

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

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
Кафедра инженерного предпринимательства

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Тема работы
Формирование конкурентных преимуществ компании на рынке нефте- и газодобычи в контексте перспектив экспансии на международные рынки

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3А3В	Пепельницына П. А.		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор каф. ИП	Никитина Ю. А.	д.ф.н., профессор		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент каф. МЕН	Черепанова Н.В.	к.ф.н., доцент		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИП	Хачин С.В.	к.т.н., доцент		

Томск – 2017 г.

**ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП
НАПРАВЛЕНИЕ «МЕНЕДЖМЕНТ»**

БАКАЛАВР (38.03.02)

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
P1	Использовать фундаментальные научные знания в сфере профессиональной деятельности для постановки и решения новых задач
P2	Осуществлять коммуникации в профессиональной среде и в обществе в целом, в том числе на иностранном языке, презентовать и защищать результаты профессиональной деятельности
P3	Демонстрировать знания социальных и экологических аспектов хозяйственной деятельности, осведомленность в вопросах охраны здоровья и безопасности жизнедеятельности.
P4	Активно пользоваться основными методами и средствами получения и переработки информации, навыками работы с компьютером как средством управления информацией на современном уровне.
P5	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности
P6	Применять знания основ функционирования экономической системы на разных уровнях для анализа и прогнозирования социально-значимых проблем и процессов, происходящих в обществе.
P7	Применять знания экономики предприятия для повышения эффективности хозяйственной деятельности.
P8	Применять теоретические знания менеджмента в практике управления предприятием
P9	Разрабатывать и реализовывать стратегию управления человеческими ресурсами предприятия в целях решения стратегических и оперативных задач
P10	Строить стандартные теоретические и эконометрические модели исследуемых процессов и объектов в целях эффективного управления предприятием.
P11	Применять инструменты маркетинга и методы социологических исследований для обеспечения конкурентоспособности предприятия
P12	Применять методы учета имущества, доходов, расходов и результатов деятельности организаций для формирования учетной политики, анализировать финансовую отчетность предприятий в

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
	целях принятия управленческих решений
P13	Использовать правовые нормы в документировании и управлении деятельностью предприятия.
P14	Организовывать, управлять и совершенствовать бизнес-процессы промышленного предприятия, в том числе производственные и логистические процессы, в целях повышения эффективности его функционирования и развития.
P15	Организовывать и оценивать эффективность создания новых бизнес-структур
P16	Оценивать эффективность и риски реальных и финансовых инвестиций предприятия
P17	Управлять операционной и финансовой деятельностью предприятия для обеспечения развития и роста стоимости капитала собственников

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ

РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
Кафедра инженерного предпринимательства

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой ИП ИСГТ
С.В. Хачин

(Подпись) (Дата)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

выпускной квалификационной работы бакалавра

Студенту:

Группа	ФИО
3А3В	Пепельницыной Полине Анатольевне

Тема работы:

Формирование конкурентных преимуществ компании на рынке нефте- и газодобычи в контексте перспектив экспансии на международные рынки	
Утверждена приказом директора ИСГТ	21.04.2017г. № 2781/с
Срок сдачи студентом выполненной работы:	14.06.2017г.

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе	Научная литература (статьи), периодическая печать, информация из сети Интернет, внутренняя информация ОАО «Востокгазпром», первичная информация о конкурентах, собранная автором
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов	Исследование теоретических аспектов конкурентоспособности и методов ее определения; исследование особенностей функционирования рынка

	нефти и газа, а также динамики основных показателей среди участников рынка; формирование конкурентных преимуществ ОАО «Востокгазпром»; социальная ответственность ОАО «Востокгазпром»
--	---

Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы

Раздел	Консультант
§ 3.3. Формирование конкурентных преимуществ ОАО «Востокгазпром»	Калашникова Т.В.
Социальная ответственность	Черепанова Н.В.

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы	10.02.2017г.
--	--------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор каф. ИП	Никитина Ю.А.	Д.ф.н., профессор		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАЗВ	Пепельницина П.А.		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 73 страницы, 10 рисунков, 6 таблиц, 27 источников.

Ключевые слова: конкурентоспособность, конкурентные преимущества, рынок, стратегия, рынок нефти и газа.

Данная тема актуальна, так как для увеличения рыночной доли компании на рынке нефте- и газодобычи очень важно освоение международных рынков.

Объектом исследования является ОАО «Востокгазпром».

Предмет исследования: конкурентные преимущества компании нефте- и газодобычи в перспективе экспансии на международные рынки.

Цель работы: исследование процесса формирования конкурентных преимуществ ОАО "Востокгазпром" на рынке нефте- и газодобычи в контексте перспектив экспансии на международные рынки.

В процессе работы проводились изучение и систематизация информации по предмету и объекту исследования. В работе использовались следующие методы: метод анализа, методы оценки конкурентоспособности, анализа документальных источников.

Практическая значимость работы связана с тем, что в ходе проведения работы был проведен анализ конкурентов компании на внутреннем рынке и была оценена конкурентоспособность компании. По итогам проведенных исследований были предложены рекомендации для выхода на международный рынок.

Оглавление

Введение.....	8
Глава 1. Сущность конкурентоспособности и ключевые факторы формирования конкурентных преимуществ	10
1.1 Сущность и методы определения уровня конкурентоспособности, стратегии конкурентной борьбы.....	10
1.2 Ключевые факторы формирования конкурентных преимуществ	22
Глава 2. Специфика рынка нефти и газа и его динамика	30
2.1 Особенности функционирования рынка нефти и газа.....	30
2.2 Ключевые факторы успеха на рынке нефти и газа	35
2.3 Динамика показателей участников рынка нефти и газа	39
Глава 3. Формирование конкурентных преимуществ на рынке нефти и газа	44
3.1 Характеристика ОАО «Востокгазпром»	44
3.2 Конкурентоспособность и основные конкурентные преимущества ОАО «Востокгазпром» на рынке нефти и газа	46
3.3 Формирование конкурентных преимуществ ОАО «Востокгазпром» контексте перспектив экспансии на международные рынки.....	54
Заключение	67
Список публикаций студента.....	69
Список использованных источников	70
Приложение А. Взвешенная оценка конкурентной силы	73

Введение

Понятие конкурентоспособности и конкуренции неразрывно связаны между собой, конкурентная среда формирует конкурентные преимущества. В современном рынке во всех секторах рынка присутствует конкуренция. При сохранении старых конкурентных преимуществ дает компании возможность создать и развить новые конкурентные преимущества. На современном рынке высокотехнологичных отраслей существуют и между собой конкурируют компании разных типов и величин.

Нефтегазовая отрасль относится к высокотехнологичным отраслям. Данный тип отрасли имеет определенные проблемы, которые характерны для такой сферы экономики. Быстрому изменению подвержены не только технологический аспект отрасли, но и окружающая среда, появление на рынке технологий конкурентов.

Нефтяные компании, стремящиеся выйти на новый рынок должны иметь в своем арсенале такие конкурентные преимущества как: высококвалифицированный персонал, новейшие технологии по разработке и освоение недр нефти и газа.

Данная тема актуальна, так как для увеличения рыночной доли компании на рынке нефте- и газодобычи очень важно освоение международных рынков.

ОАО «Востокгазпром» единственная компания имеющая опыт по освоению сложных залежей углеводородов. Данный опыт является одним из самых важных конкурентных преимуществ компании в отрасли нефте- и газодобычи, и позволяет не пускать конкурентов на данный рынок.

Для формирования конкурентных преимуществ в перспективе экспансии на международные рынки необходимо провести анализ уже имеющихся сильных сторон компании и провести оценку конкурентоспособности компании на рынке. Такой ход действий позволит выбрать подходящую стратегию для компании и минимизировать риски.

Цель: исследование процесса формирования конкурентных преимуществ ОАО "Востокгазпром" на рынке нефте- и газодобычи в контексте перспектив экспансии на международные рынки.

Для достижения данной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Исследование теоретических аспектов конкурентоспособности и методов ее определения.
2. Исследование особенностей функционирования рынка нефти и газа, а также динамики основных показателей среди участников рынка.
3. Определение уровня конкурентоспособности предприятия.
4. Формирование конкурентных преимуществ или укрепление уже имеющихся.

Объектом исследования данной работы: ОАО «Востокгазпром» .

Предмет исследования: конкурентные преимущества компании нефте- и газодобычи в перспективе экспансии на международные рынки.

В работе использовались следующие методы: метод анализа, методы оценки конкурентоспособности, анализа документальных источников.

Глава 1. Сущность конкурентоспособности и ключевые факторы формирования конкурентных преимуществ

1.1 Сущность и методы определения уровня конкурентоспособности, стратегии конкурентной борьбы

В современных рыночных условиях конкуренцию можно считать средством для увеличения уровня деловой активности. Конкуренция способствует увеличению количества методов конкурентной борьбы, и, как итог повышение конкурентоспособности.

Конкурентоспособность является универсальным показателем, который используется в различных сферах жизнедеятельности. Под конкурентоспособностью следует понимать свойство товара, услуги, субъекта рыночных отношений выступать на рынке наравне с присутствующими там аналогичными товарами, услугами или конкурирующими субъектами рыночных отношений.

В широком смысле конкуренция – это соперничество между отдельными лицами, хозяйственными единицами на каком-либо поприще, заинтересованные в достижении одной и той же цели. Конкуренция или «невидимая рука» описанная Адамом Смитом, является механизмом эффективности, пропорциональности и стабильной динамики рыночной экономики [1, с. 26].

В научной литературе встречаются классификации различных видов конкуренции.

- ценовая конкуренция (снижение цены);
- неценовая конкуренция (предоставление широкого спектра услуг, послепродажное обслуживание, товар более высокого качества);
- функциональная конкуренция (удовлетворение одной потребности разными способами);

- видовая конкуренция (разное оформление при выпуске аналогичного товара разными компаниями);
- предметная конкуренция (выпуск идентичных товаров, с отличием качества или же с одинаковым качеством);
- добросовестная и недобросовестная конкуренция (соблюдение или нарушение этических норм в ведении бизнеса и законодательства).

Существуют такие виды ценовой конкуренции, как: прямая ценовая конкуренция и скрытая ценовая конкуренция. В первом случае компания открыто оповещает о снижении цен, во втором случае компания выводит товар на рынок более улучшенными потребительскими качествами, при этом цена товара увеличивается несущественно [1, с. 29].

