

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт природных ресурсов

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Производственный менеджмент в нефтегазовой отрасли»

Кафедра экономики природных ресурсов

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы	
Пути повышения международных конкурентных преимуществ нефтегазового комплекса Российской Федерации	

УДК 339.172.2:622.32

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
2Э2А	Чаплыгина Диана Романовна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ассистент	Вершкова Е.М.			

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережение»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ассистент	Вершкова Е.М.			

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
старший преподаватель	Феденкова Анна Сергеевна			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. Кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
экономики природных ресурсов	Боярко Григорий Юрьевич	Д.Э.Н		

Томск – 2016 г.

Планируемые результаты обучения по ООП 38.03.02 Менеджмент

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
<i>Профессиональные компетенции</i>	
P₁	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности. Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений менеджмента в России и за рубежом в условиях неопределенности с использованием современных научных методов
P₂	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой деятельности
P₃	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности
P₄	Применять профессиональные знания в области предпринимательской деятельности
P₅	Разрабатывать стратегии развития организации, используя инструментарий стратегического менеджмента; использовать методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организаций
P₆	Систематизировать и получать необходимые данные для анализа деятельности в отрасли; оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование предприятий отрасли, анализировать поведение потребителей на разных типах рынков и конкурентную среду отрасли. Разрабатывать маркетинговую стратегию организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию
P₇	Разрабатывать финансовую стратегию, используя основные методы финансового менеджмента; оценивать влияние инвестиционных решений на финансовое состояние предприятия
P₈	Разрабатывать стратегию управления персоналом и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию. Применять современные технологии управления персоналом, процедуры и методы контроля и самоконтроля, командообразования, основные теории мотивации, лидерства и власти
<i>Универсальные компетенции</i>	
P₉	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности.
P₁₀	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности.
P₁₁	Эффективно работать индивидуально и в коллективе, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации.

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт природных ресурсов
Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Производственный менеджмент в нефтегазовой отрасли»
Кафедра экономики природных ресурсов

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой

(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ
на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

бакалаврской работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
2э2а	Чаплыгина Диана Романовна

Тема работы:

Пути повышения международных конкурентных преимуществ нефтегазового сектора Российской Федерации	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	от 16 февраля 2016 г. № 1181/с

Срок сдачи студентом выполненной работы:	25 мая 2016 года
--	------------------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе	формы отчётности ОАО «Лукойл», Royal Dutch Shell, учебная литература и периодические издания в области экономических наук, научные статьи.
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов	аналитический обзор по литературным источникам с целью выявления наиболее подходящего по теме; постановка задачи исследования; определение порядка процедуры исследования; проведение исследования; обсуждение результатов выполненной работы; внесение дополнений; заключение.

Перечень графического материала	графическая часть дипломной работы должна отражать основные результаты и этапы исследования: 1) рисунки, динамики экономических показателей; 2) графики.
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы	
Раздел	Консультант
«Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережение»	Вершкова Е.М.
«Социальная ответственность»	Феденкова Анна Сергеевна

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	
---	--

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ассистент	Е.М.Вершкова			17.02.2016 г.

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
2Э2А	Чаплыгина Диана Романовна		17.02.2016 г.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

Группа	ФИО
2э2а	Чаплыгина Диана Романовна

Институт	Природных ресурсов	Кафедра	Экономика природных ресурсов
Уровень образования	Бакалавриат	Направление	38.03.02 Менеджмент

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»

1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:	1. Рабочее место с современной техникой соответствует правилам организации рабочего места для комфортной работы. 2. Достаточное и равномерное освещение и оснащение офиса с кабинетной планировкой. 3. Отсутствует опасное и вредное воздействие внешней среды.
2. Список законодательных и нормативных документов по теме	Анализ специальных правовых и нормативных законодательных актов (ст. 328 ТК РФ, ч. 1 и 3 ст. 265 ТК РФ, Постановление Правительства РФ от 25.02.2000 N 163, Приказ МВД РФ от 13.05.2009 N 365, Приказ МВД РФ от 18.04.2011 N 206, Федеральные законы N 437-ФЗ и N 196-ФЗ)

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке

Анализ факторов внутренней социальной ответственности: - принципы корпоративной культуры исследуемой организации; - системы организации труда и его безопасности; - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; - Системы социальных гарантий организации; - оказание помощи работникам в критических ситуациях.	1. Руководство компании «Лукойл» уделяет большое внимание информированию коллектива об особенностях кадровой политики. 2. Принципиально важно создать комфортные и безопасные условия труда для сотрудников компании. 3. Дочерние предприятия ОАО «Лукойл» составляют списки наиболее перспективных специалистов для премирования и повышения в должности.
2. Анализ факторов внешней социальной ответственности: - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров); - готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.	1. Одним из требований компании «Лукойл» ко всем партнерам и клиентам является полное соответствие их деятельности требованиям законодательства. 2. Среди принципов бизнес-поведения компании – недопущение нарушения прав на самореализацию и развитие партнеров, клиентов и других заинтересованных социальных групп. 3. Программа КСО компании «Лукойл» также должна включать в себя направления, связанные с поддержкой деятельности общественных организаций и помощью

	незащищенным слоям населения, которые в настоящее время разрабатываются. 4. Открытость и прозрачность бизнес-процессов для клиентов, партнеров и других социальных групп.
<i>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</i> - анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; - анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.	1. Все сотрудники, работающие в сфере добычи и транспортировки нефти и газа «Лукойл» застрахованы от несчастных случаев и болезней на всей территории России. 2. Система нематериального стимулирования включает в себя организацию корпоративных мероприятий, спортивных соревнований, реализацию проектов, направленных на создание благоприятной эмоциональной атмосферы в коллективах и многое другое. 3. Созданы комфортные и безопасные условия труда для сотрудников компании.

