

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования

Кафедра бухгалтерского учета и статистики

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ О.Н. Харченко

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2016 г.

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

Стратегический анализ и управление развитием энергетической компании  
(на примере филиала ПАО «МРСК Сибири» – «Красноярскэнерго»)

38.04.01 Экономика

38.04.01.07. Корпоративный учет и финансово-инвестиционный анализ

Научный руководитель \_\_\_\_\_ к.э.н, доцент Т.А. Цыркунова

Выпускник \_\_\_\_\_ Р.В. Ярмухаметов

Рецензент \_\_\_\_\_ Е.В. Сеницын

Красноярск 2016

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	3
1 Теоретические основы стратегического анализа в системе управления компании .....	5
1.1 Сущность стратегического анализа .....	5
1.2 Методы стратегического анализа .....	10
2 Исследование стратегического потенциала филиала ПАО «МРСК Сибири» – «Красноярскэнерго» .....	16
2.1 Характеристика внешней и внутренней среды филиала ПАО «МРСК Сибири» – «Красноярскэнерго» .....	16
2.2 Анализ финансово–хозяйственной деятельности филиала ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго» .....	22
2.3 Целевые стратегические мероприятия филиала ПАО «МРСК Сибири» - «Красноярскэнерго» .....	33
3 Предложения по стратегическому развитию филиала ПАО «МРСК Сибири» – «Красноярскэнерго» .....	39
3.1 Методика оценки исполнения целевых стратегических мероприятий филиала ПАО «МРСК Сибири» – «Красноярскэнерго» .....	39
3.2 Разработка мероприятий по стратегическому развитию филиала ПАО «МРСК Сибири» – «Красноярскэнерго» .....	46
Заключение.....	54
Список сокращений.....	56
Список использованных источников.....	57

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. В современной экономической среде существование компаний возможно только при наличии разработанной эффективной стратегии развития компании. Стратегия определяет основные приоритетные направления развития компании, а также позволяет учитывать основные возможности и угрозы, связанные внешними факторами и внутрифирменными процессами управления. Стратегия также способствует формированию реального конкурентного преимущества, способного сохраняться в течение длительного времени.

В настоящее время не существует единой стратегии развития, подходящей для всех компаний. Каждая компания даже в пределах одной отрасли является уникальной, поэтому необходимо индивидуально подходить к определению ее стратегии, которая зависит от потенциала компании, а также от множества внешних факторов [1].

В этой связи актуальность данного исследования обусловлена необходимостью разработки мероприятий для эффективного стратегического развития компании в условиях сложившейся экономической обстановки.

Процесс разработки эффективной стратегии развития компании является трудоемким процессом, т.к. должен включать в себя множество взаимосвязанных факторов и обстоятельств, от которых зависит деятельность компании и ее потенциал [2].

Целью исследования является анализ стратегического потенциала энергетической компании филиала ПАО «МРСК Сибири» – «Красноярскэнерго» и разработка мероприятий для стратегического развития данной компании.

Исходя из цели исследования были сформированы следующие задачи:

- 1) исследовать внутреннюю и внешнюю среду филиала ПАО «МРСК Сибири» – «Красноярскэнерго»;
- 2) проанализировать финансово–хозяйственную деятельность филиала ПАО «МРСК Сибири» – «Красноярскэнерго»;
- 3) рассмотреть существующие стратегические мероприятия, применяемые в настоящее время в филиале ПАО «МРСК Сибири» – «Красноярскэнерго»;
- 4) рассмотреть методику определения исполнения стратегических мероприятий филиала ПАО «МРСК Сибири» – «Красноярскэнерго»;
- 5) разработка мероприятий стратегического развития филиала ПАО «МРСК Сибири» – «Красноярскэнерго».

Объектом исследования являются стратегические мероприятия, применяемые в ходе деятельности филиала ПАО «МРСК Сибири» – «Красноярскэнерго».

Предметом исследования является влияние стратегических мероприятий на достижение целевых стратегических показателей филиала ПАО «МРСК Сибири» – «Красноярскэнерго».

Методы исследования. Научные результаты исследования базируются на теоретических основах стратегического анализа и стратегического планирования деятельности компаний.

Научная новизна исследования заключается в разработке критериев для сравнительной характеристики методов стратегического анализа.

Практическая ценность исследования. Проведенные исследования и разработанные мероприятия имеют практическую ценность с точки зрения стратегического развития филиала ПАО «МРСК Сибири» – «Красноярскэнерго».

Апробация исследования. Основные положения работы докладывались и обсуждались на Международной научно–технической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых «Молодежь и наука: проспект Свободный–2016».

По результатам исследования подготовлена статья «Стратегии развития энергетической компании» для электронного сборника материалов Международной научно–технической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых «Молодежь и наука: проспект Свободный–2016», который в данный момент находится в печати.

# **1 Теоретические основы стратегического анализа в системе управления компанией**

## **1.1 Сущность стратегического анализа**

Стратегический анализ – это процесс исследования и оценки деятельности компании, по результатам которого компания может получить необходимую информацию для разработки краткосрочной и долгосрочной стратегии развития компании [3].

Стратегический анализ является одним из главных методов стратегического планирования деятельности компании. Он выступает в качестве инструмента стратегического управления, который способствует оценке деятельности компании с целью выявления наиболее приоритетных направлений вложения денежных средств для дальнейшего развития компании [4].

Сущность стратегического анализа заключается в том, что он используется для выбора наиболее перспективной стратегии развития компании.

Стратегический анализ начинается с установления миссии компании. Это необходимо для того, чтобы сформулировать цели и задачи для управления процессом реализации поставленных задач исходя из миссии компании.

Миссия – это общая цель организации, которая раскрывает смысл ее существования [5].

Цели – обобщение миссии компании с последующим преобразованием ее в форму, удобную для управления процессом реализации миссии компании и правильной постановкой задач [6].

Постановка целей компании основывается исходя из миссии компании. Цели компании можно классифицировать на краткосрочные и долгосрочные. Краткосрочные цели подразумевают быстрое получение необходимых результатов, а долгосрочные – определяют порядок действий, необходимых для реализации в ближайший период с целью получения ожидаемого результата в будущем. При выборе между достижением краткосрочных и долгосрочных целей компании наиболее часто предпочтение отдают долгосрочным.

После постановки целей и задач развития компании каждое структурное подразделение компании должно обеспечить реализацию спланированных действий для достижения необходимых результатов в зоне своей ответственности, и в совокупности помочь достигнуть поставленных перед компанией задач для дальнейшего развития.

Важность определения целей и задач связан с тем, что:

- 1) являются фундаментом для процесса менеджмента в целом: планирования, организации, мотивации, контроля;
- 2) определяют способы повышения эффективности компании;
- 3) лежат в основе принятия любого делового решения;
- 4) служат руководством для формирования конкретных плановых показателей.

Анализ стратегического планирования должен содержать следующие направления [7]:

- 1) рассмотрение компании как единой системы, а ее подразделений – взаимосвязанных и взаимодействующих элементов этой системы;
- 2) ориентация на перспективу;
- 3) определение основных направлений развития компании в перспективе;
- 4) наличие основных целей и задач по развитию потенциала компании;
- 5) учет основных проблем компании;
- 6) определенность нормативных рамок для тактического планирования деятельности компании;
- 7) направленность на придание фирмы внутреннего единства;
- 8) направленность на активизацию объединенности руководства всех уровней для реализации поставленных целей и задач.