В ведении бизнеса не всегда соблюдаются этические и законодательные нормы его ведения, что может привести к ухудшению репутации компании. К этическим нормам ведения бизнеса можно отнести добросовестную и недобросовестную конкуренцию (рис. 1) [2].

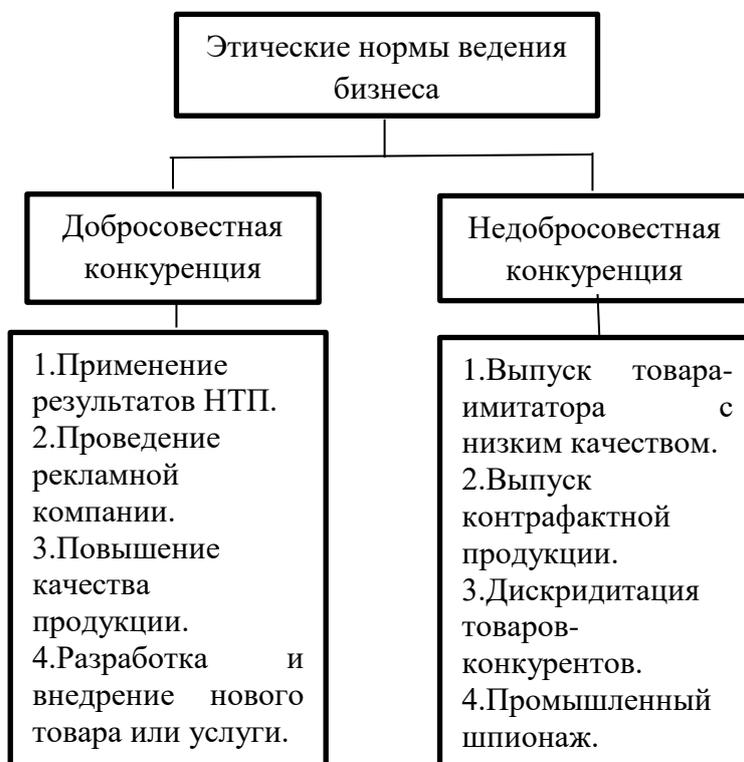


Рисунок 1 – Этические нормы ведения бизнеса.

Классификация видов конкуренции так же осуществляется и по масштабу развития. Классификация видов конкуренции по масштабу развития представлены в таблице 1 [3, с.22].

Таблица 1 – Классификация видов конкуренции по масштабу развития

№	Вид конкуренции	Характеристика
1	Индивидуальная	Один участник рынка стремится обеспечить себе более выгодные условия купли-продажи товара или услуг.
2	Региональная	Товаропроизводители, находящиеся на одной территории.
3	Внутриотраслевая	Борьба за получение большей прибыли в какой-либо отрасли.
4	Межотраслевая	Борьба среди представителей разных отраслей рынка за привлечение новых покупателей для получения большей прибыли.
5	Национальная	Способность страны производить товары и услуги, отвечающие требованиям мировых рынков и опережать в укреплении позиций на мировом рынке.

В теоретических исследованиях сущности конкуренции и конкурентоспособности, учеными обсуждается проблема практической оценки конкурентоспособности предприятия. Несмотря на то, что в вопросах оценки конкурентоспособности идентичного товара имеются разнообразные способы оценки, то в вопросе оценки конкурентоспособности предприятия количество данных способов идет на десятки.

Проведение оценки конкурентоспособности предприятия необходимо для осуществления таких целей, как:

— определение положения предприятия на исследуемом рынке;

- разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности;
- осуществление инвестиционной деятельности;
- составление программы для выхода на новые рынки сбыта.

Существует три метода оценки конкурентоспособности: матричные, расчетные, смешанные.

С появлением такой новой дисциплины, как стратегический менеджмент, появился матричный метод оценки конкурентоспособности. Данный метод появился в 1960-х годах XX века.

В числе матричных моделей необходимо исследовать матрицу Бостонской консалтинговой группы (БКГ). В основе данной методики находится две концепции: кривая опыта, согласно которой предприятия, занимающие большую долю рынка, минимизируют свои издержки, и жизненный цикл товара, где говорится, что растущие сегменты рынка имеют большую перспективу.

На основе вышеупомянутых концепций, предприятие дифференцируется с точки зрения относительная доля рынка и темпа роста соответствующего рынка. Относительной долей рынка считается отношение доли исследуемого предприятия к доле крупнейшего конкурента в отрасли [4].

Оценка темпа роста рынка происходит относительно среднеотраслевых величин. В случае, когда темп роста какой-либо хозяйственной единицы выше, чем в экономике в целом, должен попасть в ячейки «быстрого роста». Матрица Бостонской консалтинговой группы (рис.2).



Рисунок 2 - Матрица Бостонской консалтинговой группы

После появления матрицы Бостонской консалтинговой группы в 1960-х, была создана матрица компании МакКинси, которая была разработана для компании Дженерал Электрик. Данная матрица строится по таким осям, как: привлекательности рынка и конкурентная позиция.

Оценка привлекательности рынка происходит на основании размера рынка, технологических требований, острота конкуренции, барьеры при входе и выходе из отрасли, и т.д. Для получения показателей привлекательности отрасли, факторам присваивают веса с учетом их значимости. Привлекательность рынка характеризуется суммой взвешенных рейтингов всех факторов. Рейтинги привлекательности рассчитываются для каждого продуктового направления, представленного в портфеле компании.

Оценка конкурентной позиции содержит в себе следующие факторы: долю рынка, качество продукции, удельные затраты, квалификация руководства, наличие компетенция в данной области и т.д. Для получения количественной меры конкурентных позиций используется тот же метод, что и при оценке привлекательности отрасли. Матрица МакКинси (рис. 3).



Рисунок 3 – Матрица МакКинси

Популярность матричного метода определения конкурентоспособности была так велика, что с течением времени появлялись новые модели, которые

отличались друг от друга не только осями координат, но и своей размерностью. После упомянутой выше матрице МакКинси появились такие модели, как: модель Шелл и модель Хофера и Шенделя.

Оценка конкурентоспособности на основе SWOT-анализа представляет собой анализ сильных и слабых сторон предприятия, а так же возможных угроз и возможностей.

SWOT-анализ позволяет структурировать имеющуюся информацию о предприятии и рынке, обратить внимание на сложившуюся ситуацию и новые возможности для предприятия. SWOT-анализ должен основываться не на догадках, а на объективных данных и результатах исследований [5].

К расчетным методам определения конкурентоспособности организации можно отнести несколько способов, в том числе, оценку конкурентоспособности на основе рыночной доли и оценку на основе определения операционной эффективности и стратегического позиционирования.

Доля рынка определяется по следующей формуле:

$$MC = \frac{RC}{TC}, \quad (1.1)$$

где, MC – доля рынка;

RC – розничный объем товарооборота субъекта;

TC – общий объем розничного товарооборота на рынке.

Оценка конкурентоспособности на основе рыночной доли дает возможность увидеть распределение долей рынка между его участниками и выделить стандартное положение участников рынка: аутсайдеры, субъекты со слабой, средней и сильной конкурентной позицией, лидеры [6, с. 125].

С целью учета воздействия операционной эффективности, инновационной активности и рыночной адаптивности на уровень конкурентоспособности, оцениваемый при помощи единого критериального показателя, необходимо использовать интегрально-индексный метод построения его модели. Суть этого метода сводится к расчету индексов

(коэффициентов) операционной эффективности деятельности предприятия, его инновационности и адаптивности, последующей их интеграции (перемножению) и извлечению корня соответствующей степени.

Формула расчета критерия, обеспечивающего комплексную количественную оценку уровня конкурентоспособности предприятия, будет выглядеть следующим образом:

$$K = \sqrt{K_{Э} * K_{И} * K_{А}}, \quad (1.2)$$

где, K – критерий оценки уровня конкурентоспособности предприятия;

$K_{Э}$ – коэффициент операционной эффективности;

$K_{И}$ – коэффициент инновационности;

$K_{А}$ – коэффициент адаптивности [6, с.128].

Коэффициент операционной эффективности отражает деятельности предприятия, результатом которой являются предлагаемые им товары и услуги. Успешность этой деятельности определяется той суммой, которую потребители готовы заплатить за продукцию предприятия. И если сумма выручки от реализации продукции превышает совокупные расходы на все необходимые виды деятельности по ее производству и сбыту, предприятие функционирует рентабельно, что свидетельствует о приемлемом уровне его операционной эффективности.

Исходя из данных соображений, в качестве наиболее универсального показателя операционной эффективности предприятия может быть принято отношение выручки от всех видов его деятельности к понесенным при этом затратам:

$$P = \frac{B}{З}, \quad (1.3)$$

где, P – операционная эффективность предприятия;

B – выручка от всех видов деятельности;

$З$ – затраты на производство отмеченных видов деятельности [6, с.128].

Показатель операционной эффективности для предприятий выборки записывается следующим образом:

$$P^{\Sigma} = \frac{B^{\Sigma}}{Z^{\Sigma}} \quad (1.4)$$

где, P^{Σ} – операционная эффективность предприятий выборки;

B^{Σ} – выручка предприятия от всех видов деятельности предприятий выборки;

Z^{Σ} – совокупные затраты предприятий выборки [6, с.128].

Коэффициент операционной эффективности рассчитывается следующим образом:

$$K_{\text{Э}} = \frac{P}{P^{\Sigma}}, \quad (1.5)$$

Степень инновационной активности хозяйствующего субъекта может быть представлена отношением доли инновационных затрат в общем объеме производственных затрат предприятия в рассматриваемый период времени к аналогичному показателю периода предшествующего:

$$И = \frac{Z_{И}}{Z} : \frac{Z_{И0}}{Z_0}, \quad (1.6)$$

где, $И$ – степень инновационной активности предприятия;

$Z_{И}$, $Z_{И0}$ - суммарные инновационные затраты предприятия в рассматриваемый и предшествующий периоды времени соответственно;

Z , Z_0 – совокупные производственные затраты предприятий выборки за те же периоды времени [6, с.129].

Показатель инновационной активности предприятий, составляющих выборку, рассчитывается следующим образом:

$$И^{\Sigma} = \frac{Z_{И}^{\Sigma}}{Z^{\Sigma}} : \frac{Z_{И0}^{\Sigma}}{Z_0^{\Sigma}}, \quad (1.7)$$

где, $И^{\Sigma}$ –

$Z_{И}^{\Sigma}$, $Z_{И0}^{\Sigma}$ – суммарные инновационные затраты предприятий выборки в рассматриваемый и предшествующий период времени соответственно;

Z^{Σ} , Z_0^{Σ} – совокупные производственные затраты предприятий выборки за те же периоды времени [6, с.129].