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	18.04.2016
---	-------------------

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель кафедры менеджмента	Феденкова Анна Сергеевна			18.04.2016

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
2э2а	Чаплыгина Диана Романовна		18.04.2016

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт природных ресурсов

Специальность – Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль

«Производственный менеджмент в нефтегазовой отрасли»

Кафедра экономика природных ресурсов

Период выполнения весенний семестр 2015/2016 учебного года

Форма представления работы:

Бакалаврская работа

КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН
выполнения выпускной квалификационной работы

Срок сдачи студентом выполненной работы:	16 июня 2016 года
--	-------------------

Дата контроля	Название раздела	Максимальный балл раздела
17.03.2016	Конкурентоспособность предприятия. Основные понятия и виды.	30
17.04.2016	Конкурентные преимущества на примере компаний ОАО «Лукойл» и Dutch Royal Shell.	30
24.05.2016	Сравнительный анализ конкурентных преимуществ компаний ОАО «Лукойл» и Dutch Shell	40
25.05. 2016	Предварительная защита	100

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ассистент	Е.М.Вершкова			17.02.2015

СОГЛАСОВАНО:

Зав. Кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
экономики природных ресурсов	Боярко Г. Ю.	д-р экон. Наук		17.02.2015

РЕФЕРАТ

Выпускная квалифицированная работа с.85, рисунков 6, табл.12, источников 74, приложений 1.

Ключевые слова: конкурентоспособность, конкурентные преимущества, инновации, человеческие ресурсы, управление знаниями, пути повышения конкурентных преимуществ, нефтегазовые компании.

Объектом исследования является предприятия ОАО «ЛУКОЙЛ».

Цель работы – выявить конкурентные преимущества нефтегазового комплекса и разработать пути их развития.

В процессе исследования проводился анализ и сравнение конкурентных преимуществ на примере компаний ОАО «ЛУКОЙЛ» и Royal Dutch Shell, а также экономических показателей компаний.

В результате исследования определены основные направления в развитии конкурентных преимуществ в компании «Лукойл», приведены пути повышения данных конкурентных преимуществ как на данном предприятии, так и в нефтегазовом секторе в целом.

Тезис содержит 4 главы, введение, заключение, список публикаций, список использованной литературы, приложение.

Экономическая эффективность от применения предложенных мероприятий по повышению конкурентных преимуществ будет получена в долгосрочной перспективе.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	10
1 КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ И ВИДЫ.....	12
1.1 Понятие конкурентоспособности и конкурентных преимуществ.....	12
1.2 Виды конкурентных преимуществ	16
1.3 Конкурентоспособность по Майклу Портеру.....	21
Список публикаций:.....	24
Список использованных источников:	25

ВВЕДЕНИЕ

Как было доказано многими экономистами, конкуренция является движущей силой развития общества, главным инструментом экономии ресурсов, повышения качества товаров и уровня жизни населения. Конкуренция — элемент рыночного механизма, реализующийся в форме взаимодействия рыночных субъектов и борьбы между ними за наиболее выгодные условия приложения капитала.

Значение стратегического поведения, позволяющего фирме выживать в конкуренции в долгосрочной перспективе, резко возросло в последние десятилетия. Все компании в условиях жесткой конкуренции, быстро меняющейся ситуации должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел в компании, но и вырабатывать стратегию долгосрочного выживания, которая позволяла бы им поспевать за изменениями, происходящими в их окружении. Преимуществом по отношению к другим компаниям одной отрасли внутри страны и за ее пределами является конкурентоспособность.

Конкурентоспособность компании зависит от совокупности конкурентных сил рынка и от наличия конкурентных преимуществ. Главная задача конкурентоспособности — обеспечить достижение стратегических целей путем противодействия конкурентной среде.

Для управления конкурентоспособностью нефтяных компаний необходим оптимальный инструмент ее оценки. Конкурентоспособность представляет собой оценочную величину. Ее показатель отражает отличия процесса развития данной компании от ее конкурентов по степени удовлетворения своими товарами (услугами) конкретной производственной или личной потребности, а также эффективности производственной деятельности.

В современной экономике повышение конкурентоспособности представляет собой главное направление финансово-экономической и производственно-сбытовой стратегии нефтегазовых компаний. Оно

необходимое для закрепления позиций компаний на рынке в целях получения максимальной прибыли.

Приоритетной задачей нефтегазовых компаний является выявление наиболее приоритетных конкурентных преимуществ и их развитие, так как они определяют уровень конкурентоспособности. Именно поэтому поиск путей повышения конкурентных преимуществ представляет собой важную роль для развития нефтегазового комплекса – это и обуславливает актуальность выбранной темы исследования.

Цель данной ВКР – выявить основные конкурентные преимущества предприятий нефтегазовой отрасли и привести пути их повышения на примере ОАО “Лукойл”.

Исходя из целей дипломной работы, требуется решить следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты конкуренции и конкурентных преимуществ;
- выявить основные конкурентные преимущества нефтегазовых компаний на примере ОАО “Лукойл” и Royal Dutch Shell, обосновать их значимость;
- охарактеризовать особенности обеспечения конкурентных преимуществ в компаниях ОАО “Лукойл” и Royal Dutch Shell;
- провести анализ конкурентных преимуществ;
- привести пути повышения конкурентных преимуществ.