Последовательность стратегического анализа, а также процесса стратегического планирования развития деятельности компании можно представить в виде блок–схемы (рис. 1.1).

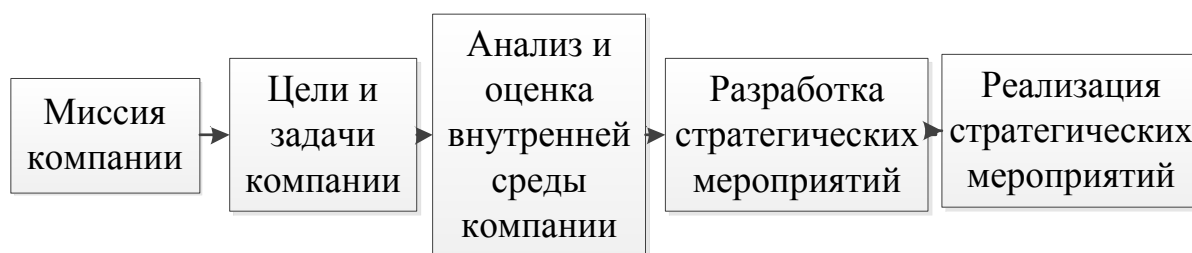


Рисунок 1.1 – Структура стратегического планирования

В данном параграфе приведено обоснование миссии, а также целей и задач компании для стратегического анализа. Рассмотрим оставшиеся блоки структуры стратегического планирования согласно рисунку 1.1:

- 1) Анализ и оценка внутренней среды компании позволяет определить те внутренние возможности и потенциал, на которые может рассчитывать компания в процессе достижения

поставленных целей и задач. Анализ внутренней среды позволяет лучше уяснить цели компании и сформулировать ее миссию [8].

Внутренняя среда исследуется по следующим показателям:

- а) производство;
- б) финансы;
- в) организационная структура и т.д.

2) Разработка стратегических мероприятий. На данном этапе принимаются решения о том, как компания будет достигать поставленные цели и задачи и реализовывать миссию компании. Чтобы принять эффективные стратегические решения руководству компании необходимо иметь четкую, разделяемую всеми концепцию развития компании [8].

3) Реализация стратегических мероприятий. Исполнение данного этапа является критическим, т.к. в случае реального плана приводит компанию к успешному достижению поставленных целей и задач.

Также возможны случаи, когда компания оказывается не в состоянии осуществить выбранные стратегические мероприятия. Причинами этому могут служить [8]:

- а) неверно проведенный анализ и ошибочные выводы;
- б) непредвиденные изменения внешней среды;
- в) неумение компании вовлечь в реализацию стратегических мероприятий свой потенциал.

В заключении для подведения итогов стратегического планирования и реализации в результате стратегического анализа необходимо оценить, в какой степени реализация стратегии приводит компанию к достижению поставленных целей и задач, и где необходимо скорректировать этапы реализации стратегических мероприятий для достижения успехов во всех сферах деятельности компании.

Рассмотрим, каким образом авторы подходят к раскрытию сущности стратегического анализа.

Большинство авторов рассматривают стратегический анализ совместно с процессом стратегического планирования. Одни считают, что процесс стратегического анализа является результатами изучения внутренней и внешней среды организации. Цель стратегического анализа – помочь компании расширить свой потенциал по отношению к сильным сторонам и свести к минимуму слабые, использовать возможности и оградить компанию от угроз.

Другие авторы рассматривают процесс стратегического планирования совместно со стратегическим анализом как процедуры разработки операций, необходимых для достижения будущих целей. Они рассматривают долгосрочное планирование и

стратегическое планирование, которое позволяет организации развиваться в будущей перспективе.

Остальные рассматривают стратегическое планирование как процесс трансформации и организационного обновления. Стратегическое планирование обеспечивает организацию инструментом адаптации ее деятельности и предоставляемых услуг для удовлетворения потребностей окружающей среды.

Далее рассмотрим каким образом различные авторы рассматривают процесс стратегического анализа и стратегического планирования.

И. Аносов, американский математик и экономист, рассматривает процессы стратегического анализа и построения стратегии, не затрагивая вопросы об эффективности реализуемых стратегий.

А. А. Томпсон и А. Д. Стрикленд широко рассматривают понятие стратегический анализ, делая акцент на то, что стратегическое мышление и стратегический анализ приводят к правильному стратегическому выбору, предоставляя обоснованные альтернативные варианты и ключевые критерии выбора.

Ф. Р. Дэвид в модели стратегического управления, на стадии выработки стратегии, выделяет такие аналитические процедуры, как внешний и внутренний аудит, целью которых является определение желаемых параметров компании и стратегии ее развития.

Э. А. Уткин делает акцент на то, что руководство компании в процессе стратегического анализа должно выбрать тот вариант стратегии, который наиболее соответствует условиям внешней, внутренней среды и целям данной компании.

Д. Хасби считает, что процесс стратегического анализа должен осуществляться совместно с процессами планирования деятельности компании и с подготовкой нормативных документов компании.

Д. Хасси считает, что стратегический анализ является одним из ключевых элементов, с отсутствием которых компания не сможет достичь желаемого положительного результата.

Рассмотрев позиции различных российских и зарубежных авторов по трактовке стратегического анализа в области стратегического планирования можно сделать следующие выводы:

а) стратегический анализ позволяет создать основу стратегического управления компанией, исходя из миссии, целей и задач компании;

б) стратегический анализ является основополагающим этапом стратегического управления;



в) проведение постоянного стратегического анализа позволит компании корректировать существующую стратегию, усовершенствовать ее конкурентоспособность и обеспечит постоянное ее развитие;

г) осуществление стратегического анализу для руководства компании позволяет укрепить стратегическое мышление и, в последствии, создает основу для усовершенствования концепций стратегического управления.

## 1.2 Методы стратегического анализа

После анализа миссии, а также целей и задач компании, начинается процесс стратегического анализа. На сегодняшний день существует множество методов и технологий стратегического анализа. Наиболее распространенными являются:

1) PEST–анализ. Данный анализ основан на составлении перечня возможных действий по следующим направлениям [9]:

а) политические факторы (P): какие возможности и угрозы для бизнеса создает динамика политической ситуации; каковы главные тенденции, которые могут повлиять на деятельность компании?

б) состояние экономики (E): каковы наиболее существенные ожидаемые события в экономике и как влияет экономическая ситуация на перспективы бизнеса?

в) социально–культурные особенности (S): в чем особенности социального, демографического, культурного свойства, которые должны учитываться в работе?

г) научно–техническая среда (T): в какой степени бизнес зависит от нововведений и изменений; насколько динамичны темпы научно–технического прогресса в отрасли; какова доля функции НИОКР в деятельности предприятия?

PEST–анализ можно проводить как на качественном, так и на количественном уровне.

Наиболее упрощенно составляющие PEST–анализа представлены на рисунке 1.2.



Рисунок 1.2 – Составляющие PEST–анализа

2) Отраслевой анализ. Под отраслью понимают группу компаний, чья продукция имеет сходные потребительские свойства и предназначена для одних и тех же потребителей.

В рамках анализа отрасли идентифицируются все факторы, которые влияют на степень конкурентного поведения. Выделяют два направления отраслевого анализа [9]:

- а) определение доминирующих в отрасли экономических характеристик;
- б) определение движущих сил в отрасли.

На отрасль оказывают влияние многие факторы, но лишь некоторые из них можно квалифицировать как движущие силы в том смысле, что именно они определяют особенности развития отрасли [9].