Коэффициент инновационности:

$$K_{И} = \frac{И}{И^{\Sigma}}, \quad (1.8)$$

Отношения предприятия с окружающей средой отслеживаются через показатель его рыночной адаптивности, характеризующий то положение, которое хозяйствующий субъект занимает на рынке. Высокая адаптивность предполагает наличие адекватной доли рынка, являющейся, по мнению многих экономистов, одним из основных показателей конкурентоспособности, учитывающих масштабы производства предприятия и эффективность его деятельности [6, с.129].

В качестве показателя рыночной адаптивности предприятия следует рассматривать не соотношение долей рынка конкурирующих сторон в абсолютном выражении, а отношение изменения доли рынка исследуемого хозяйствующего субъекта в сравнении с предшествующим периодом к идентичному показателю предприятий выборки.

Доля занимаемого предприятием рынка может быть определена следующим отношением:

$$Д = \frac{В}{О}, \quad (1.9)$$

где, Д – доля рынка предприятия;

В – выручка предприятия от всех видов деятельности;

О – объем рынка [6, с.130].

Под рынком при этом подразумевается вся совокупность экономических секторов, где осуществляется деятельность предприятия и его конкурентов.

Доля рынка предприятий выборки записывается так:

$$Д^{\Sigma} = \frac{В^{\Sigma}}{О}, \quad (1.10)$$

где, $Д^{\Sigma}$ – доля рынка предприятий выборки;

$В^{\Sigma}$ – суммарная выручка от деятельности предприятий выборки [6, с.130].

Изменение доли рынка рассматриваемого предприятия $\Delta Д$ можно найти по формуле:

$$\Delta D = \frac{B}{O} : \frac{B_0}{O_0}, \quad (1.11)$$

где, B_0 – выручка предприятия от всех видов его деятельности в предшествующем периоде;

O_0 – объем рынка в предшествующем периоде [6, с.130].

Изменение доли рынка предприятий выборки ΔD^Σ можно определить так:

$$\Delta D^\Sigma = \frac{B^\Sigma}{O} : \frac{B_0^\Sigma}{O_0}, \quad (1.12)$$

где, B_0^Σ – выручка от деятельности предприятий выборки в предшествующем периоде [6, с.130].

Отношение изменений долей рынка исследуемого предприятия и предприятий-конкурентов может быть записано в следующем виде:

$$\frac{\Delta D}{\Delta D^\Sigma} = \frac{B}{B_0} : \frac{B_0}{B_0^\Sigma}, \quad (1.13)$$

Таким образом, коэффициент адаптивности предприятия K_A имеет вид

$$K_A = \frac{\Delta B}{\Delta B_0^\Sigma}, \quad (1.14)$$

где, $\Delta B = \frac{B}{B_0}$ – индекс изменения объемов выручки предприятия в анализируемом и предшествующем периодах;

$\Delta B_0^\Sigma = \frac{B^\Sigma}{B_0^\Sigma}$ – аналогичный показатель для предприятий выборки [6, с.131].

Для определения, насколько крепко предприятие удерживает свою конкурентную позицию, осуществляется количественная оценка ключевых факторов успеха (КФУ). Для проведения количественной оценки необходимо придерживаться определенного алгоритма:

- Составление таблицы КФУ в конкретной отрасли, где каждому КФУ экспертным путем присваивается определенный вес (сумма должна равняться 1), это дает возможность учесть относительную важность КФУ.
- Оценка предприятия и только тех конкурентов, по каждому показателю, целесообразно использовать шкалу от 1 до 10 или от 1 до 5, если же

информации недостаточно можно использовать следующие обозначения «сильнее» (+), «слабее» (-), «примерно одинаково» (=).

— Расчет итоговых показателей конкурентной силы.

— Вывод по итогам применения данного метода.

Взвешенная оценка конкурентной силы рассчитывается по формуле:

$$K = \sum_{i=1}^n a_i E_i \quad (1.15)$$

Где, K – интегральный показатель конкурентной силы;

n – число оцениваемых характеристик;

a_i – вес i -й характеристики;

E_i – экспертная оценка i -й характеристики [6, с.132].

Данный метод позволяет определить место фирмы в определенном сегменте рынка. Оценка конкурентной силы показывают положение фирмы в сравнении с конкурентами по каждому КФУ, устанавливая, таким образом, сильные и слабые позиции фирмы в сравнении с конкурентами [6, с.133].

В рыночных отношениях существует три стратегии ведения конкурентной борьбы: активная стратегия, стратегия реагирования и стратеги избегания конкуренции. Выбор стратегии зависит от того, какое положение предприятие занимает на рынке. Существует три типа предприятий: лидеры рынков, предприятия использующие стратегии претендентов или последователей и предприятия избегающие конкуренции.

Свое название активная стратегия получила за решительность и активность принимаемых решений. Данная стратегия содержит в себе три разных стратегии: расширение рынка, защита доли рынка и упреждающая стратегия.

Стратегия расширения рынка используется в том случае, когда необходимо увеличить спрос на товар, для этого используется: демонстрация достоинств категории товара и поиск новых методов использования товаров.

Стратегия защиты доли рынка заключается в том, что имея большие расходы на рекламу компании, обеспечивают более широкое распространение своей продукции, тем самым защищая свою долю рынка.

Упреждающая стратегия основывается на том, что компания предвидит приход конкурентов на рынок и препятствует этому.

Такой тип стратегии, как стратегия реагирования оставляет право инициативы за конкурентами. Стратегия реагирования содержит в себе следующее: лобовая стратегия, фланговая стратегия, стратегия окружения, стратегия следования за лидером.

В лобовой стратегии конкурент бросает вызов лидеру рынка и сам старается стать лидером рынка. Данный тип конкурентной борьбы бессмысленный, если конкурента нет преимущества в товаре. Данная стратегия рискованна, так как провоцирует на ответные действия.

Фланговая стратегия предполагает выявление предпочтений потребителя, которые лидером замечены не были, с целью выпуска усовершенствованной продукции, для удовлетворения нужд потребителей. Фланговая стратегия не лишена рисков, если лидер быстро нанесет ответный удар.

Стратегия окружения - это вызов лидеру на всех фронтах сразу, через краткие промежутки времени, это прогрессивная форма поведения, которая требует наличия у атакующих значительных ресурсов.

Стратегия следования за лидером, предполагает копирование действий лидера. Однако тот, кто следует за лидером, должен обеспечить определенное преимущество для потребителей в обслуживании, расположении, удобстве или цене. В области ценообразования она является типичной стратегией. Стратегия несет в себе риски, поэтому нецелесообразно точно копировать стратегии лидера [1, с.37].

Третий тип стратегий это стратегия избегания конкуренции. Данная стратегия состоит из трех вариантов: стратегия ниши, стратегия обхода конкурентов и стратегия «статус кво».

Стратегия ниши предполагает выбор такого рынка, который слишком специализирован или мал, чтобы привлечь лидера. Риск заключается в том, что ниша может оказаться достаточно прибыльной, чтобы привлечь лидера.

Стратегия обхода конкурентов предполагает не участвующие в конкуренции товары или выход на неконкурентные рынки.

Стратегия «статус кво» предполагает отказ от участия в конкуренции [1, с. 38].

Таким образом, можно сделать вывод, что конкуренция универсальный показатель, который используется в разных сферах жизнедеятельности.

Существует множество классификаций видов конкуренции. На сегодняшний день нет четкой методики для определения уровня конкурентоспособности предприятия. Каждый метод оценки конкурентоспособности может иметь свои преимущества и недостатки. К достоинствам матричного метода можно отнести простоту и наглядность, при наличии информации матричные модели обеспечивают высокий уровень достоверности оценки конкурентных позиций. К недостаткам матричного метода можно отнести трудности при оценке объемов рынка.

Разработка новых методов определения уровня конкурентоспособности продолжается и на сегодняшний день.

Существует три стратегии ведения конкурентной борьбы. Тип стратегии выбирается в зависимости от того, какое место на рынке занимает компания.

1.2 Ключевые факторы формирования конкурентных преимуществ

Конкурентоспособность предприятия, товара или услуги оценивается наличием конкурентных преимуществ. Так же учитываются внутренние характеристики и факторы внешней среды, которые обеспечивают превосходство над конкурентами на изучаемом рынке в конкретный период времени.

В настоящий момент в экономике выделяется две группы конкурентных преимуществ: преимущества низкого порядка и преимущества высокого порядка.

Преимуществами низкого порядка принято считать конкурентные преимущества, имеющие низкую устойчивость, которые не могут обеспечить долгосрочное преимущество над конкурентами. Низкий порядок данных преимуществ обусловлен тем, что они очень неустойчивы и могут быть потеряны при изменении стоимости сырья, повышения заработной платы работников или данные ресурсы начнет использовать конкурент. К такой группе преимуществ можно отнести: рабочую силу, сырье, электроэнергия.

Преимуществами высокого порядка считается хорошая репутация фирмы, уникальность продукции и технологии, оптимальность маркетинговой структуры и организация производства. Для уничтожения такого преимущества конкурентам необходимо либо выпускать аналогичный продукт, либо придумать что-то лучшее.

Конкурентные преимущества можно классифицировать и по природе их возникновения: абсолютные и относительные преимущества. Абсолютные преимущества «даны от природы», например географическое положение, их можно соотнести с преимуществами низкого порядка. Относительные преимущества можно соотнести с преимуществами высокого порядка, в сравнении с абсолютными преимуществами они практически безграничны, в отличие от абсолютных преимуществ, которые ограничены и могут быть не воспроизводимы [6, с. 48].

Конкурентные преимущества возникают в ходе соперничества при производстве, выпуске и реализации продукции. Взаимодействие между участниками рыночных отношений формирует конкурентную среду.