Объектом исследования является открытое акционерное общество «Лукойл».

Предмет исследования определен как поиск путей повышения конкурентных преимуществ нефтегазового комплекса.

1 КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ И ВИДЫ

1.1 Понятие конкурентоспособности и конкурентных преимуществ

Основой системы управления, обеспечивающей рыночные возможности компании, являются конкурентные преимущества. Как любая компания не может обойтись без потребности продукта (услуги), так и рыночные возможности не смогут существовать без конкурентных преимуществ, которые в свою очередь являются их неотъемлемой частью. Конкурентные преимущества способствуют узнаваемости компании на рынке, а также защищают ее от воздействий конкурентных сил со стороны других компаний [1].

Обычно понятие "конкурентоспособность предприятия" включает в себя большой комплекс экономических характеристик, определяющих статус и позиционирование фирмы на том или ином рынке [2].

Способность компаний конкурировать на рынке напрямую зависит от конкурентоспособности товаров и совокупной экономической деятельности фирмы, оказывающих влияние на результаты конкурентной борьбы. Сильное влияние на результаты конкурентной борьбы оказывают такие факторы, как технология производства, преобладающий рекламный имидж, а также ряд других факторов. Конкурентоспособность - емкая экономическая категория, которая делится на несколько уровней: конкурентоспособность товаров, производителей, промышленности, конкурентоспособность стран.

Конкурентоспособность является результатом, который обеспечивает конкурентные преимущества, без которых она невозможна. В свою очередь, конкурентные преимущества являются отличительными особенностями компании и ее продукции в глазах потребителей [3].

Конкурентное преимущество системы - эксклюзивная ценность, которой обладает система и которая даёт ей превосходство перед конкурентами.

Ж.Ж. Ламбен дает следующее определение конкурентного преимущества: «это те характеристики, свойства товара или марки, которые

создают для фирмы определенное превосходство над своими прямыми конкурентами» [4].

Эти характеристики могут быть самыми разными и рассматриваются как в качестве продукта (основных услуг), дополнительных услуг, так и в формах производства, распределения или продаж, специфичных для компаний или продуктов. Указанное относительное превосходство определяется путем сравнения с конкурентами, имеющим высокое положение на рынке или сегменте рынка.

В конкурентной борьбе на ключевые моменты успеха, как правило, оказывают влияние факторы, которые вытекают из требований рынка, и которые в результате могут предоставить организации какие-либо преимущества перед своими конкурентами.

Соперничество среди существующих конкурентов часто сводится к стремлению всеми средствами добиться выгодного положения, используя тактику ценовой конкуренции, продвижения продукции на рынке или интенсивную рекламу.

Устойчивое конкурентное преимущество – это долгосрочные выгоды от реализации уникальной стратегии создания ценности, которая в то же время не применяется никакими существующими или потенциальными конкурентами, и выгоды от использования которой не могут быть скопированы.

Источники конкурентного преимущества разнообразны, но чаще всего они основаны:

- на операционной эффективности, т.е., осуществляют аналогичную деятельность, лучше, чем у конкурентов (качество обслуживания или качество продукции, часы работы и местоположение, скорость обслуживания, ценовое преимущество и т.д.);
- на основе стратегического позиционирования, то есть выполняют конкретные мероприятия или предпринимают аналогичные действия, но с помощью других методов. Стратегическое позиционирование

базируется на преимуществах недостижимых для конкурентов (ключевым конкурентным преимуществом) [5].

Основанием для оценки конкурентных преимуществ являются цели и задачи, которые должна выполнять организация с учетом реальных условий внешней среды и с учетом качества их работы. Структурные и функциональные изменения в компании предназначены для условий создания успеха в соответствии с основными компетенциями организации. Сочетание этих изменений и работа по управлению изменениями называется развитием (созданием конкурентных преимуществ).

Это развитие направлено на наращивание потенциала – совокупности корпоративных ресурсов для решения задач, которые компания способна выполнить. Использование потенциала и создает конкурентное преимущество для достижения результатов в соответствии с объектами (целями) в ходе обычной деятельности. В общем случае есть несколько способов использования потенциала даже в условиях одной цели. В этой ситуации условия деятельности определяется внешней средой. Деятельность компании состоит из двух компонентов: разработка (создание конкурентных преимуществ) и определение целевых мероприятий (использование конкурентных преимуществ). Задача развития может быть сформулирована следующим образом: необходимо выбрать такой вариант развития событий, при котором в любой момент времени имеющийся потенциал допускал, по крайней мере, один из способов достижения желаемой цели.

Основная задача компании - достичь лучших результатов, чем конкуренты, функционирующие на данном рынке (имеющие пересекающие цели). В связи с этим, все результаты должны быть сопоставлены с результатами конкурентов. Например, для оценки событий "снижение себестоимости компании до 10%", вы должны знать, данный показатель у конкурентов. Аналогичным образом, если "доля рынка за финансовый период увеличился на 3%", а у основного конкурента - на 10-20%, это характеризует данное событие не с положительной стороны [6].

Конкурентное преимущество компании не всегда очевидно. На практике разница между компанией и ее конкурентами, которые выбираются для сравнения преимуществ и недостатков, могут быть субъективными в зависимости от того, чему руководство придает большое значение - внутриорганизационным факторам, клиентам или конкурентам. При формировании конкурентных преимуществ возможны такие варианты как:

- концентрация на конкурентов, основанная на сравнении компании с ближайшими конкурентами (рыночная среда в данном случае характеризуется значительной силой конкуренции);
- ориентация на клиентов и их потребности, когда менеджеры полагаются, в первую очередь, на мнение клиентов, основанное на том, как фирма выглядит на фоне конкурентов;
- ориентация на рыночную перспективу, когда внимание уделяется как потребителям, так и конкурентам.