3) Конкурентный анализ. Данный анализ проводится для идентификации благоприятных возможностей и опасностей, с которыми может столкнуться компания в отрасли. М. Портер предложил модель «пяти сил», которая аргументирована тем, что чем выше давление со стороны выделенных факторов, тем меньше у компании возможности увеличивать прибыль. Компания, изменив свою стратегию, может воздействовать на эти силы в свою пользу [7]. Модель «Пять сил Портера» представлена на рисунке 1.3.

4)

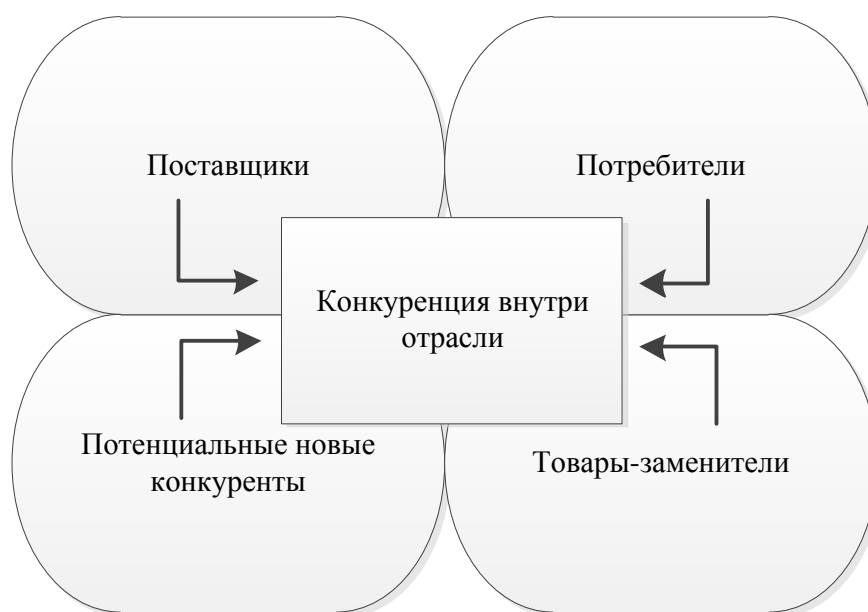


Рисунок 1.3 – Модель «Пять сил Портера»

5) Анализ ресурсов компании. Данный анализ включает в себя:

- а) анализ наличия ресурсов (количества и качества ресурсов);
- б) анализ эффективности и результативности ресурсов.

Анализ наличия ресурсов проводится по видам ресурсов [9]:

а) производственные мощности. Выбор мощностей основан на опыте, изучении спроса, структуре производства, гибкости;

б) материалы, комплектующие (стоимость, транспортировка, логистика). Вытекающий элемент – качество, которое влияет на процесс формирования ценовой политики и рыночной позиции;

в) инновации, которые формируют стратегию развития компании;

г) человеческий потенциал. Внимание акцентируется на максимизацию продуктивности и коммуникабельности и соответствии политики управления персоналом целям и задачам компании;

д) маркетинговые технологии. Анализируется связка: «рыночный сегмент – маркетинговый план – позиционирование». Исходя из характеристик параметров, возможна оценка дифференцированного, недифференцированного и сфокусированного сегментов;

е) информационные ресурсы;

ж) финансовые ресурсы;

з) инфраструктура.

б) Методы ситуационного анализа. К данному анализу относятся следующие методы стратегического анализа [9]:

а) оценка применяемой стратегии;

б) GAP–анализ;

в) стоимостный анализ;

г) оценка конкурентной позиции;

д) SWOT–анализ.

Наиболее подробно в данной главе рассмотрим SWOT–анализ и его смысл.

SWOT – это сборная аббревиатура из слов Strengths (силы), Weaknesses (слабости), Opportunities (благоприятные возможности) и Threats (угрозы). Внутренняя среда компании отражается в основном в S и W, а внешняя – в O и T [10].

В таблице 1.1 представлены основные факторы, которые целесообразно учитывать в SWOT–анализе.

Таблица 1.1 – Факторы, учитываемые в SWOT–анализе

Потенциальные внутренние сильные стороны (S):	Потенциальные внутренние слабости(W):
Четко проявляемая компетентность	Потеря некоторых аспектов компетентности
Адекватные финансовые источники	Недоступность финансов, необходимых для изменения стратегии
Высокое искусство конкурентной борьбы	Рыночное искусство ниже среднего
Хорошее понимание потребителей	Отсутствие анализа информации о потребителях
Признанный рыночный лидер	Слабый участник рынка
Четко сформулированная стратегия	Отсутствие четко выраженной стратегии, непоследовательность в ее реализации
Использование экономии на масштабах производства, ценовое преимущество	Высокая стоимость продукции в сравнении с ключевыми конкурентами

## Окончание таблицы 1.1

Собственная уникальная технология, лучшие производственные мощности	Устарелые технология и оборудование
Проверенное надежное управление	Потеря глубины и гибкости управления
Надежная сеть распределения	Слабая сеть распределения
Высокое искусство НИОКР	Слабые позиции в НИОКР
Наиболее эффективная в отрасли реклама	Слабая политика продвижения
Потенциальные внешние благоприятные возможности (О):	Потенциальные внешние угрозы (Т):
Возможность обслуживания дополнительных групп потребителей	Ослабление роста рынка, неблагоприятные демографические изменения ввода новых рыночных сегментов
Расширение диапазона возможных товаров	Увеличение продаж заменяющих товаров, изменение вкусов и потребностей покупателей
Благодушные конкурентов	Ожесточение конкуренции
Снижение торговых барьеров в выходе на внешние рынки	Появление иностранных конкурентов с товарами низкой стоимости
Благоприятный сдвиг в курсах валют	Неблагоприятный сдвиг в курсах валют
Большая доступность ресурсов	Усиление требований поставщиков
Ослабление ограничивающего законодательства	Законодательное регулирование цены
Ослабление нестабильности бизнеса	Чувствительность к нестабильности внешних условий бизнеса

Благодаря своей концептуальной простоте SWOT анализ стал легко применимым для менеджеров и столь же подверженным неправильному применению. Для его проведения не требуются ни обширные базы данных, ни формальная подготовка. Любой, кто хоть немного знаком с компанией и имеет представление о рынке, может составить простой SWOT. С другой стороны, присущая анализу простота может привести к поспешным и бессмысленным выводам, полным таких неопределенных и двусмысленных понятий, как «эксплуатационная характеристика продукта», «современное оборудование», «цены». Вдобавок, пользователи иногда забывают об объективности и полагаются на устаревшую или ненадежную стратегическую информацию.