В своей модели конкурентной среды М. Портер описывает, что значение и влияние каждого из факторов конкуренции изменяется на каждом рынке и определяет цены, издержки, размеры капиталовложений в производство и сбыт продукции и, в конечном счете, прибыльность бизнеса. Поставщики и покупатели, стараясь извлечь собственную выгоду, снижают прибыль фирмы. Конкуренция внутри отрасли также понижает прибыль, так как для поддержания конкурентных преимуществ приходится увеличивать издержки

(расходы на рекламу, организацию сбыта, НИОКР) или терять прибыль за счет снижения цен. Наличие товаров-заменителей уменьшает спрос и ограничивает цену, которую фирма может запросить за свой товар. С точки зрения входных барьеров действие факторов, представленных в модели, во многом определяется, с одной стороны, наличием реальных и потенциальных конкурентов, с другой - препятствиями для входа на рынок. Все перечисленные факторы создают условия для динамичного развития конкуренции и «устаревания» имеющихся конкурентных преимуществ [8, с.45].

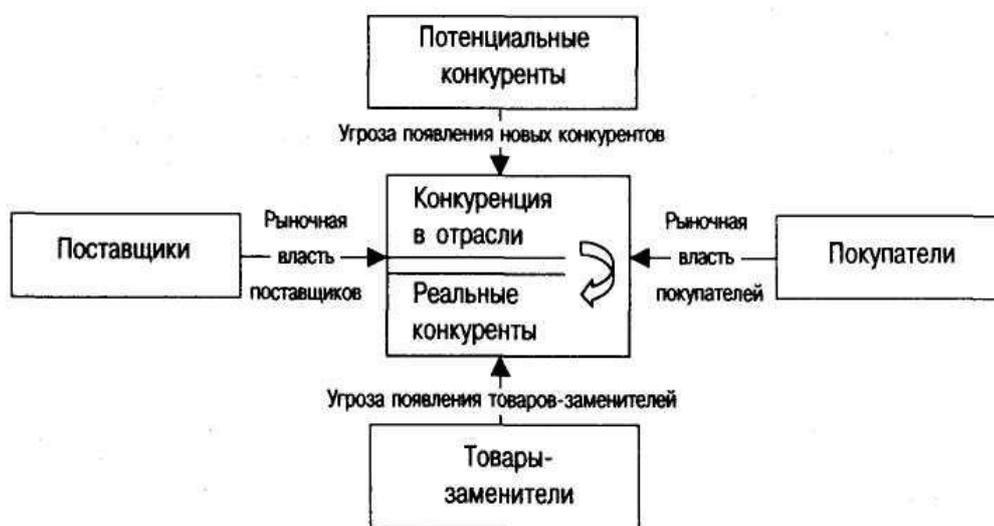


Рисунок 4 – Силы определяющие конкуренцию в отрасли

Появление новых компаний на рынке усиливает конкуренцию, что приводит к созданию входных барьеров в отрасль. Уровень входного барьера обусловлен рядом факторов, которые оказывают влияние на конкурентные преимущества:

1. Емкость и динамика рынка. Рынок с ограниченной емкостью является серьезным препятствием для создания нового предприятия. Такой рынок характеризуется невысокой рентабельностью, значительным финансовым риском и активной конкуренцией. Все эти составляющие делают такой рынок не привлекательным для инвестирования.
2. Преимущественный тип производства в отрасли и связанный с ним уровень удельных затрат на производство и реализацию продукции. Наличие крупных производителей является препятствием для

достижения преимуществ над конкурентами в себестоимости производимой продукции. Низкий уровень отраслевой себестоимости, связанный с крупным масштабом производства, может стать существенной защитой от появления новых конкурентов [8, с.46].

3. Степень дифференциации продукции. Высокая степень дифференциации продукции (разнообразие моделей, модификаций и т.д.) означает высокую степень занятости рынка и глубину его сегментации. При сложившихся предпочтениях потребителей новому предприятию достаточно трудно найти незанятый сегмент или изменить сложившиеся предпочтения потребителей.
4. Доступность каналов распределения продукции. Необходимо понимать, что, когда рынок освоен, то, как правило, сети оптовой и рознично продажи уже заняты конкурентами. В момент становления бизнеса создание собственного канала распределения негативно сказывается на рентабельности продаж.
5. Потребность в дополнительных капитальных вложениях.
6. Уровень развития рыночной инфраструктуры. Для вступления новых предприятий на рынок важным ограничивающим фактором является отсутствие либо неразвитость необходимых средств транспорта и связи, служб по оказанию консалтинговых, информационных, лизинговых и иного рода деловых услуг.

Существуют разные группы потребителей, и они оказывают существенное значение на формирование конкурентных преимуществ:

1. Приобретение потребителями большей части продукции, определенного предприятия. За счет этого оказывается давление на предприятие, под угрозой уменьшения объема закупок.
2. Высокая степень стандартизации продукции обуславливает ситуацию, в которой существует большой выбор производителей одного и того же (аналогичного) товара, а следовательно, отсутствуют существенные

препятствия для переключения потребителя на другого производителя (продавца) [8, с.47].

3. Потребители являются низкорентабельными производствами или физическими лицами с небольшим доходом. Причина малых закупок обусловлена небольшой прибылью. Она формирует высокую чувствительность к изменению цен, повышает эластичность спроса и ограничивает производителей в повышении цен, что требует поиска неценовых преимуществ над конкурентами.
4. Потребитель имеет обширную информацию о продукции, производимой в отрасли. Полная информация об объемах, ценах, типах, себестоимости продукции увеличивает возможный выбор и за счет этого способствует обострению конкуренции.

Данные условия обостряют конкуренцию на товарном рынке и подталкивают к формированию новых конкурентных преимуществ.

Поставщики оказывают воздействие на конкурентную борьбу при помощи таких факторов, как: цена, качество поставляемого товара и оказываемых услуг. Условия, при которых влияние поставщиков на формирование конкурентных преимуществ вызваны следующими обстоятельствами:

1. Небольшое количество поставщиков, которые могут определять политику поставок, выбирать наиболее выгодные предложения по поставкам, отказывать (в необходимых случаях) нежелательным клиентам.
2. Отрасль потребляет незначительную часть продукции, производимой поставщиками, поэтому изменение цен на данную продукцию несущественно сказывается на себестоимости и цене конечных изделий.

3. Поставляемая продукция играет важную роль в конечном изделии, выпускаемом потребителем. Это обстоятельство укрепляет зависимость потребителя от поставщика.
4. Отсутствие эффективных заменителей поставляемой продукции уменьшает возможности выбора и снижает уровень требований к характеристикам поставляемых изделий [8, с.48].

Важный фактор, оказывающий влияние на формирование конкурентных преимуществ – это товары-заменители, которые способны заменить товары, реализуемые на рынке. Для таких товаров на рынке действует правило ценовой привлекательности: повышение цены на один товар, вызывает увеличение спроса на другой, который является его заменителем. Таким образом, покупатель выбирает производителя, который предоставляет более дешевый товар. Стоит отметить, что угроза товара-заменителя выше в том случае, когда больше:

- количество эффективных заменителей производимого товара;
- объем производства товаров заменителей;
- разница между изделием – оригиналом и товаром – заменителем, в пользу товара – заменителя.

Не редки случаи, что кроме легального производства товара-заменителя, совершается незаконная имитация и дублирование известных марок и товарных знаков.

К выше перечисленным факторам М. Портера можно отнести элементы государственной политики:

1. Антимонопольная политика, определяющая средства и методы контроля и ограничения существующих естественных и государственных монополий; условия квалификации доминирующего положения на рынке и соответствующие санкции государства (вплоть до принудительного разукрупнения монополистов); порядок контроля за слияниями и

поглощениями компаний, а также за ходом приватизации в целях предупреждения появления новых монопольных структур; границы государственного вмешательства во внешнюю торговлю; условия прямого контроля над ценами и заработной платой (в экстренных случаях); системы поощрения создания и функционирования конкурирующих производств и фирм; квотирование и лицензирование определенных видов деятельности; меры по стимулированию малого бизнеса путем предоставления налоговых льгот, дотаций и льготных кредитов; упрощение условий организации бизнеса в данной отрасли. В России главным субъектом регулирования является Министерство по антимонопольной политике РФ.

2. Финансовая политика стимулирования конкуренции. В России это финансовая политика, проводимая Министерством финансов, Центральным банком РФ, Министерством экономики и включающая регулирование объемов и условий предоставления кредитов, депозитные ставки, систему налогообложения, динамику и размеры доходов субъектов рынка, нормы рентабельности производства и реализации продукции.
3. Регулирование экспорта и импорта продукции на основе лицензирования и квотирования, изменения таможенной политики. В России проводится МВС РФ, таможенными службами и другими специальными ведомствами.
4. Участие государства в производстве и реализации продукции за счет поддержания определенных долей государственной собственности в отраслевых предприятиях (госсектор), государственных капитальных вложений, государственных заказов, льготных государственных кредитов и ссуд.
5. Государственная стандартизация продукции, технологий, условий безопасности и экологичности производства, охрана окружающей среды.

6. Регулирование добычи полезных ископаемых, цен на сырье, материалы, энергию, воду, землю.
7. Патентно-лицензионная политика, законодательно закрепляющая исключительные права на открытия, изобретения, рационализаторские предложения, ноу-хау и другую интеллектуальную собственность.
8. Социальная защита потребителей с помощью законодательно закрепленных прав потребителей, организации союзов потребителей, системы дотаций и льгот [8,с.48].

Конкурентные преимущества делятся на два вида: низкого и высокого порядка. Формирование конкурентных преимуществ происходит в конкурентной среде. В своей модели М. Потрет описывает, что формирование конкурентных преимуществ влияние оказывают такие факторы как: уровень входного барьера, потребитель, поставщик, товары – заменители.

Глава 2. Специфика рынка нефти и газа и его динамика

2.1 Особенности функционирования рынка нефти и газа

Нефтяная и газовая промышленность является фундаментом топливно-энергетического комплекса. Результат хозяйственной деятельности организации зависит не только от затрат на производство, но и от типа рынка, где организация продает свои товары. Как у каждого рынка товара, рынок нефти и газа имеет свои особенности.

Рынок обеспечивает своим участникам максимальную степень экономических свобод. Таким образом, покупатель может выбирать наиболее подходящий продукт среди товаров и товаров-заменителей, в свою очередь продавец может выбирать наиболее подходящего покупателя и распоряжаться прибылью от реализации продукции. Необходимо отметить, что и покупатель, и продавец могут выбирать условия торговой сделки.

По степени хозяйственных свобод рынки делятся на три типа: свободный, нелегальный, регулируемый.