Для того чтобы для любого фактора это было не просто конкурентным, а решающим преимуществом, необходимо, чтобы он имел ключевое значение при удовлетворении потребностей, и в то же время основывался на уникальности бизнеса компании.

Факторы, определяющие конкурентные преимущества компании как сложной, многофункциональной, открытой, иерархической социально-экономической системы, многочисленны и разнообразны по источникам и характеру своего проявления. Классификация их затруднена, но необходима. Зачастую выделяют следующие пять групп факторов конкурентных преимуществ: ресурсные, технологические, инновационные, глобальные, культурные. Приведенный состав факторов конкурентных преимуществ может быть дополнен организационно-структурными факторами, на которые в свое время обращал внимание Й. Шумпетер. К ним относится большое число факторов, способствующих получению синергетического эффекта за счет:

- реструктуризации деятельности компании путем продажи малорентабельных и неперспективных бизнес-единиц;

- упрощения производственной системы;
- слияния и поглощения в стратегически перспективных отраслях;
- глобализации хозяйственных операций.

Не случайно, что подавляющее большинство промышленных предприятий, банков, финансовых компаний, телекоммуникационных компаний, торговли и других сфер хозяйственной деятельности предпочитают консолидировать свои усилия в качестве условий, способствующих повысить их конкурентоспособность и стратегическое преимущество.

Конкурентоспособность компании в отличие от конкурентоспособности продуктов не может быть достигнута в короткий промежуток времени.

Конкурентоспособность организации достигается в течение длительной и совершенной работы на рынке. В соответствии с этим можно сделать вывод о том, что компания, работающая в течение более длительного периода на рынке, является наиболее конкурентоспособной, нежели та, которая вышла на рынок недавно или действует на нем относительно недолгий период. Другими словами - конкурентоспособность организации определяет ее конкурентные преимущества [7].

1.2 Виды конкурентных преимуществ

Состав конкурентных преимуществ той или иной организации зависит от отрасли. Так, для высокотехнологичных компаний конкурентные преимущества будут связаны главным образом с техническим превосходством, товарными и технологическими инновациями, для компаний, обслуживающих массовый спрос, — это прежде всего узнаваемость торговой марки, низкие издержки, территориальное расположение.

Конкурентные преимущества должны быть:

- значимыми, т.е. заметно выделяться на фоне конкурентов;
- видимыми, т.е. различимыми покупателями;

- устойчивыми, т.е. сохранять свою значимость в условиях изменений среды, невоспроизводимыми конкурентами;
- уникальными, т.е. предоставляемую выгоду нельзя получить у других производителей товара;
- прибыльными для компании, т.е. объемы производства, структура затрат и рыночные цены на предлагаемый товар позволяют успешно работать в выбранной сфере деятельности и получать достаточную прибыль.

Конкурентные преимущества компании могут быть:

- По времени действия:
 - 1) краткосрочные;
 - 2) долгосрочные.
- По возможности имитации:
 - 1) имитируемые;
 - 2) уникальные.

Любое конкурентное преимущество имеет свой собственный ресурс, поэтому рыночная позиция компании определяется количеством конкурентных преимуществ, их степенью важности (наличие конкурентов) и длительностью их жизненного цикла. Чем больше число уникальных, труднодоступных для осуществления конкурентных преимуществ и длительность их жизненного цикла, тем сильнее стратегическое положение компании [8].

Под влиянием изменчивости факторов внешней среды конкурентные преимущества компании могут уменьшаться или вовсе исчезать.

Основными причинами утраты конкурентных преимуществ являются:

- ухудшение факторных условий (увеличение издержек производства, снижение образовательного и квалификационного уровня кадров и др.).
- снижение инвестиционной привлекательности компании и ее инновационного потенциала (вследствие откладывания организационных изменений из-за нежелания сокращать текущие доходы и вкладывать средства «в свое будущее»);

- снижение способности к адаптации (бюрократизация, использование морально устаревшего оборудования, длительные сроки создания новой продукции и др.);
- ослабление конкуренции на рынке (вследствие усиления монополизма, действий правительства по введению высоких пошлин на ввозимые товары и др.);
- низкие доходы основных групп населения страны, приводящие к снижению требовательности к качеству покупаемых товаров и их разнообразию (ассортименту);
- современные теории конкурентных преимуществ большое внимание уделяют не только конкуренции как таковой, но и сотрудничеству компаний («соконкуренции» — сотрудничество плюс конкуренция) [9].

Ж.Ж. Ламбен сгруппировали конкурентные преимущества компании в зависимости от различных факторов на две категории, которые могут быть внутренними и внешними.

Конкурентное преимущество называется внешним, если оно основано на отличительных качествах товара, которые образуют ценность для заказчика либо путем снижения издержек, либо повышением эффективности. Конкурентное преимущество является внутренним, если оно основано на приоритете компании с точки зрения производственных затрат, управление компанией или товаром, которое создает ценность для производителя, что позволяет достичь себестоимостью меньшей, чем у конкурента. Эти два типа конкурентного преимущества часто несовместимы, потому что они имеют разное происхождение и различную природу и, следовательно, требуют различных навыков и культуры.