Во избежание указанных ошибок и извлечения максимум пользы из SWOT–анализа, необходимо выполнять следующие несложные правила:

1) Необходимо тщательно определить сферу каждого SWOT анализа. Компании часто проводят общий анализ, охватывающий весь их бизнес. Скорее всего, он будет слишком обобщенным и бесполезным для менеджеров, которых интересуют возможности на конкретных рынках или сегментах. Фокусирование SWOT–анализа, например на конкретном сегменте, обеспечивает выявление наиболее важных для него сильных и слабых сторон, возможностей и угроз;

2) Следует понять различия между элементами SWOT: силами, слабостями, возможностями и угрозами. Сильные и слабые стороны — это внутренние черты компании, следовательно, ей подконтрольные. Возможности и угрозы связаны с характеристиками рыночной среды и неподвластны влиянию организации;

3) Сильные и слабые стороны могут считаться таковыми лишь в том случае, если так их воспринимают покупатели. Нужно включать в анализ только наиболее относящиеся к делу преимущества и слабости. Помните, что они должны определяться в свете предложений конкурентов. Сильная сторона будет сильной только тогда, когда таковой ее видит рынок;

4) Необходимо быть объективным и использовать разностороннюю входную информацию. Конечно, не всегда удастся проводить анализ по результатам обширных маркетинговых исследований, но, с другой стороны, нельзя поручать его одному человеку, поскольку он не будет столь точен и глубок, как анализ, проведенный в виде групповой дискуссии и обмена идеями. Важно понимать, что SWOT-анализ – это не просто перечисление подозрений менеджеров. Он должен в как можно большей степени основываться на объективных фактах и данных исследований;

5) Следует избегать пространных и двусмысленных заявлений. Слишком часто SWOT-анализ ослабляется именно из-за того, что в него включают подобные утверждения, которые, скорее всего, ничего не значат для большинства покупателей. Чем точнее формулировки, тем полезнее будет анализ [11].

Проведем сравнительную характеристику рассмотренных в данном разделе методов стратегического анализа по заданным критериям в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Сравнительная характеристика методов стратегического анализа

Методы \ Критерии	PEST-анализ	Отраслевой анализ	Конкурентный анализ	Пять сил М. Портера	SWOT-анализ
Достоинства					
Совокупный анализ внешней и внутренней среды	–	–	+	–	+
Представление внешних факторов	+	+	+	+	+
Учет производственных факторов	–	+	–	+	+
Определение конкурентоспособности	–	+	+	+	+
Недостатки					
Субъективная оценка позиции	+	–	+	–	+
Ограниченное число исследуемых факторов	+	+	+	+	–
Невозможность охвата всех наиболее существенных тенденций развития	+	+	–	+	+

Для проведения стратегического анализа энергетической компании в данной магистерской диссертации выбираем SWOT–анализ. Сравнительная характеристика, указанная в таблице 1.2 показывает, что наиболее широким в своем применении является метод SWOT–анализа компании.

SWOT–анализ наиболее прост и эффективен, т.к. позволяет проанализировать внутреннюю и внешнюю среду компании и представить данные показатели в удобном для восприятия виде для организации принятия решений стратегического планирования.

Выводы:

1) В данной главе рассмотрены толкования различных российских и зарубежных авторов понятий сущности стратегического анализа и его места в системе управления компанией, определена роль стратегического анализа в области стратегического планирования развития компании;

2) Также в данной главе рассмотрены наиболее широко используемые методы стратегического анализа, проведена их сравнительная характеристика с учетом преимуществ и недостатков. Для исследования внешней и внутренней среды компании во второй главе выбран метод SWOT–анализа.

### 3.2 Разработка мероприятий по стратегическому развитию филиала ПАО «МРСК Сибири» – «Красноярскэнерго»

Разработка мероприятий для стратегического развития является важным фактором укрепления позиции компании на рынке, а также совершенствования ее деятельности. По результатам проведенного SWOT–анализа во второй главе данной магистерской диссертации выявлены сильные и слабые стороны, возможности и угрозы филиала ПАО «МРСК Сибири» – «Красноярскэнерго». На основании данного анализа, а также в целях реализации совершенствования деятельности компании, разработаны направления для стратегического развития филиала ПАО «МРСК Сибири» – «Красноярскэнерго».

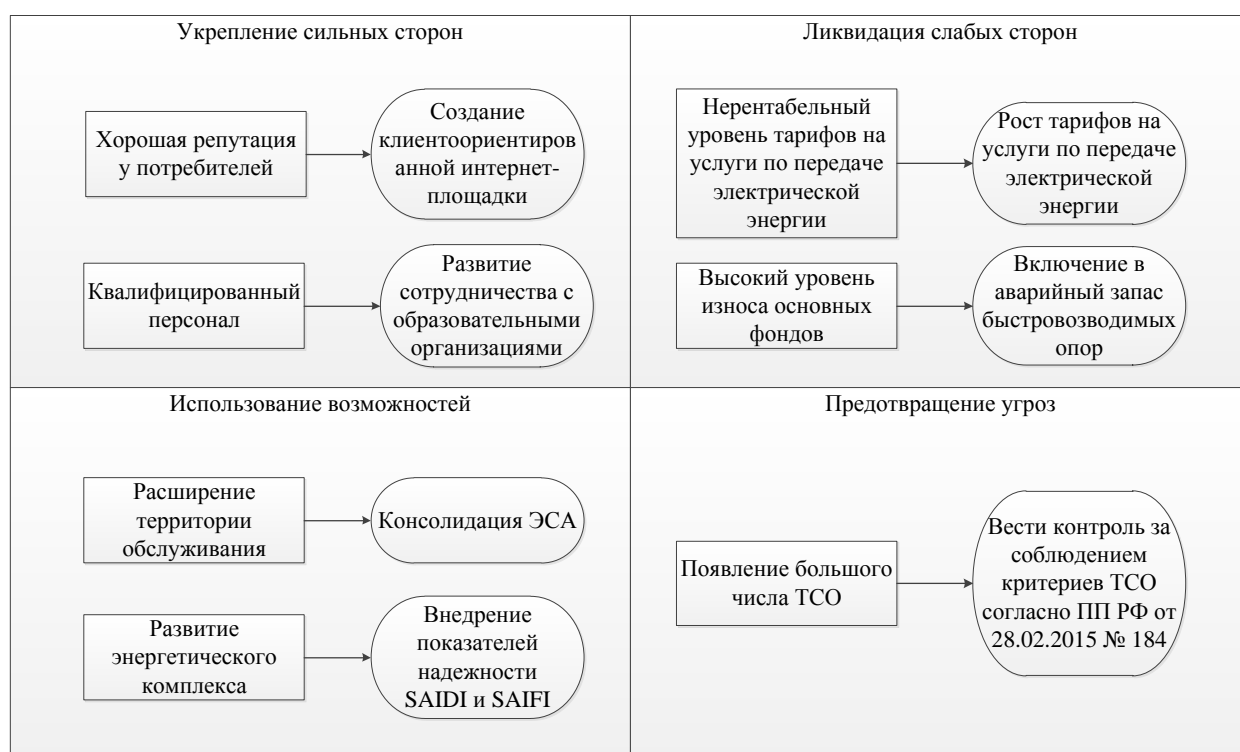


Рисунок 3.1 – Мероприятия для стратегического развития филиала ПАО «МРСК Сибири» – «Красноярскэнерго»

Далее более подробно рассмотрим разработанные мероприятия для стратегического развития филиала ПАО «МРСК Сибири» – «Красноярскэнерго».

Для повышения надежности и качества реализуемых услуг филиала ПАО «МРСК Сибири» – «Красноярскэнерго» предложим следующие направления.

В целях регулирования качества электроснабжения потребителей необходимо внедрение таких показателей надежности, как SAIDI(SystemAverageInterruptionDurationIndex) и SAIFI (SystemAverageInterruptionFrequencyIndex).



SAIDI и SAIFI – это показатели надежности, которые применяются для нормирования услуг по передаче электрической энергии. Они используются от Восточной Европы до Северной Америки для оценки качества предоставляемых услуг.

Показатель SAIDI означает Индекс средней продолжительности нарушения работы и служит для измерения среднего времени, в течение которого потребители не обслуживаются. SAIDI – это показатель высокого уровня, представляющий общую работу сети [16].

Показатель SAIFI – означает Индекс средней частоты нарушения работы системы и служит для оценки количества отключений от обслуживания, с которыми сталкиваются потребители [16].