Первый типа рынка или свободный рынок имеет максимум экономических свобод. Данный тип рынка требует ответа на вопросы: от кого и для кого данный рынок свободен? Такой рынок свободен для его участников. У участников данного рынка имеется полная независимость или экономический суверенитет. На основании экономического суверенитета продавцы сами решают, что и кому продавать, и по какой цене производить сбыт продукции. Стоит отметить, что таким же суверенитетом обладают и покупатели на данном рынке. Связи на таком рынке строятся только по горизонтали: партнерские отношения выстраиваются между контрагентами на основе контракта или хозяйственного договора на определенный период времени.

На основании данной информации можно сделать вывод, что такой тип рынка абсолютно свободен от вмешательства со стороны государства и строгого правового регулирования. Так же отсутствие государственного и

правового регулирования дает участникам возможность регулировать рынок самостоятельно.

Нелегальный тип рынка по характеру ведения дел близок к рынку первого типа, но имеет отличительную черту: теневую торговлю. Теневой торговлей считается торговля с нарушением правил купли – продажи обычных товаров, при отсутствии необходимых патентов и лицензий, а так же при неуплате рыночных налогов и сборов. К данному типу рынка можно отнести и черный рынок. На черном рынке происходит незаконная торговля товарами и услугами. Данный тип рынка так же подчиняется закону спроса и предложения. Так же необходимо отметить, что данный тип рынка так же не регулируется со стороны государства и не имеет налогооблагаемой базы [14, с.111].

В первом и во втором типе рынка можно выделить общие черты: отсутствие регулирования со стороны государства и стихийность, и неуправляемость развития рынка.

Регулируемый рынок действует в соответствии с закрепленными законодательными актами и поддерживается государством. В Российской Федерации регулирование конкуренции на рынке осуществляется на основании Федерального закона «О защите конкуренции» от 26.07.2006. Настоящий Федеральный закон распространяется на отношения, которые связаны с защитой конкуренции, в том числе с предупреждением и пресечением монополистической деятельности, недобросовестной конкуренции, в которых участвуют российские юридические лица и иностранные юридические лица. Организации, федеральные органы исполнительной власти, органы государственной власти субъектов Российской Федерации, органы местного самоуправления, иные осуществляющие функции указанных органов органы или организации, а также государственные внебюджетные фонды, Центральный банк Российской Федерации, физические лица, в том числе индивидуальные предприниматели [15].

Основную роль сыграли такие факторы как: централизация производства и расширение масштабов перехода от частных форм владения к общественным

формам. Выпуск продукции на неизвестный рынок для крупных компаний оказался рискованным. Крупные предприятия для снижения риска потери капитала заблаговременно стараются обеспечить каналы сбыта и берутся за выполнение выгодных государственных заказов [14, с.112].

Продажа углеводородной продукции происходит на сырьевых рынках, где непосредственно формируются условия купли и продажи на основе международного разделения труда.

Как описывалось ранее, то каждый рынок подчинен двум законам: закону стоимости и закону спроса и предложения. В соответствии с первым – происходит формирование средних цен и уровня общественно необходимых затрат на производство продукции, производительности труда и т.д. В соответствии со вторым определяется эквивалентность обмена, соотношения товарных и денежных потоков [16, с.71].

Можно сделать вывод, что рынок предполагает экономические отношения, связанные с обменом товаров и услуг, в результате которых формируется спрос, предложение, цена.

Взаимосвязь цен обусловлена зависимостью отдельных предприятий, производств и отраслей, единым процессом формирования затрат на производство и другими факторами. Поэтому повышение или понижение одной цены может вызвать изменения в уровне других цен. Особую роль при этом играют такие отрасли как энергетика, транспорт и др. Повышение цен в этих отраслях приводит к их росту во всех других, поскольку продукция этих отраслей применима повсеместно [16, с.71].

Любая цена содержит в себе определенные элементы. Соотношение элементов цены в процентах формирует структуру цены, что дает возможность определить значимость элемента цены и его уровень.

В основу цены продукции закладывается ее себестоимость. Себестоимость продукции характеризует затраты предприятия на производство и реализацию продукта. Каждое предприятие стремится к полному возмещению затрат за счет прибыли от реализации продукции.

Цены на нефть различны, так как нефть неоднородна по качеству. Цена на нефть определяется в соответствии с плотностью и содержанием парафина в нефти. Эталоном для определения цены служит нефть сорта «Brent». Именно цену на данный сорт указывают в средствах массовой информации.

Не смотря на то, что сорт «Brent» можно считать «нулевой отметкой» для определения цены на всем рынке, существуют и другие способы определения цены на нефтяном рынке.

При спотовой торговле, особенно в Азии, используется нефть из ОАЭ. На основании цены данного вида нефти будет определяться цена поставок других сортов нефти.

Так же стоит отметить, что нефтяной картель организации стран – экспортеров нефти имеет собственные правила установления цены. Существует «корзина», которая содержит семь сортов нефти пропорционально объемам добычи, шесть сортов добываются странами участницам ОПЕК, седьмой вид нефти добывается Мексикой. При помощи данной «корзины» ОПЕК устанавливает ценовые коридоры.

Динамику цен формируется исходя из фактических сделок, биржевых цен, цен аукционов и торгов; цен, приводимых в статистических справочниках, цен предложений крупных фирм, справочных цен [16, с.72].

Биржевые котировки отражают сделки совершенные в определенный период времени и являются хорошим ориентиром при биржевой торговле. Ценами близкими к биржевым котировкам считаются цены аукционов и торгов.

В статистических справочниках, как правило, даются средние цены. Справочные цены публикуются в справочных изданиях, каталогах, журналах, газетах и т.д. При их рассмотрении следует иметь в виду, что они не отражают реальной картины, поскольку продавцы обычно предоставляют с них разнообразные скидки. Характерной чертой справочных цен является их стабильность во времени, они мало меняются при изменении конъюнктуры, тогда как скидки и надбавки часто подвергаются пересмотру [16, с.72].

Контрактная цена – это цена, по которой можно продать продукт. Бывают разные виды контрактной цены: фиксированная цена, подвижная цена, скользящая цена, экспортная цена и регулируемая цена.

Цены можно поделить и по территории действия:

- единые или поясные цены;
- региональные или зональные цены.

Установка и регулирования единых цен осуществляется Федеральными органами исполнительной власти. Установка региональных цен осуществляется органами исполнительной региональной власти с учетом природно-климатических, социально-экономических, а так же географических условий и особенности отдельных регионов.

Торговля на нефтяном рынке осуществляется в двух формах: контрактная и спотовая.

В случае, когда продажа осуществляется в контрактной форме, то ситуация подразумевает заключение контракта между двумя сторонами о поставке товара в течение определенного периода времени, с установленной ценой.

Спотовая торговля предусматривает краткосрочные сделки. Как правило, спотовая торговля – это продажа товара с немедленной выплатой, предполагается разовая доставка товара.

Так же необходимо отметить, что рынок нефти можно отнести к олигополистическому рынку по следующим признакам: наличие на рынке крупных компаний занимающихся не только добычей и продажей углеводородного сырья, а так же переработкой и хранение углеводородного сырья. Наличие входного барьера на нефтегазовый рынок: дополнительные капиталовложения. Третьим признаком является производство стандартизированной продукции.

Таким образом, можно сделать вывод, что существует несколько типов рынка, все они подчиняются закону спроса и предложения. Первые два типа

рынка имеют идентичные черты: отсутствие регулирования со стороны государства и стихийность. Рынок нефти так же можно охарактеризовать как олигополистический тип рынка.

Цена на рынке нефти определяется в соответствии с сортом нефти, биржи, на которой совершаются сделки купли-продажи, а так же в соответствии со страной экспортером. Эталоном для определения цены служит нефть сорта «Brent». У стран экспортеров нефти существуют свои правила по установлению цен на нефть.

На рынке действуют две основных формы торговли углеводородным сырьем: спотовая и контрактная. Каждый из этих видов предполагает различную форму оплаты товара и различные временные рамки.

2.2 Ключевые факторы успеха на рынке нефти и газа

В каждой отрасли существуют свои ключевые факторы успеха. Ключевыми факторами успеха считаются некоторые управляемые переменные, являющиеся общими для всех предприятий в отрасли, использование этих переменных дает возможность улучшить конкурентные позиции предприятия в отрасли.

Ключевые факторы меняются в зависимости от отрасли, необходимо отметить, что в одной и той же отрасли они со временем могут меняться в зависимости от общей ситуации или же от стадий жизненного цикла отрасли.

В работе Артура Томсона выделены следующие группы и типы ключевых факторов успеха в какой-либо отрасли: технологичность, сбыт, маркетинг, профессиональная подготовка, организационные возможности и прочие. Ключевые факторы представлены в таблице 2 [9, с.127].

Таблица 2 – Ключевые факторы успеха

Ключевой фактор успеха	Составляющие ключевого фактора успеха
Технологичность	проведение научных исследований и их качество (высокотехнологичные отрасли); внедрение инноваций в производственный процесс, создание новых товаров, освоение современных технологий;

	низкая себестоимость продукции; высокое качество продукции; постоянное привлечение квалифицированных кадров.
--	--

Продолжение таблицы 2

Сбыт	наличие сети оптовой и розничной торговли; низкие издержки при реализации; качество и скорость доставки товара потребителю.
Маркетинг	наличие технической поддержки; качество обслуживания; наличие широкого ассортимента товара; квалифицированный торговый персонал; грамотная маркетинговая стратегия.
Профессиональная подготовка	квалифицированный персонал; создание инновационных товаров и модернизация уже имеющихся; быстрое внедрение новых товаров в производство.
Организационные возможности	быстрое реагирование на изменение рыночной ситуации; качественный менеджмент.
Прочие	хорошая репутация компании среди покупателей; патентная защита; выход на финансовые рынки (так же относится и к молодым компаниям в отраслях требующих дополнительных капитальных вложений); выгодное расположение.

Важной аналитической задачей менеджеров компании является: провести правильную оценку ключевых факторов успеха, что позволит выбрать правильную стратегию для достижения конкурентного преимущества. При оценке ключевых факторов успешности менеджеры должны отказаться от второстепенных факторов успеха и выбрать основные. Отказ от второстепенных факторов происходит для того, чтобы список ключевых факторов успеха сохранил свою основную функцию: указание главных факторов, которые помогут достичь желаемого результата в долгосрочной перспективе.