Повлиять на внешние факторы организация не в состоянии, но внутренние факторы почти полностью контролируются руководством организации, точнее - менеджмент организации имеет все необходимые условия для контроля этих факторов. Достижение конкурентного

преимущества внутренней организации осуществляется персоналом, при этом особая роль отводится руководителю

Внутренняя организация конкурентных преимуществ включает в себя шесть групп:

– Структура:

- 1) производственная структура организации;
- 2) миссия организации;
- 3) организационная структура;
- 4) специализация и концентрация производства;
- 5) уровень унификации и стандартизации продукции и компонентов производства;
- 6) учет и контроль производственных процессов;
- 7) персонал;
- 8) информационные и нормативно-методической базы управления.

– Ресурс:

- 1) поставщики;
- 2) доступ к качественным и дешевым видам сырья и других ресурсов;
- 3) запись и анализ использования всех ресурсов на всех этапах жизненного цикла крупных проектов организации;
- 4) функционально-стоимостной анализ продуктов и компонентов производства;
- 5) оптимизация использования ресурсов.

– Технические характеристики:

- 1) запатентованный продукт;
- 2) запатентованная технология;
- 3) оборудование;
- 4) качество товаров.

– Управление:

- 1) менеджеры;
- 2) организация доставки сырья и комплектующих по принципу "just in time";

- 3) система управления операциями (конкурентоспособность) организации;
- 4) функционирование системы менеджмента качества в организации;
- 5) проведение внутренней и внешней сертификации продукции и систем.

– Рынок:

- 1) доступ к рынку ресурсов, необходимых для организации;
- 2) доступ к рынку новых технологий;
- 3) лидирующие позиции на рынке товаров;
- 4) эксклюзивные товары организации;
- 5) эксклюзивность каналов распределения;
- 6) эксклюзивность рекламной компании товаров;
- 7) эффективная система стимулирования сбыта и послепродажного обслуживания;
- 8) прогнозирование ценовой политики и рыночной инфраструктуры.

– Эффективность организации:

- 1) показатели рентабельности (с точки зрения рентабельности производства, капитала, продаж);
- 2) интенсивность использования капитала (по коэффициенту оборачиваемости);
- 3) финансовая стабильность функционирования организации;
- 4) доля экспорта высокотехнологичных товаров.

Внешние факторы конкурентного преимущества товара включают: уровень конкурентоспособности страны; конкурентоспособность организации, которая производит товары; степень конкуренции на выходе системы среди своих конкурентов; степень конкуренции на входе системы среди поставщиков сырья, материалов и комплектующих изделий: прочность конкуренции между заменителями; появление новых потребителей; уровень организации производства, труда и управления [4].

1.3 Конкурентоспособность по Майклу Портеру

В 1991 году американский экономист Майкл Портер опубликовал исследование, в котором был представлен новый подход к вопросам международной торговли.

В последние годы практически в любой книге о конкуренции, конкурентных преимуществах и конкурентоспособности есть ссылки на фундаментальную книгу "Международная конкуренция" Майкла Портера. В ней он и опубликовал свое исследование, где был предложен набор типовых стратегий, которые основаны на идее, состоящей в том, что успех компании на международном рынке зависит от правильно выбранной конкурентной стратегии, которая, в свою очередь, должна быть основана на конкурентных преимуществах компании.

По словам Портера, основной единицей конкуренции не является компания, базу этой конкуренции составляет отрасль, то есть группа компаний, которые производят товары или услуги и конкурируют непосредственно друг с другом. Выбор конкурентной стратегии фирмы во многом обусловлен особенностью конкуренции в отрасли и положением фирмы на рынке.

Особенности конкуренции в отрасли определяют следующие важные факторы: появление новых конкурентов, появление замещающих продуктов или услуг, способность поставщиков и клиентов проводить активную торговую политику и влиять на цену.

Эти факторы, по мнению Портера, определяют прибыльность отрасли, так как оказывают влияние на цены, определяя расходы и инвестиции.

Очевидно, что с появлением новых конкурентов общая потенциальная прибыльность отрасли снижается, так как они приносят в отрасль новые производственные мощности и стремятся заполучить, как правило, долю на рынке. Также с появлением товаров или услуг заменителей ограничивается цена, которую компания может запросить за свой товар.

Таким образом, стоимость конкурентоспособности во время процесса конкуренции с другими компаниями падает, так как компании прибегают либо

к дополнительным расходам, либо к снижению цен, что в результате приводит к снижению прибыли [10].

Положение компании на рынке и в отрасли сосредоточивают в себе все свои конкурентные преимущества. Компания опережает своих конкурентов, если в ней преобладают устойчивые конкурентные преимущества:

- низкие издержки;
- дифференциация.

Низкие затраты отражают способность компании разрабатывать, производить и продавать товары по более низкой цене, чем у конкурентов. Продажа товаров по той же (или почти такой же) цене, что и конкуренты, компания в этом случае получает большую прибыль.

Дифференциация является способностью компании удовлетворять потребности покупателя, предоставляя ему уникальный и более ценный новый качественный продукт, специальные потребительские характеристики. Дифференциация позволяет фирме диктовать высокие цены, что обеспечивает большую прибыль при равной стоимости с конкурентами.

Эти два фактора определяют приверженность фирмы к доминирующему положению в отрасли - монополии, а также техническому и технологическому развитию. На позицию компании в отрасли самые сильные влияния оказывает широты целей, на которые ориентируется компания в своей отрасли. Компания должна четко прописать для себя, сколько разновидностей товаров выпускать, какие каналы сбыта использовать, какое количество клиентов, обслуживать, в каких районах мира продавать свою продукцию и в каких отраслях конкурировать.

Эти два фактора определяют приверженность фирмы к доминирующему положению в отрасли - монополии, а также техническое и технологическое развитие. На положение компании в отрасли наиболее сильное влияние оказывает широта целей, на которые компания ориентируется в своей отрасли.