Работа с показателями SAIDI и SAIFI дает возможность определить степень изношенности активов, ведь чем больше актив изношен, тем чаще происходит отключение. Длительность отключений включает в себя организационные вопросы, а именно на сколько быстро персонал филиала ПАО «МРСК Сибири» – «Красноярскэнерго» восстанавливает подключение потребителей или проводит ремонт активов. Следовательно, показатель SAIDI нормирует техническое состояние основных фондов, а SAIFI позволяет учитывать организацию бизнес-процессов филиала ПАО «МРСК Сибири» – «Красноярскэнерго».

Для расчета показателей SAIDI и SAIFI следует собирать данные о «длительности отключения» и о «количестве затронутых потребителей».

Систему сбора данных показателей SAIDI и SAIFI возможно ввести в существующий в филиале ПАО «МРСК Сибири» – «Красноярскэнерго» программный комплекс КИС «Феникс».

Внедрение системы сбора данных вышеуказанных показателей надежности позволит филиалу ПАО «МРСК Сибири» – «Красноярскэнерго»: – оперативно отслеживать аварийные отключения потребителей услуг;

– определить время восстановительных работ (время между моментами первого обнаружения прерывания электроснабжения и моментом, когда поставка электрической энергии полностью восстановлена для всех потребителей);

– проводить мониторинг событий в электрических сетях, ведущих к прерыванию поставок электрической энергии;

– производить сравнения качества и надежности предоставляемых услуг по передаче электрической энергии с мировыми компаниями, занимающимися данной сферой деятельности.

Для снижения сроков проведения аварийно-восстановительных работ в распределительном электросетевом комплексе филиалу ПАО «МРСК Сибири» –

«Красноярскэнерго» необходимо приобретение и включение в аварийный запас быстровозводимых и демонтируемых опор 35–110 кВ.

Использование быстровозводимых и демонтируемых опор позволяет решить следующие задачи:

- сокращение времени аварийно–восстановительных работ;
- снижение недоотпуска электрической энергии;
- снижение трудозатрат;
- создание временных воздушных линий для подключения мобильных ПС;
- осуществление временного технологического присоединения потребителей.

Ресурс временной опоры позволяет использовать ее в качестве основной на протяжении всего срока службы опоры. После ремонта и установки основной опоры, быстровозводимая опора демонтируется и возвращается на место хранения в аварийный резерв. Быстровозводимая опора многоразовая и может быть применена повторно сразу после демонтажа.

Внедрение единого верхнего уровня АИИС КУЭ (Автоматизированной информационно–измерительной системы контроля и учета электроэнергии) и отказ от разрозненных систем АИИС КУЭ.

Единый централизованный узел АИИС КУЭ позволит филиалу ПАО «МРСК Сибири» – «Красноярскэнерго» определять перегруженные участки электрических сетей и принимать решения об увеличении их пропускной способности. Это обеспечить наиболее качественное электроснабжение потребителей без отключения подачи электрической энергии, износ оборудования из–за перегруженных ВЛ и КЛ и, в последствии, снижение количества аварийно–восстановительных работ.

Также использование верхнего уровня АИИС КУЭ позволит филиалу ПАО «МРСК Сибири» – «Красноярскэнерго» обнаруживать очаги потерь электрической энергии, что приводит к снижению прибыли компании.

Для повышение операционной и инвестиционной привлекательности филиала ПАО «МРСК Сибири» – «Красноярскэнерго» необходимо реализовать следующие направления:

1) обеспечить рост тарифов на услуги по передаче электрической энергии на уровне не менее роста тарифов прочих территориально сетевых организаций.

Для достижения данного направления необходимо оптимизировать работу блока тарифообразования и блока безопасности в целях контроля над соблюдением критериев соответствия территориально сетевым организациям согласно Постановлению Правительства Российской Федерации от 28.02.2015 № 184 «Об отнесении владельцев

объектов электросетевого хозяйства к территориально сетевым организациям». К данным критериям относятся [17]:

– владение на праве собственности или на ином законном основании на срок не менее очередного расчетного периода регулирования силовыми трансформаторами, используемыми для осуществления регулируемой деятельности в административных границах субъекта Российской Федерации, суммарная установленная мощность которых составляет не менее 10 МВА;

– владение на праве собственности или на ином законном основании на срок не менее очередного расчетного периода регулирования линиями электропередачи (воздушными и (или) кабельными), используемыми для осуществления регулируемой деятельности в административных границах субъекта Российской Федерации, не менее 2 уровней напряжения из следующих уровней напряжения:

- а) высокое напряжение (ВН) – 110 кВ и выше;
- б) среднее первое напряжение (СН1) – 35 кВ;
- в) среднее второе напряжение (СН2) – 1 – 20 кВ;
- г) низкое напряжение (НН) – ниже 1 кВ;

– отсутствие за 3 предшествующих расчетных периода регулирования 3 фактов применения органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации в области государственного регулирования тарифов понижающих коэффициентов, позволяющих обеспечить соответствие уровня тарифов, установленных для владельца объектов электросетевого хозяйства, уровню надежности и качества поставляемых товаров и оказываемых услуг, а также корректировки цен (тарифов), установленных на долгосрочный период регулирования, в случае представления владельцем объектов электросетевого хозяйства, для которого такие цены (тарифы) установлены, недостоверных отчетных данных, используемых при расчете фактических значений показателей надежности и качества поставляемых товаров и оказываемых услуг, или непредставления таких данных;

– наличие выделенного абонентского номера для обращений потребителей услуг по передаче электрической энергии и (или) технологическому присоединению.

– наличие официального сайта в информационно–телекоммуникационной сети "Интернет".

2) Принятие решения о консолидации электросетевых активов АО «Красноярская региональная энергетическая компания» (АО «КрасЭКО»). На ее долю приходится 13 % электрических сетей по территории Красноярского края.

Достижение данной цели позволит филиалу ПАО «МРСК Сибири» – «Красноярскэнерго» расширить зону владения объектами электросетевого хозяйства на

территории Красноярского края, снизить выпадающие доходы, сохранить оптимальную величину тарифов на услуги по передаче электрической энергии для потребителей Красноярского края.

Для реализации данного этапа необходимо достижение договоренности с единоличным владельцем электросетевых активов АО «Красноярская региональная энергетическая компания», которым является Администрация Красноярского края и владеет 100 % акций данной компании, о передаче филиалу ПАО «МРСК Сибири» – «Красноярскэнерго» управления государственным имуществом Красноярского края.

3) Постоянно проводить работу по «подхвату» имущества территориально сетевых организаций, которые не соответствуют критериям отнесения владельце объектов электросетевого хозяйства к территориально сетевым организациям в соответствии с Постановлением Правительства Российской Федерации от 28.02.2015 № 184.

Для реализации данной задачи необходимо подготовить законодательные предложения об ужесточении критерием отнесения владельцев объектов электросетевого хозяйства к территориально сетевым организациям, проводить работу по «подхвату» имущества территориально сетевых организаций, не соответствующих критериям отнесения владельце объектов электросетевого хозяйства к территориально сетевым организациям, после вступления в силу новых критериев.

Также филиалу ПАО «МРСК Сибири» – «Красноярскэнерго» необходимо организовать мониторинг исполнения территориально сетевыми организациями требований Постановления Правительства Российской Федерации от 21.01.2004 № 24 «Об утверждении стандартов раскрытия информации субъектами оптового и розничного рынков электрической энергии». По результатам данной проверки о фактах выявленных нарушений стандартов раскрытия информации со стороны территориально сетевых организаций необходимо обеспечить направление обращений в территориальное управление ФАС с просьбой проведения проверки и в случае необходимости проведение дальнейших мероприятий, направленных на устранение выявленных нарушений.