В ходе проведения стратегического анализа первоначально выделяются ключевые факторы успеха отрасли, далее происходит разработка мероприятий

для достижения более существенных факторами успеха в конкуренции. Анализ внешней среды содержит в себе анализ микро и макро среды организации. На основании результатов стратегического анализа руководство делает выводы об опасностях и преимуществах предприятия на данном рынке.

Правильно выбранная стратегия предполагает, что будут задействованы все ключевые факторы успеха в конкретной отрасли и получение превосходства минимум по одному из ключевых факторов успеха. Со временем ключевые факторы отрасли могут меняться, за чем необходимо наблюдать.

Крайне редко можно выделить больше трех – четыре ключевых факторов успеха в конкретный период времени. Не смотря на то, что количество ключевых факторов варьируется от трех до четырех, большое значение имеет один или два фактора.

Как правило, мировой рынок нефти и газодобычи представляют национальные нефтяным и газовым компаниям с высокой степенью интеграции. При исследовании мирового рынка нефти и газа можно выделить страны лидеры на рынке нефти и газа: Саудовская Аравия, США, Россия, Канада, Катар, Иран [10].

В соответствии с мировыми тенденциями страны находящиеся на рынке нефти и газа вводят экологические стандарты для наименьшего нанесения вреда окружающей среде. Внедрение экологических стандартов на каждом этапе производства повышает конкурентоспособность нефти как первичного энергоресурса. Высокий уровень корпоративной социальной ответственности улучшает репутацию компании среди партнеров и потребителей [10].

Так как отрасль нефти и газодобычи переходят в разряд высокотехнологичный отраслей, конкуренция между участниками рынка увеличивается, что вынуждает вести работу над внедрением инновационных способов в производство и модернизировать уже имеющиеся. Необходимо отметить, что наличие квалифицированного персонала обеспечивает высокий уровень конкурентоспособности. Так же компании ведут сотрудничество по разработке новых технологий.

Можно отметить следующие ключевые факторы успеха на рынке нефти и газа:

- высокий уровень корпоративной социальной ответственности;
- внедрение инновационных технологий в производство;
- квалифицированные работники.
- Опыт работы.
- Уникальная технология.

При исследовании рынка нефти и газа в Российской Федерации были выделены ключевые факторы успеха, к таковым можно отнести: внедрение передовых технологий, корпоративно-социальная ответственность.

Внедрение передовых технологий в данной области дает возможность снизить геологические риски, увеличить запасы, а так же вовлечение в работу трудно извлекаемых запасов, тем самым обеспечить высокий стандарт экологической безопасности производства. Высококачественное оборудование и квалифицированный персонал позволяет использовать передовые технологии.

Развивая и модернизируя собственное производство компании, выстраивают свою деятельность в соответствии с экологической и энергетической политикой Российской Федерации, тем самым компании поддерживают окружающую среду во всех регионах, где находится производство [11].

Ключевые факторы успеха есть в каждой отрасли. Определение ключевых факторов успеха сложная аналитическая работа, требующая отмечать только основные факторы успеха. К ключевым факторам успеха нефтегазового рынка можно отнести следующее: квалифицированный персонал; новые технологии при добыче нефти и газа, высокий уровень социальной ответственности.

2.3 Динамика показателей участников рынка нефти и газа

По данным Минэнерго России годовой объем добычи нефти составил 534,1 млн. тонн. Рост добычи нефти и газового конденсата в целом по Российской Федерации в 2015 г., по сравнению с 2014 г., составил 7,4 млн тонн. Основной объем добычи нефти (рис.5).

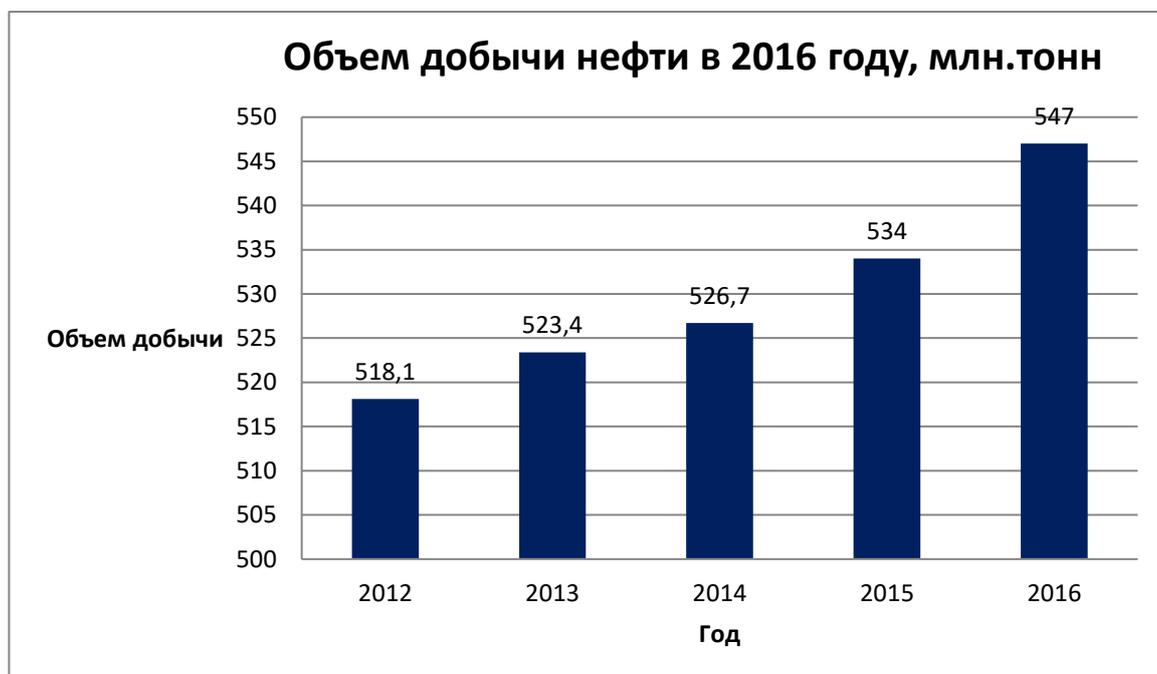


Рисунок 5 – Объем добычи нефти в 2016 году, млн. тонн.

На графике видно, что с каждым годом объем добычи нефти увеличивается. Основными факторами роста может быть:

- развитие действующих перспективных и вовлечение в разработку новых месторождений Севера европейской части России, Восточной Сибири и Дальнего Востока;
- рост эксплуатационного фонда скважин за счет увеличения объемов эксплуатационного бурения и ввода новых скважин;
- активное применение технологий и методов интенсификации добычи нефти, как в новых — перспективных регионах, так и традиционных нефтедобывающих районах страны (Урало-Поволжье);

— действие налоговых льгот для низкорентабельных месторождений, месторождений с трудноизвлекаемыми запасами сырья а также новых перспективных месторождений Восточной Сибири и Дальнего Востока [17].

По данным Минэнерго России на 1.01.2016 года, добычу нефти на территории Российской федерации осуществляли 299, имеющих лицензию на право пользования недрами. В это число входит: 117 организаций, входящих в структуру 11 вертикально интегрированных компаний (ВИНК), 179 независимых компаний, которые не входят в структуру ВИНК, 3 компании осуществляющие работу на условиях о разделе продукции.

Объем добычи нефти на рынке можно исследовать в разрезе основных участников нефтегазового рынка (рис.6).

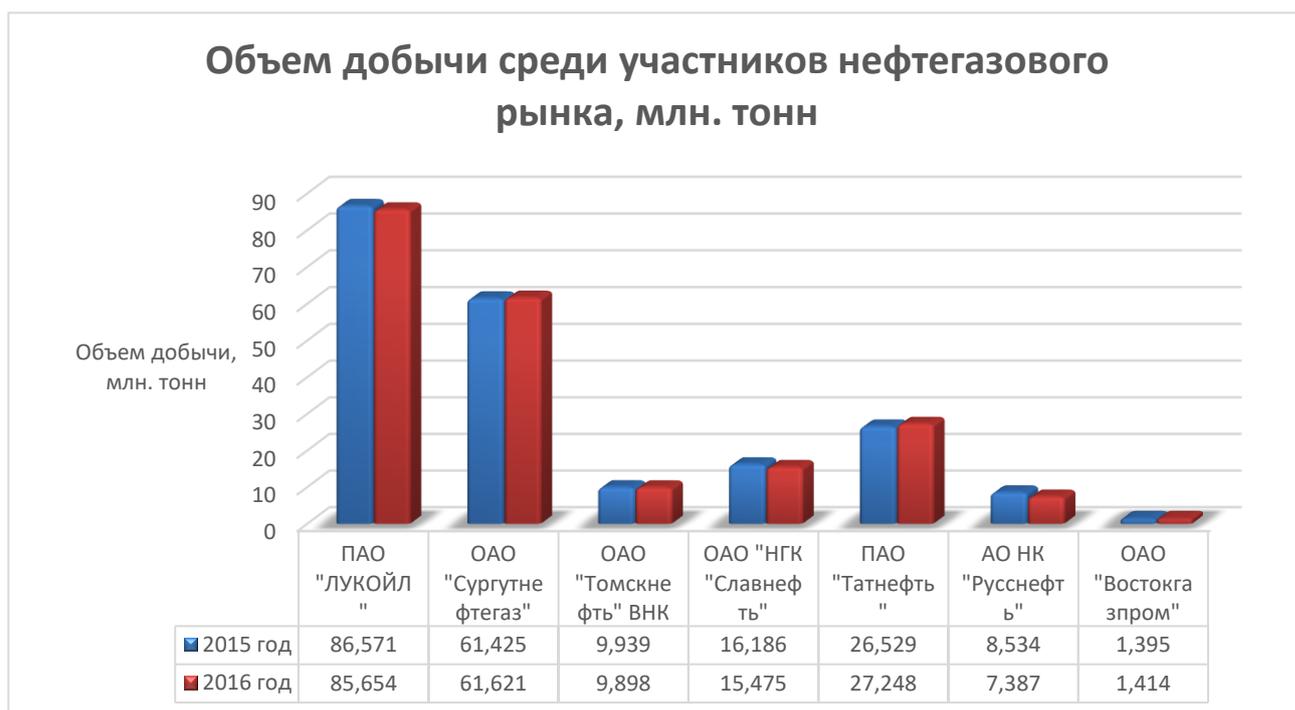


Рисунок 6 – Объем добычи среди участников нефтегазового рынка, млн. тонн 2015 – 2016 гг.