В таблице 1.1 представлены основные типовые стратегии, применяемые при определении позиции фирмы в отрасли.

Таблица 1.1 – Типовые стратегии крупных компаний

		Конкурентное преимущество	
		Меньшие издержки	Дифференциация
Сфера конкуренции	Широкая цель	Лидерство за счет экономии на издержках	Дифференциация
	Узкая цель	Сосредоточение внимания на издержках	Сфокусированная дифференциация

Исходя из вышесказанного, становится ясно, что для достижения успеха в конкуренции, компании должны иметь недорогой или дифференцированный качественный продукт по более высокой цене. Для того, чтобы сохранить свои конкурентные позиции, компании должны постоянно совершенствовать продукты и услуги, производимые, а также снижать себестоимость продукции, тем самым увеличивая производительность [11].

Список публикаций:

1. Чаплыгина Д.Р. Человеческий ресурс как конкурентное преимущество компаний// Всероссийская научно-практическая конференция. «Социально-экономические и правовые проблемы современной России» SICPRO'2000 / ТЭЮИ. — Томск, 2016. — в печати

Список использованных источников:

1. Конкурентоспособность фирмы, товара [Электронный ресурс]// URL: <http://www.studfiles.ru/preview/3997691/page:11/>(Дата обращения: 01.03.16)
2. Определение конкурентных преимуществ предприятия [Электронный ресурс]// URL: http://life-prog.ru/2_22505_opredelenie-konkurentnih-preimushchestv-predpriyatiya.html (Дата обращения: 01.03.16)
3. Царев, В.В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций): учеб. пособие Юнити-Дана. Теория и методология / В.В. Царев, А.А. Кантарович, В.В. Черныш, 2012. – с. 89
4. Понятие и классификация конкурентных преимуществ [Электронный ресурс]// URL: <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/konkurentnye-preimushchestva.html> (Дата обращения: 01.03.16)
5. Карпов, А.Л. Конкурентное пространство предприятия и отрасли/ А.Л. Карпов.– Омск: ОмГУ, 2011 год, 280 с.
6. Понятие конкурентоспособности [Электронный ресурс]// URL: <http://otherreferats.allbest.ru/economy/c00187488.html> (Дата обращения: 01.03.16)
7. Конкурентоспособность товара и ее оценка [Электронный ресурс]// URL: <http://www.ronl.ru/uchebnyye-posobiya/marketing/135790/> (Дата обращения: 05.03.16)
8. Конкурентоспособность: понятие и виды [Электронный ресурс]// URL: <http://www.financialguide.ru/encyclopedia/konkurentosposobnost> (Дата обращения: 05.03.16)
9. Значение конкурентоспособности [Электронный ресурс]// URL: <http://center-yf.ru/data/Marketologu/Konkurentosposobnost.php> (Дата обращения: 05.03.16)

- 10.Пять конкурентных сил Портера [Электронный ресурс]// URL: <http://www.eksword.ru/poleznoe-dlja-biznesa/strategicheskoe-upravlenie/5-sil-portera.shtml> (Дата обращения: 05.03.16)
- 11.Теория конкурентных преимуществ М. Портера [Электронный ресурс]// URL: <http://www.studfiles.ru/preview/515331/> (Дата обращения: 05.03.16)
- 12.«Лукойл» инновации [Электронный ресурс]// http://news-mining.ru/news/lukoil_innovatsii/ (Дата обращения: 09.04.16)
- 13.Бунич, А.Г.Инновационный менеджмент в международном бизнесе/ А.Г. Бунич. – Москва: Издательство "Русская энциклопедия", 2014г, с. 13-15
- 14.Гугелев, А.В.. Инновационный менеджмент: учебник/ А.В. Гугелев. – Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2007 , с.155-156;
- 15.Годовой отчет ОАО Лукойл 2012 [Электронный ресурс]// URL: http://www.lukoil.ru/materials/doc/AGSM_2013/AR_2012_final_rus.pdf (Дата обращения: 09.04.2016)
- 16.ОАО «Лукойл» [Электронный ресурс]// URL: <http://www.lukoil.ru> (Дата обращения: 09.04.16)
- 17.Отчет о деятельности в области устойчивого развития ОАО «ЛУКОЙЛ» 2013-2014 [Электронный ресурс]// URL: <http://media.rspp.ru/document/1/f/f/ ffd017da27 cddfcf040fc321ff8378c0.pdf> (Дата обращения 09.05.2016)
- 18.ОАО “Лукойл-инжиниринг”. История [Электронный ресурс]// URL: http://engineering.lukoil.ru/main/static.asp?art_id=2458 (Дата обращения: 09.04.16)
- 19.ОАО “Лукойл-инжиниринг” Инновации и технологии [Электронный ресурс]// URL: http://engineering.lukoil.ru/main/static.asp?art_id=2898 (Дата обращения: 09.04.16)
- 20.Royal Dutch Shell. Досье компании и влияние на ТЭК России [Электронный ресурс]// URL: <http://pronedra.ru/oil/2011/08/30/obzor-kompanii-shell/> (Дата обращения 12.05.16)