4) Консолидация бесхозяйного имущества (приобретение прав собственности на бесхозяйное имущество в соответствии со статьей 226 Гражданского кодекса Российской Федерации и в порядке признания права по приобретательной давности).

Для этого необходимо проводить выявление бесхозяйного имущества, актуализировать перечень бесхозяйного имущества, перечня приобретенных объектов, в приобретении прав на которое заинтересован филиал ПАО «МРСК Сибири» – «Красноярскэнерго».

Также необходимо получать сведения, подтверждающие отсутствие прав на бесхозяйное имущество путем запросов в органы государственной и муниципальной власти, печати информации в СМИ.

В целях повышения доступности электросетевой инфраструктуры нужно усовершенствовать деятельность по работе с потребителями. Для этого необходимо внедрение клиентоориентированного корпоративного сайта филиала ПАО «МРСК Сибири» – «Красноярскэнерго», который подразумевает:

1) Создание интернет–площадки для размещения потребителями информации о свободной мощности и публикации заявок на перераспределение мощности;

2) Обеспечение информирования в СМИ заинтересованных сторон о возможности перераспределения мощности посредством интернет–площадки;

3) Создание и прокат ТВ видеоролика, мотивирующего заинтересованные стороны отказаться от избыточной мощности и информирующего о возможностях интернет–площадки;

4) Создание буклета, призывающего потребителей не заявлять при подключении излишней мощности и содержащего информацию о реальном потреблении электрической энергии различными жилыми и коммерческими объектами и возможностях интернет–площадки;

5) Доработка «Личного кабинета» и сайта с учетом требований: простой доступ к понятной информации на всех этапах обслуживания, включая технологическое присоединение, операции с приборами учета, реагирование на аварийные ситуации, прозрачный расчет стоимости технологического присоединения, показания счетчика, акты раздела границ балансовой принадлежности;

6) Дополнить раздел «Коммерческий учет электрической энергии» интерактивной схемой мероприятий по предоставляемым услугам;

7) Разработка мобильной версии сайта;

8) Разработка мобильных приложений;

9) Разработка английской версии сайта;

10) Автоматизированное формирование сводных данных об отключениях;

11) Популяризация сайта филиала ПАО «МРСК Сибири» – «Красноярскэнерго» и его работы.

В заключении предлагаемых мероприятий по достижению целевых стратегических показателей филиала ПАО «МРСК Сибири» – «Красноярскэнерго» предложим совершенствование методов для управления персоналом.

Для подготовки высококвалифицированных специалистов всех отраслей филиалу ПАО «МРСК Сибири» – «Красноярскэнерго» необходимо развивать сотрудничество с образовательными организациями. К таким мероприятиям относятся:

- организация производственных и преддипломных практик студентов;
- проведение профориентационных мероприятий для учащихся образовательных учреждений;
- трудоустройство выпускников профильных направлений подготовки учебных организаций;
- организация работы студенческих строительных отрядов;
- разработка стандарта по организации круглогодичной практики студентов в филиале ПАО «МРСК Сибири» – «Красноярскэнерго».

Таким образом, в целях систематизации вышеизложенного, приведем мероприятия по достижению целевых стратегических показателей деятельности филиала ПАО «МРСК Сибири» – «Красноярскэнерго» ниже:

- 1) Внедрение системы сбора данных для расчета показателей надежности SAIDI и SAIFI;
- 2) Приобретение быстровозводимых и демонтируемых опор 35–110 кВ;
- 3) Обеспечение роста тарифов на услуги по передаче электрической энергии;
- 4) Консолидация электросетевых активов АО «КрасЭКО»;
- 5) «Подхват» имущества территориально сетевых организаций, которые не соответствуют критериям согласно Постановлению Правительства от 28.02.2015 № 184;
- 6) Консолидация бесхозного имущества;
- 7) Внедрение клиентоориентированного корпоративного сайта;
- 8) Развитие сотрудничества с образовательными организациями.

Выводы:

1) В данной главе рассмотрены мероприятия по достижению целевых стратегических задач филиала ПАО «МРСК Сибири» – «Красноярскэнерго» на 2016–2018 г.г., а также введены новые показатели надежности SAIDI и SAIFI для повышения надежности и качества реализуемых услуг;

2) Также в данной главе разработаны мероприятия для стратегического развития филиала ПАО «МРСК Сибири» – «Красноярскэнерго», основывающиеся на SWOT–анализе и позволяющие усовершенствовать следующие направления деятельности по:

- повышению надежности и качества предоставляемых услуг по передаче электрической энергии потребителям;

- оперативной ликвидации аварийных ситуаций, возникающих при работе электроустановок и линий электропередач;
- улучшению финансового состояния компании;
- расширению зоны обслуживания на территории Красноярского края;
- совершенствованию работы с потребителями;
- подготовке высококвалифицированных кадров на начальном этапе трудоустройства в компанию.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключении формулируем основные выводы, полученные в результате диссертационного исследования.

В результате диссертационного исследования проанализированы позиции различных российских и зарубежных авторов по трактовке стратегического анализа в области стратегического планирования и сделаны следующие выводы:

- 1) стратегический анализ позволяет создать основу стратегического управления компанией, исходя из миссии, целей и задач компании;
- 2) стратегический анализ является основополагающим этапом стратегического управления;
- 3) проведение постоянного стратегического анализа позволит компании корректировать существующую стратегию, усовершенствовать ее конкурентоспособность и обеспечит постоянное ее развитие;
- 4) осуществление стратегического анализа для руководства компании позволяет укрепить стратегическое мышление и, в последствии, создает основу для усовершенствования концепций стратегического управления.

Выполнена сравнительная характеристика методов стратегического анализа, по результатам которого выявлено, что для данного диссертационного исследования стратегического анализа филиала ПАО «МРСК Сибири» – «Красноярскэнерго» наиболее подходящим является SWOT–анализ.

Для разработки мероприятий, направленных на стратегическое развитие филиала ПАО «МРСК Сибири» – «Красноярскэнерго», решены следующие задачи:

- 1) Исследована внешняя и внутренняя среда филиала ПАО «МРСК Сибири» – «Красноярскэнерго» методом SWOT–анализа, в результате которого выявлено, что сильными сторонами филиала ПАО «МРСК Сибири» – «Красноярскэнерго» то, что компания занимает большую долю рынка услуг по передаче электрической энергии, является крупной и стабильной функционирующей компанией за долгие годы. Высокий спектр возможностей филиала ПАО «МРСК Сибири» – «Красноярскэнерго» для дальнейшего развития отрасли.