По данным рисунка 6 объем добычи среди основных участников нефтегазового рынка России существенно не изменился. Данная динамика может сказать о стабильности рынка

По данным Минэнерго России общий объем добытого на территории Российской Федерации составил 635 млрд.м³. Динамика объема природного газа за последние годы (рис. 7).



Рисунок 7 – Объем добычи газа в России, млрд.м³.

Из данных рисунка 1.6 можно сделать вывод, что объем добычи газа не был не стабилен. Объем добычи газа в 2015 году упал 1%, что ниже объема 2014 года на 6,5 млрд.м³ и меньше объема 2011 года на 35,2 млрд.м³.

В нефтегазовой отрасли существует два вида газа: природный газ и попутный нефтяной газ (далее ПНГ). Объем добычи так же можно рассмотреть в разрезе этих двух видов газа (рис. 8).

Динамика объема добычи природного газа и нефтяного попутного газа, млрд.м³

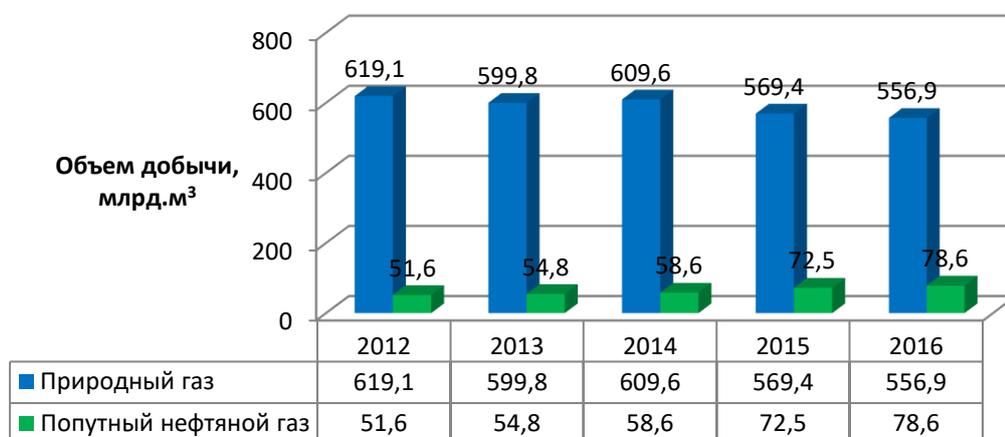


Рисунок 8 – Динамика объема добычи природного газа и попутного нефтяного газа, млрд.м³.

В структуре добычи произошло уменьшение объемов природного газа на 12,5 млрд.м³ (минус 2,2%) и увеличение добычи ПНГ. Доля ПНГ в добыче газа выросла с 11,3% в 2014 г. до 12,4% в 2015 году. Причинами уменьшения объема добычи газа, являются не только экономические причины внутри страны, но и внешнеполитические причины.

При рассмотрении структуры участников на биржевых торгах Санкт-Петербургской международной товарно-сырьевой бирже можно увидеть таких участников, как: «Газпром», «НОВАТЭК», «Роснефть» и «Газ-Ойл трейдинг» (сбытовая структура «ЛУКОЙЛа»). Доля каждой компании (рис.9).

Структура поставщиков газа на биржевых торгах СПБМТСБ в период октябрь-февраль 2015-2016 гг.

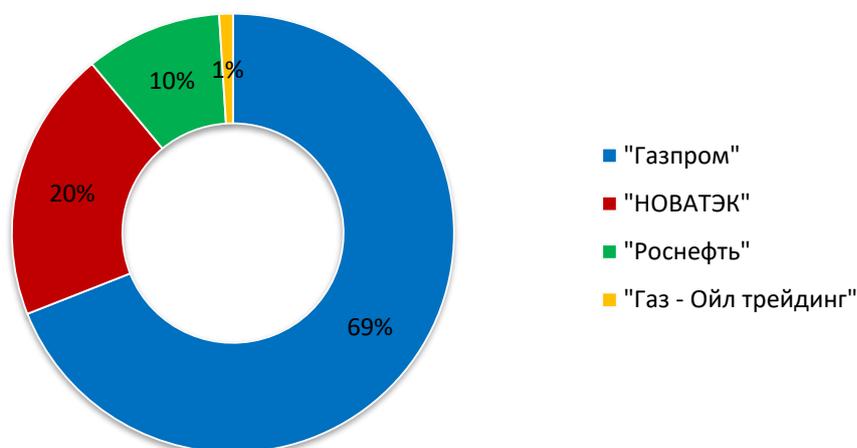


Рисунок 9 – Структура поставщиков газа на биржевых торгах СПБМТСБ в период октябрь-февраль 2015-2016 гг.

Ключевым поставщиком на биржевой рынок СПБМТСБ в исследуемый период времени является компания «Газпром» с долей 69%. В торгах так же участвовали такие компании как: «Роснефть» с долей 10%, «НОВАТЕК» с долей 20% и «Газ-Ойл трейдинг» чья доля составила 1%. Активное участие компании «Газпром» в биржевых торгах можно объяснить, как желание крупной компании поддержать государственный проект.

При исследовании основных показателей участников рынка нефти и газа необходимо отметить, что рынок нефти показывает положительную динамику, об этом говорит ежегодное увеличение объемов добычи по всему рынку в целом и незначительное уменьшение объемов добычи среди основных участников.

Рынок газа нельзя назвать стабильным, так как с 2011 года объемы добычи газа нестабильны. С 2013 года рынок имеет отрицательную динамику. Причиной уменьшения объемов добычи газа может служить уменьшение спроса вызванное введением санкций против Российской Федерации.

Глава 3. Формирование конкурентных преимуществ на рынке нефти и газа

3.1 Характеристика ОАО «Востокгазпром»

ОАО «Востокгазпром» – дочернее предприятие ОАО «Газпром», созданное в 1999 году для реализации нового направления, связанного с разработкой газоконденсатных месторождений в Томской области. В настоящее время компания занимает лидирующие позиции в сфере освоения сложных месторождений углеводородов в регионе. Компания стояла у истоков развития газодобывающей отрасли Томской области, которая возникла с началом эксплуатации Мыльджинского (1999 г.), а затем и Северо-Васюганского месторождений (2002 г.). В 2009 году вместе с вводом Казанского нефтегазоконденсатного месторождения компания начала промышленную добычу нефти [18].

ОАО «Востокгазпром» сформировал коллектив из уникальных высококлассных специалистов. Численность персонала ОАО «Востокгазпром» почти 2 000 человек.

В структуру ОАО «Востокгазпром» входят следующие дочерние и зависимые общества:

- ОАО «Томскгазпром»
- ЗАО «Метанол»
- ООО «Газтранссервис»
- ООО «Томскнефтегазпереработка»
- ОАО «Новосибирскнефтегазпереработка»
- ООО «Восток-Инфра»

Основные регионы деятельности ОАО «Востокгазпром» представлены на (рис. 10).



Рисунок 10 – Регионы деятельности ОАО «Востокгазпром»

На сегодняшний день стратегия развития ОАО «Востокгазпром» является достижение конкурентного преимущества в освоении сложных залежей углеводородов.

Специализацией компании является добыча углеводородного сырья на сложных месторождениях. Основным предприятием, входящим в Группу «Востокгазпром», является дочернее предприятие ОАО «Томскгазпром».

В ходе освоения малых по размерам месторождений со сложным геологическим строением компанией приобретен уникальный опыт, который может быть успешно использован при разработке аналогичных месторождений, расположенных на территории России.

Стратегия развития ОАО "Востокгазпром" заключается в достижении лидерства в освоении сложных месторождений. Для решения этой задачи

"Востокгазпром" планирует обеспечить серийный ввод подобных месторождений и внедрить единые стандарты их разработки с условием их дальнейшего масштабирования и тиражирования.

Компания планирует добиться рентабельной добычи на месторождениях за счет применения современных технологий в геологии, бурении, разработке, логистике и других сферах деятельности.

Таким образом, заняв свою нишу на рынке, ОАО «Востокгазпром» сегодня занимает устойчивое положение и конкурентов не имеет. Газ, добываемый на месторождениях компании, поставляется в Томскую, Новосибирскую, Кемеровскую, Омскую области, Алтайский край, используется такими крупными предприятиями, как Западно – Сибирский металлургический комбинат, Кузнецкий металлургический завод, Барнаульский шинный завод и др. В Томской области и Алтайском крае в течение двух лет переведено на газ 30 000 квартир, 50 котельных, 20 промышленных предприятий, значительно выросло количество транспорта, работающего на газомоторном топливе [18].

3.2 Конкурентоспособность и основные конкурентные преимущества ОАО «Востокгазпром» на рынке нефти и газа

Оценку конкурентоспособности предприятия можно провести разными способами. В данной работе представлены три способа оценки конкурентоспособности: матричный, расчетный и смешанный. Использовались расчетные методы: оценка конкурентоспособности на основе рыночной доли и оценка на основе определения операционной эффективности и стратегического позиционирования, оценка взвешенной конкурентной силы. Был применен матричный метод: SWOT-анализ. Остальные матричные методы не использовались, так как определить объем рынка должным образом требует больших временных затрат на аналитическую работу и наличие достоверной маркетинговой информации, все это требует трудоемких исследований. Так в матрицах были бы слишком много упрощений и субъективных допущений.

На формирование конкурентных преимуществ оказывают влияние определенные факторы. Эти факторы описал в своей модели конкурентной среды М. Портер. Конкурентоспособность предприятия, товара или услуги оценивается наличием конкурентных преимуществ. Так же учитываются внутренние характеристики и факторы внешней среды, которые обеспечивают превосходство над конкурентами на изучаемом рынке в конкретный период времени [8, с.46].

При формировании конкурентных преимуществ в ОАО «Востокгазпром» учитываются факторы, оказывающие влияние: уровень входного барьера, потребитель, поставщики, товары заменители. Конкурентные преимущества, формируемые под влиянием данных факторов нацелены на поддержание высокотехнологичности производства, которые увеличивают порог входного барьера и требуют дополнительных вложений. Итоговый продукт компании ориентирован на конкретных потребителей. Поставщики компании выбираются тщательно, чтобы не допустить понижения качества конечного продукта.

Свои конкурентные преимущества компания ОАО «Востокгазпром» формирует за счет вложения средств в НИОКР, это позволяет занимать лидирующие позиции в разработке и освоении недр со сложным геологическим строением. Так же конкурентное преимущество товара формирует за счет переработки сырья в соответствии со стандартами. Уровень квалификации персонала обеспечивается вложениями средств в программы по повышению квалификации.