- 21.Азаров, А.И.. Инновационные технологии в нефтедобыче и их отражение в системе управления вертикально интегрированных нефтяных компаний/ А.И. Азаров// Проблемы учета и финансов.– 2012.– №4(8). – С.36
- 22.Инновации, которые реализует «Shell» [Электронный ресурс]// URL: <http://www.shell.com.ru/future-energy/innovation.html> (Дата обращения 12.05.16)
- 23.Прелюдия FLNG-Обзор [Электронный ресурс]// URL: <http://www.shell.com/about-us/major-projects/prelude-flng/prelude-flng-an-overview.html> (Дата обращения 12.05.16)
- 24.Революция в добыче природного газа [Электронный ресурс]// URL: <http://www.shell.com/about-us/major-projects/prelude-flng/a-revolution-in-natural-gas-production.html> (Дата обращения 12.05.16)
- 25.Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: учеб. пособие.– А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова— М.: Инфра-М, 2010, С. 8-11
- 26.Компетенция персонала - как основа развития бизнеса [Электронный ресурс]// URL: <http://www.rbp.ru/4/232/314/> (Дата обращения 12.05.16)
- 27.Макашева, Н.П.. Развитие человеческих ресурсов в нефтегазовой отрасли/ Ю.С. Макашева, Н.П. Макашева//[Вестник Томского государственного университета. Экономика.](#)– 2015.– № 2 (30).– С.3
- 28.Белоусов, В. В. Теоретико-методические основы организации стратегии развития персонала предприятия/ В. В. Белоусов//Вестник УрО РАН. – 2012.– № 3.– С. 35
- 29.Кудина, М. В. Управление интеллектуальным потенциалом компании как элемент корпоративного управления/ М. В. Кудина// Государственное управление. Электронный вестник.– 2013.– № 12 – С. 3-17.
- 30.Пожарницкая, О.В. Кадровая стратегия как фактор устойчивого развития нефтегазового сектора/ М.Р. Цибульников, О.В. Пожарницкая// Современные проблемы науки и образования.– 2014. – № 2.– С.3

31. Балаба, А.В. Человеческие ресурсы как фактор конкурентоспособности предприятия/ А.В. Балаба // Компетентность.– 2012.–№ 2/93.– С. 46–49.
32. Андропова, А.А. Стратегическое управление ресурсосбережением в нефтяной корпорации/ А.А. Андропова.– 2012г. – С. 1-3
33. Политика управления персоналом [Электронный ресурс]// URL: http://www.lukoil.ru/static_6_5id_2257_.html (Дата обращения 08.05.2016)
34. Программы в области образования ОАО «ЛУКОЙЛ» [Электронный ресурс]// URL: http://www.lukoil.ru/static_6_5id_2257_.html (Дата обращения 09.05.2016)
35. Официальный сайт ОАО «Лукойл» [Электронный ресурс]// URL: http://www.lukoil.ru/static_6_5id_29_.html (Дата обращения 09.05.2016)
36. Управление персоналом на предприятии ОАО Лукойл [Электронный ресурс]// URL: [http:// xreferat. com/ 60/ 3735-2-upravlenie-personalom-na-predpriyatii-oao-lukoilyl.html](http://xreferat.com/60/3735-2-upravlenie-personalom-na-predpriyatii-oao-lukoilyl.html) (Дата обращения 09.05.2016)
37. Сотрудники Shell [Электронный ресурс]// URL: <http://www.shell.com.ru/aboutshell/who-we-are/our-people.html> (Дата обращения: 14.05.16)
38. Ценности компании Shell [Электронный ресурс]// URL: <http://www.shell.com.ru/aboutshell/who-we-are/our-values.html> (Дата обращения: 14.05.16)
39. Служба глобальной поддержки [Электронный ресурс]// URL: <http://www.shell.com/about-us/our-values/shell-global-helpline.html> (Дата обращения: 14.05.16)
40. Оплата труда и социальный пакет в компании Shell [Электронный ресурс]// URL: <http://www.shell.com.ru / aboutshell/ careers/ professionals/ rewards-benefits.html> (Дата обращения: 14.05.16)
41. Промышленная безопасность компании Shell [Электронный ресурс]// URL: <http://www.shell.com.ru/environment-society/safety.html> (Дата обращения: 14.05.16)

42. Oil news [Электронный ресурс] // URL: http://oilnews.com.ua/a/news/Shell_provela_treningi_po_bezopasnosti_dlya_svoih_sotrudnikov_i_klientov_foto/222366 (Дата обращения: 14.05.16)
43. Тузовский, А.Ф. Системы Т 817 управления знаниями (методы и технологии) / А.Ф. Тузовский, С.В. Чириков, В.З. Ямпольский; под общ. ред. В.З. Ямпольского. – Томск: Изд-во НТЛ, 2012. – с 189.
44. Пензина, В. Ю. Основные положения / В. Ю. Пензина, // Сб. тр. науч.-техн. конф. Уфа: ООО «РН-УфаниПИНефть». – 2010, С.8
45. Гузаиров, М. Б. Система знаний / М. Б. Гузаиров, Н. С. Минасова, В. Ю. Пензина // Вестник Уфимского государственного авиационного технического университета. – 2013. – № 5 (58) / том 17. – С.18
46. Управление знаниями в передовых организациях [Электронный ресурс] // URL: <http://www.klubok.net/article2549.html> (Дата обращения: 14.05.16)
47. Преимущества управления знаниями [Электронный ресурс] // URL: http://www.elitarium.ru/preimushhestva_upravlenija_znanijami/ (Дата обращения: 14.05.16)
48. Система управления знаниями в организации [Электронный ресурс] // URL: <http://www.scienceforum.ru/2015/1031/15177> (Дата обращения: 14.05.16)
49. Стратегические аспекты управления знаниями в транснациональных корпорациях [Электронный ресурс] // URL: [http://www.rfej.ru/rvv/id/B003F24D5/\\$file/17-26.pdf](http://www.rfej.ru/rvv/id/B003F24D5/$file/17-26.pdf) (Дата обращения: 14.05.16)
50. Инновации в корпоративную практику [Электронный ресурс] // URL: <file:///C:/Users/%D0%94%D0%B8%D0%B0%D0%BD%D0%B0/Downloads/innovatsii-v-korporativnuyu-praktiku.pdf> (Дата обращения: 18.04.16)
51. Корпоративная система управления знаниями [Электронный ресурс] // URL: <http://www.smart-edu.com/lukoyl.html> (Дата обращения: 18.05.16)
52. Издание Группы дочерних обществ ОАО “Лукойл” Пермского края. Региональная корпоративная газета Пермская нефть №9 (308), май 2011-с. 2