Главными слабыми сторонами филиала ПАО «МРСК Сибири» – «Красноярскэнерго» можно назвать высокий уровень износа электротехнического оборудования, высокий уровень потерь электрической энергии, а также появление большого числа территориально сетевых компаний, занимающихся тем же видом деятельности – услугами по передаче электрической энергии;



2) Проведен анализ финансово–экономической деятельности филиала ПАО «МРСК Сибири» – «Красноярскэнерго» по основным позициям, в результате которого можно сделать вывод о том, что в компании произошло ухудшение финансового результата за 2015 год относительно утвержденного бизнес–плана;

3) Рассмотрены существующие стратегические мероприятия филиала ПАО «МРСК Сибири» – «Красноярскэнерго» за 2015 год, по результатам которого можно сделать вывод о том, что компания реализует все необходимые направления деятельности согласно миссии и главным задачам компании;

4) Проанализирована методика определения исполнения целевых стратегических мероприятий филиала ПАО «МРСК Сибири» – «Красноярскэнерго» на 2016–2018 г.г., а также внедрены новые показатели надежности электроснабжения потребителей SAIDI и SAIFI для оценки уровня качества услуг, оказываемых конечным потребителям;

5) Разработаны мероприятия, а также этапы их осуществления, для стратегического развития филиала ПАО «МРСК Сибири» – «Красноярскэнерго», основывающиеся на SWOT–анализе и позволяющие усовершенствовать следующие направления деятельности по:

- повышению надежности и качества предоставляемых услуг по передаче электрической энергии потребителям;
- оперативной ликвидации аварийных ситуаций, возникающих при работе электроустановок и линий электропередач;
- улучшению финансового состояния компании;
- расширению зоны обслуживания на территории Красноярского края;
- совершенствованию работы с потребителями;
- подготовке высококвалифицированных кадров на начальном этапе трудоустройства в компанию.

## СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ

АИСС КУЭ	Автоматизированная информационно-измерительная система контроля и учета электроэнергии
БП	– Бизнес-план
ВЛ	– Воздушная линия
ВН	– Высшее напряжение
ГПП	– Главная понижающая подстанция
ДХО	– Дочернее хозяйственное общество
ЕНЭС	– Единая национальная (общероссийская) электрическая сеть
кВт.ч	– Киловатт-час
ЗиС	– Здания и сооружения
КЛ	– Кабельная линия
НЗС	– Незавершенное строительство
НИОКР	Научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы
НН	– Низкое напряжение
НМА	– Нематериальные активы
МВА	– Мегавольт-ампер
МВт	– Мега-ватт
ПС	– Подстанция (электрическая)
РУТН	– Региональное управление технического надзора
РЭК	– Региональная энергетическая комиссия
РЭС	– Районные электрические сети
СМИ	– Средства массовой информации
СН1	– Среднее напряжение 1
СН2	– Среднее напряжение 2
ТМЦ	– товарно-материальная ценность
ТП	– Трансформаторная подстанция
ТСО	– Территориально сетевые организации

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Джексон, Л. Т. ХосинКанри: как заставить стратегию работать / Пер. с англ. – Москва : Институт комплексных стратегических исследований, 2011. – 248 с.
2. Хасси, Д. Стратегия и планирование / Пер. с англ. Под ред. Л. А. Трофимовой. – СПб : Питер, 2011. – 384 с.
3. Лучшие инструменты стратегического анализа [Электронный ресурс] : Стратегический анализ предприятия: современные методы и модели, виды и инструменты – Москва, 2013. – Режим доступа: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz>.
4. Стратегическое планирование. Понятие и этапы стратегического планирования [Электронный ресурс] : Стратегическое управление и планирование – Москва, 2014. – Режим доступа: <http://www.stplan.ru/articles/theory/strplan.htm>.
5. Шамгунов, Р. Н. Миссия и видение компании [Электронный ресурс] / Р. Н. Шамгунов // Энциклопедия маркетинга. – 2011. – Режим доступа: <http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/strategy/mission.htm>.
6. Понятие и этапы стратегического планирования [Электронный ресурс] : Стратегическое управление – Москва, 2014. – Режим доступа: <http://www.ereport.ru/articles/strplan/strplan.htm>.
7. Корчагин, А. П. Стратегическое планирование : учеб. пособие / А. П. Корчагин, В. В. Соловьев. – Москва.: МИИТ, 2011. – 176 с.
8. Поделинская, И. А. Стратегическое планирование : учеб пособие / И. А. Поделинская, М. В. Бянкин. – Улан-Удэ : ВСГТУ, 2011. – 55 с.
9. Артюнова, Д. В. Стратегический менеджмент : учеб пособие / Д. В. Артюнова. – Таганрог : ТТИ ЮФУ, 2011. – 122 с.
10. Менеджмент организации : учеб пособие / В. Е. Ланкин [и др.]– Таганрог : ТРТУ, 2011. – 304 с.
11. SWOT анализ. Основные положения SWOT анализа предприятия [Электронный ресурс] : Стратегическое управление и планирование – Москва, 2014. – Режим доступа <http://www.stplan.ru/articles/theory/swot.htm>.
12. Оценка и анализ внешней среды [Электронный ресурс] : Изучаем менеджмент – Москва, 2011. – Режим доступа: <http://www.learnmanage.ru/lmans-485-1.html>.
13. Маркетинговый анализ предприятия [Электронный ресурс] : Маркетинговый анализ – Москва, 2012. – Режим доступа: <http://center-yf.ru/data/Marketologu/marketingovyy-analiz-predpriyatiya.php>.

14. Предмет, содержание и принципы экономического анализа [Электронный ресурс] : Экономический анализ – Москва, 2013. – Режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/ekonomicheskij-analiz.html>.

15. Стратегия развития электросетевого комплекса Российской Федерации [Электронный ресурс] : распоряжение от 03.04.2013 № 511-р // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

16. Эдельман, В. И. Методические основы расчета уровней надежности и качества услуг сетевых организаций / В. И. Эдельман // Энергорынок. – 2015. – № 6.

17. Критерии отнесения владельцев объектов электросетевого хозяйства к территориально сетевым организациям [Электронный ресурс] : Постановление Правительства Российской Федерации от 28.02.2015 N 184 (ред. от 04.09.2015) "Об отнесении владельцев объектов электросетевого хозяйства к территориальным сетевым организациям" // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

18. Балабанова, Т. В. Обоснование управленческого анализа в учетно-аналитическую систему прибылеобразующих факторов предприятия / Т. В. Балабанова // Менеджмент в России и за рубежом. - 2012. - № 2. - С. 84-89: табл., схем. - (Управление предприятием). – Библиогр: с. 89.

19. Медков А. Д. Формирование механизма стратегического управления малым и средним предпринимательством на региональном уровне / А. Д. Медков // Российское предпринимательство. — 2014. — № 13 (259). — с. 145-154.

20. Слуцкий, М. Л. Управленческий анализ на российских предприятиях: становление и перспективы [Текст] / М. Л. Слуцкий, Д. В. Блохин // Аудитор. - 2014. - № 7. - С. 39-49. - (Анализ и диагностика). - Библиогр: с. 49.

21. Линкевич В. А. Эффективность управления организационно-производственным потенциалом компании: стратегический аспект, концепция и оценка / В. А. Линкевич, С. Дж. Гульманов // Менеджмент в России и за рубежом. - 2010. - № 5. - с. 58-66.

22. Комельчик С. Информационные ресурсы в обеспечении стратегического анализа деятельности организации / С. Комельчик, С. Лапаев // РИСК: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. - 2011. - № 4, Ч. 2. - с. 770-777.

23. Саранцева Е. Г. Анализ безубыточности в принятии стратегических решений на промышленных предприятиях региона / Е. Г. Саранцева // Регионология. - 2012. - № 2. - с. 62-67.

24. Лубков В. А. Объект и этапы стратегического анализа организации / В. А. Лубков // Российское предпринимательство. — 2013. — № 8 (230). — с. 46-51.

25. Трифонова Е. Ю. Модель выбора стратегии промышленных предприятий в условиях кризиса / Е. Ю. Трифонова, Ю. А. Коновалов // Российское предпринимательство. — 2010. — № 4 Вып. 1 (156). — с. 52-57.
26. Шанин И. И. Управление инновационным развитием на промышленном предприятии / И. И. Шанин // Вопросы инновационной экономики. — 2012. — № 4 (14). — с. 30-39.
27. Сулейманова Ю. М. Управление экономической устойчивостью предприятия в процессе его инновационного развития / Ю. М. Сулейманова // Креативная экономика. — 2013. — № 8 (80). — с. 89-95.
28. Маркина Ю. В. Ресурсный потенциал инновационного развития экономики региона / Ю. В. Маркина // Креативная экономика. — 2011. — № 5 (53). — с. 76-81.
29. Сюлина С. П. Стратегический и оперативный анализ как составляющие управленческого анализа производства и продаж промышленной продукции / С. П. Сюлина // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева— 2011. — № 22. — с. 42-48.
30. Ильшева Н. Н. Стратегический анализ риск-системы предприятия как новое направление экономического анализа / Н. Н. Ильшева // Экономический анализ: теория и практика – 2013. – № 14 (317). – с. 12-19.
31. Витина Ю. А. Отдельные методические подходы к стратегическому анализу для малого и среднего бизнеса / Ю. А. Витина // СМАЛЬТА – 2015. – №3. – с. 87-91.
32. Хисаева А. И. Новые подходы к стратегическому анализу в менеджменте / А. И. Хисаева, И. Ш. Рахманкулов / Современные проблемы науки и образования – 2015. – №1. – с. 621.
33. Гавель О. Ю. Перспективы бизнес-моделирования в стратегическом анализе / О. Ю. Гавель // Инновационное развитие экономики – 2014. – №4. – с. 101-102.
34. Юрлов Ф. Ф. Многокритериальный выбор стратегических решений при портфельном анализе / Ф. Ф. Юрлов // Управление экономическими системами: электронный научный журнал – 2013. – №7. – с. 40.
35. Шевелева А. В. Комплексный стратегический подход к анализу негативного воздействия на окружающую среду предприятий нефтегазового комплекса / А. В. Шевелева // TerraEconomicus –2013. – Т. 11. № 4-3. – с. 199-203.
36. Эльчуджян А. Л. Современные подходы к стратегическому анализу международных компаний / А. Л. Эльчуджян // Транспортное дело России – 2011. – №9. – с. 26-28.

37. Радченко Ю. В. Направления использования показателей рентабельности в стратегическом анализе / Ю. В. Радченко // Международный журнал экспериментального образования – 2011. – №5. – с. 138-141.
38. Романова С. В. Методология использования инструментария аналитического инжиниринга в стратегическом анализе / С. В. Романова // Глобальный научный потенциал – 2012. – №19. – с. 106-112.
39. Романова С. В. Концептуальный подход к стратегическому анализу предприятий строительной отрасли / С. В. Романова // Наука и бизнес: пути развития – 2013. – № 5 (23). – с. 169-174.
40. Мамонова О. А. Стратегический подход к анализу системы оценки эффективности менеджмента на промышленном предприятии / О. А. Мамонова // Вестник Северо-Кавказского федерального университета – 2013. – № 2 (35). – с. 249-252.
41. Шигаев А. И. Реализация парадигмы позитивных перемен и контроль допущений в стратегическом анализе / А. И. Шигаев // Экономический анализ: теория и практика – 2011. – № 21. – с. 23-33.
42. Чипуренко Е. В. Оценка налоговых рисков в анализе стратегических решений организации / Е. В. Чипуренко // Международный бухгалтерский учет – 2011. – № 27. – с. 47-54.
43. Илышева Н. Н. Методологический подход к анализу и формированию риск-системы стратегического управления предприятием / Н. Н. Илышева, Е. В. Каранина / Дайджест-финансы – 2011. – № 8. – с. 33-42.
44. Желтова А. А. Анализ отрасли как важная составляющая стратегического анализа деятельности организации / А. А. Желтова, Е. И. Фомичева / Контентус – 2015. – № 6 (35). – с. 142-149.
45. Старикова Т. В. Применение методологии системного анализа к процессу стратегического бюджетного планирования / Т. В. Старикова, О. И. Богомазова / Фундаментальные исследования – 2015. – № 6-2. – с. 395-400.
46. Баженов О. В. Методика формирования прогнозных данных на основе результатов стратегического анализа (на примере предприятий медной промышленности) / О. В. Баженов // Вестник УрФУ. Серия: Экономика и управление – 2015. – Т. 14. № 3. – с. 413-431.
47. Евдокимова Н. А. Место стратегического анализа в системе управления предприятием / Н. А. Евдокимова // Наука и общество – 2015. – № 2 (21) – с. 78-81.
48. Резникова О. С. Методы стратегического анализа управления организации / О. С. Резникова // Научный альманах. – 2015. – № 7 (9). – с. 168-172.

49. Зимин А. В. Информационно-аналитическая система анализа динамики трендов и выбора стратегических альтернатив развития предприятий и организаций / А. В. Зимин, О. В. Логиновский // Известия высших учебных заведений – 2014. – № 6. – с. 44-55.
50. Ильенкова Н. Д. Стратегический выбор на основе анализа потенциальной конкурентоспособности / Н. Д. Ильенкова // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки – 2015. – № 6 (146). – с. 119-125.
51. Тарасов Д. И. Современные инструменты стратегического анализа / Д. И. Тарасов // Управление экономическими системами: электронный научный журнал - 2014. – № 10 (70). – с. 37.
52. Сорвина О. В. Использование методов стратегического анализа производственных затрат предприятия / О. В. Сорвина // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки – 2015. – № 1-1. – с. 62-69.
53. Фомченкова Л. В. Задачи стратегического анализа в условиях организационно-экономического кризиса / Л. В. Фомченкова // Евразийское Научное Объединение – 2015. – Т. 1. № 2 (2). – с. 159-160.
54. Бердникова Л. Ф. Этапы стратегического анализа ресурсного потенциала организации / Л. Ф. Бердникова // Вестник СамГУПС – 2014. – № 4 (26). – с. 28-32.
55. Михалёнок Н. О. К вопросу об организационных основах стратегического экономического анализа / Н. О. Михалёнок, Л. Ф. Бердникова, А. А. Бердников / Вестник СамГУПС – 2014. – № 4 (26). – с. 33-38.
56. Филобокова Л. Ю. Методологическое и методическое обеспечение стратегического анализа в управлении малым предпринимательством / Л. Ю. Филобокова // Маркетинг МВА. Маркетинговое управление предприятием – 2015. – Т. 6. № 2. – с. 132-153.
57. Радченко Ю. В. Предпосылки и условия реализации процедур стратегического анализа / Ю. В. Радченко, О. А. Бражка / Учет и статистика – 2015. – № 1 (37). – с. 61-66.
58. Григорян Г. Л. К вопросу о возможности применения pest-анализа в стратегическом менеджменте / Г. Л. Григорян // Современные тенденции развития науки и технологий – 2015. – № 1-4. – с. 74-76.
59. Чурлей Э. Г. Методический подход к проведению стратегического анализа для формирования эффективных управленческих решений на основе маркетинговых инструментов / Э. Г. Чурлей // Вестник Полоцкого государственного университета. Серия D: Экономические и юридические науки – 2013. – № 13. – с. 32-38.
60. Шаталов А. А. Современные подходы к разработке аналитического инструментария стратегического анализа / А. А. Шаталов // Экономика и управление: проблемы, решения – 2015. – № 8. – с. 114-118.