53. ITime. Информационные технологии в ТЭК// Управление знаниями. Тематический выпуск.— 2010.— №1 (11) — С.4, 11
54. Обзор лучших практик по созданию систем управления знаниями компании Shell [Электронный ресурс]// URL: <http://www.hr-portal.ru/files/obzor-luchshih-praktik-po-sozdaniyu-sistem-upravleniya-znaniyami.-kompaniya-shell.pdf> (Дата обращения: 18.05.16)
55. Годовой отчет ОАО Лукойл 2014 [Электронный ресурс]// URL: http://www.lukoil.ru/materials/doc/AGSM_2015/LUKOIL_AR_rus_2014.pdf (Дата обращения: 18.05.16)
56. Консолидированный отчет о прибылях и убытках 2013-2015 Shell [Электронный ресурс]// URL: <http://reports.shell.com/annual-report/2015/consolidated-financial-statements/statement-of-income.php> (Дата обращения: 19.05.2016)
57. Консолидированный отчет о прибылях и убытках 2012-2014 Shell [Электронный ресурс]// URL: <http://reports.shell.com/annual-report/2014/consolidated-financial-statements/statement-ofincome.php?cat=b> (Дата обращения: 19.05.2016)
58. Добыча нефти и газа в компании Shell 2013-2015 [Электронный ресурс]// URL: <http://reports.shell.com/annual-report/2015/strategic-report/upstream/upstream-data-tables.php#accordion2> (Дата обращения: 19.05.2016)
59. Добыча нефти и газа компании Shell 2012-2014 [Электронный ресурс]// URL: <http://reports.shell.com/annual-report/2014/strategic-report/upstream/production.php> (Дата обращения: 19.05.2016)
60. Годовой отчет ОАО Лукойл 2013 [Электронный ресурс]// URL: http://www.lukoil.ru/materials/doc/AGSM_2014/%D0%93%D0%9E_2013.pdf (Дата обращения: 19.05.2016)
61. Социальные инвестиции 2015 Shell [Электронный ресурс]// URL: <http://reports.shell.com/sustainability-report/2015/our-performance/working-with-communities/social-performance.html> (Дата обращения: 19.05.2016)

62. Социальные инвестиции 2014 Shell [Электронный ресурс]// URL: <http://reports.shell.com/sustainability-report/2014/our-performance/social.html> (Дата обращения: 19.05.2016)
63. Социальные инвестиции 2013 Shell [Электронный ресурс]// URL: <http://reports.shell.com/sustainability-report/2013/our-performance/social/social-performance.html> (Дата обращения: 19.05.2016)
64. Социальные инвестиции 2012 Shell [Электронный ресурс]// URL: <http://reports.shell.com/sustainability-report/2012/ourperformance/social.html> (Дата обращения: 19.05.2016)
65. Социальные инвестиции Лукойл 2015 [Электронный ресурс]// URL: http://www.lukoil.ru/materials/doc/AGSM_2016/AR2015_LUK_Book%20_R_US_20%2005.pdf (Дата обращения: 21.05.2016)
66. Социальные инвестиции Лукойл 2014 [Электронный ресурс]// URL: http://www.lukoil.ru/materials/doc/AGSM_2015/LUKOIL_AR_rus_2014.pdf (Дата обращения: 21.05.2016)
67. Социальные инвестиции Лукойл 2013 [Электронный ресурс]// URL: http://www.lukoil.ru/materials/doc/AGSM_2014/GO_Book_rus.pdf (Дата обращения: 21.05.2016)
68. Социальные инвестиции ЛУКОЙЛ 2012 [Электронный ресурс]// URL: http://www.lukoil.ru/materials/doc/annual_report_2012/Lukoil_GO_2012_rus.pdf (Дата обращения: 21.05.2016)
69. Сравнение компаний Лукойл и Shell [Электронный ресурс]// URL: <http://www.studfiles.ru/preview/3114077/> (Дата обращения: 21.05.2016)
70. Искусственные методы воздействия на нефтяные пласты [Электронный ресурс]// URL: <http://www.studfiles.ru/preview/4114472/page:12/> (Дата обращения: 21.05.2016)
71. Хорошая нефть заканчивается [Электронный ресурс]// URL: <http://www.gazeta.ru/business/2015/06/01/6741333.shtml> (Дата обращения: 21.05.2016)

- 72.Синтетическая нефть [Электронный ресурс]// URL:
<http://uzb69.blogspot.ru/2012/07/c.html> (Дата обращения: 21.05.2016)
- 73.Тренировка и развитие в компании Shell [Электронный ресурс]// URL:
<http://reports.shell.com/sustainability-report/2015/working-together/our-people.html> (Дата обращения: 21.05.2016)
- 74.Постоянное вознаграждение компании Shell [Электронный ресурс]// URL:
<http://reports.shell.com/annual-report/2015/governance/remuneration-policy/recruitment.php> (Дата обращения: 21.05)