В управлении процессом создания конкурентных преимуществ фирмы большую роль играют применяемые методы анализа. К ним относятся матричный, корреляционный, регрессионный, ситуационный виды анализа, а также различные вероятностные, статистические и др. В рыночной экономике широко применяется матричный анализ конкурентных преимуществ. Для анализа конкурентных преимуществ ОАО «Востокгазпром» будет использован матричный анализ конкурентных преимуществ. SWOT-анализ получил

большое распространение. Это анализ сильных и слабых сторон фирмы, оценка ее возможностей и потенциальных угроз [6, с.135].

Таблица 3 – SWOT-анализ ОАО «Востокгазпром».

	Возможности	Угрозы
	1. Федеральные гранты. 2. Появление новых технологий на рынке.	1. Изменение курса валюты. 2. Рост конкуренции 3. Изменение цен на нефть.
Сильные стороны 1. Уникальный опыт разработки сложных залежей углеводородов. 2. Высококвалифицированный персонал. 3. Высокое качество продукции. 4. Способность проникнуть на новые рынки	1. Обучение специалистов работе с новыми технологиями. 2. Поиск компании-экспортера	1. Разработка и внедрение новых технологий. 2. Мониторинг спроса на рынке.
Слабые стороны 1. Отсутствие собственной сети сбыта.	1. Заключение договора о транспортировке с дочерним предприятием.	1. Брать в аренду трубопровод для поставки продукции.

SWOT-анализ позволяет выявить конкурентные преимущества ОАО «Востокгазпром». Выбрана оптимальная стратегия для проникновения на новые рынки: стратегию косвенного экспорта. Для этого необходимо найти экспортера продукции ОАО «Востокгазпром». В подтверждение выбранной стратегии проведена оценка конкурентоспособности ОАО «Востокгазпром».

Оценка конкурентоспособности будет проводиться на основании годовой бухгалтерской отчетности следующих компаний: ОАО «Востокгазпром», ОАО «Томскнефть», ОАО «Сургутнефтегаз», «ЛУКОЙЛ». Необходимо отметить, что две компании: ОАО «Сургутнефтегаз», «Лукойл» являются участниками международных рыночных отношений.

Доля рынка определяется по следующей формуле:

$$MC = \frac{RC}{TC},$$

где, MC – доля рынка;

RC – розничный объем товарооборота субъекта;

ТС – общий объем розничного товарооборота на рынке.

Доля рынка ОАО «Востокгазпром»

$$MC = \frac{1\,876\,183 \text{ т. р.}}{7\,013\,634\,000 \text{ т. р.}} = 0,00026 * 100\% = 0,02\%$$

Доля рынка ОАО «Сургутнефтегаз»

$$MC = \frac{992\,538\,456 \text{ т. р.}}{7\,013\,634\,000 \text{ т. р.}} = 0,141 * 100\% = 14,1\%$$

Доля рынка ОАО «Томскнефть» ВНК

$$MC = \frac{132\,645\,585 \text{ т. р.}}{7\,013\,634\,000 \text{ т. р.}} = 0,018 * 100\% = 1,8\%$$

Доля рынка «ЛУКОЙЛ»

$$MC = \frac{5\,227\,045\,000 \text{ т. р.}}{7\,013\,634\,000 \text{ т. р.}} = 0,74 * 100\% = 74\%$$

Оценка конкурентоспособности на основе рыночной доли дает возможность увидеть распределение долей рынка между его участниками и выделить стандартное положение участников рынка: аутсайдеры, субъекты со слабой, средней и сильной конкурентной позицией, лидеры. По полученным данным видно, что лидером на рынке нефти и газа является «ЛУКОЙЛ», следующая компания по величине доли рынка ОАО «Сургутнефтегаз», ОАО «Томскнефть» ВНК, ОАО «Востокгазпром».

Формула расчета критерия, обеспечивающего комплексную количественную оценку уровня конкурентоспособности предприятия, будет выглядеть следующим образом:

$$K = \sqrt{K_{\text{Э}} * K_{\text{И}} * K_{\text{А}}},$$

где, $K_{\text{Э}}$ – коэффициент операционной эффективности;

$K_{\text{И}}$ – коэффициент инновационности;

$K_{\text{А}}$ – коэффициент адаптивности.

$$P = \frac{B}{3},$$

$$P = \frac{1\,876\,183 \text{ т. р.}}{1\,180\,640 \text{ т. р.}} = 1,6$$

где, P – операционная эффективность предприятия;

B – выручка от всех видов деятельности;

Z – затраты на производство отмеченных видов деятельности.

Показатель операционной эффективности для предприятий выборки:

$$P^{\Sigma} = \frac{B^{\Sigma}}{Z^{\Sigma}}$$

$$P^{\Sigma} = \frac{992\,538\,456 \text{ т. р.} + 132\,645\,585 \text{ т. р.} + 5\,227\,045\,000 \text{ т. р.}}{757\,082\,627 \text{ т. р.} + 107\,092\,227 \text{ т. р.} + 4\,807\,902\,000 \text{ т. р.}} = 1,1$$

где, B^{Σ} – выручка предприятия от всех видов деятельности предприятий выборки;

Z^{Σ} – совокупные затраты предприятий выборки.

Коэффициент операционной эффективности:

$$K_{\text{Э}} = \frac{P}{P^{\Sigma}},$$

$$K_{\text{Э}} = \frac{1,6}{1,1} = 1,4$$

Коэффициент операционной эффективности отражает деятельности предприятия. В произведенных расчетах можно увидеть, что выручка от реализации продукции превышает совокупные расходы на все необходимые виды деятельности по ее производству и сбыту. По итогам произведенных расчетов и полученных коэффициентов можно сделать вывод, что предприятие функционирует рентабельно. Данный вывод относится не только к хозяйствующему предприятию, но и к предприятиям выборки.

Степень инновационной активности хозяйствующего субъекта:

$$I = \frac{Z_{\text{и}}}{Z} : \frac{Z_{\text{ио}}}{Z_0},$$

$$I = \frac{1\,500 \text{ т. р.}}{1\,771\,647 \text{ т. р.}} : \frac{1\,700 \text{ т. р.}}{1\,820\,789 \text{ т. р.}} = \frac{1\,500 \text{ т. р.}}{1\,771\,647 \text{ т. р.}} * \frac{1\,820\,789 \text{ т. р.}}{1\,700 \text{ т. р.}} = 0,91$$

где, $Z_{\text{и}}$, $Z_{\text{ио}}$ - суммарные инновационные затраты предприятия в рассматриваемый и предшествующий периоды времени соответственно;

Z, Z_0 – совокупные производственные затраты предприятий выборки за те же периоды времени.

Показатель инновационной активности предприятий выборки:

$$I^{\Sigma} = \frac{Z_{И}^{\Sigma}}{Z^{\Sigma}} \cdot \frac{Z_{И0}^{\Sigma}}{Z_0^{\Sigma}},$$

$$I^{\Sigma} = \frac{307\,850 \text{ т. р.} + 1\,733 \text{ т. р.} + 319\,881\,000 \text{ т. р.}}{757\,082\,627 \text{ т. р.} + 107\,092\,227 \text{ т. р.} + 4\,807\,902\,000 \text{ т. р.}} \cdot \frac{175\,117 \text{ т. р.} + 1\,733 \text{ т. р.} + 380\,153\,000 \text{ т. р.}}{744\,058\,444 \text{ т. р.} + 101\,345\,863 \text{ т. р.} + 5\,283\,321\,000 \text{ т. р.}}$$

$$= \frac{320\,190\,583}{5\,672\,076\,854} * \frac{6\,128\,725\,307}{380\,329\,850} = 0,91$$

где, $Z_{И}^{\Sigma}, Z_{И0}^{\Sigma}$ – суммарные инновационные затраты предприятий выборки в рассматриваемый и предшествующий период времени соответственно;

Z^{Σ}, Z_0^{Σ} – совокупные производственные затраты предприятий выборки за те же периоды времени.

Коэффициент инновационности:

$$K_{И} = \frac{И}{I^{\Sigma}},$$

$$K_{И} = \frac{0,91}{0,91} = 0,99 \approx 1$$

Доля занимаемого предприятием рынка может быть определена следующим отношением:

$$D = \frac{B}{O},$$

где, D – доля рынка предприятия;

B – выручка предприятия от всех видов деятельности;

O – объем рынка.

Под рынком при этом подразумевается вся совокупность экономических секторов, где осуществляется деятельность предприятия и его конкурентов.

$$D = \frac{1\,876\,183 \text{ т. р.}}{7\,013\,634\,000 \text{ т. р.}} = 0,00026$$

Доля рынка предприятий выборки записывается так:

$$D^{\Sigma} = \frac{B^{\Sigma}}{O},$$

$$D^{\Sigma} = \frac{992\,538\,456 \text{ т. р.} + 132\,645\,585 \text{ т. р.} + 5\,227\,045\,000 \text{ т. р.}}{7\,013\,634\,000 \text{ т. р.}} = 0,91$$

где, D^{Σ} – доля рынка предприятий выборки;

B^{Σ} – суммарная выручка от деятельности предприятий выборки.

Изменение доли рынка рассматриваемого предприятия ΔD можно найти по формуле:

$$\Delta D = \frac{B}{O} : \frac{B_0}{O_0},$$

$$\Delta D = \frac{1\,876\,183 \text{ т. р.}}{7\,013\,634\,000 \text{ т. р.}} : \frac{1\,872\,083 \text{ т. р.}}{6\,208\,284\,000 \text{ т. р.}} = 0,88 \approx 0,9$$

где, B_0 – выручка предприятия от всех видов его деятельности в предшествующем периоде;

O_0 – объем рынка в предшествующем периоде.

Изменение доли рынка предприятий выборки ΔD^{Σ} можно определить так:

$$\Delta D^{\Sigma} = \frac{B^{\Sigma}}{O} : \frac{B_0^{\Sigma}}{O_0},$$

$$\begin{aligned} \Delta D^{\Sigma} &= \frac{992\,538\,456 \text{ т. р.} + 132\,645\,585 \text{ т. р.} + 5\,227\,045\,000 \text{ т. р.}}{7\,013\,634\,000 \text{ т. р.}} : \\ &\frac{978\,204\,539 \text{ т. р.} + 120\,914\,112 \text{ т. р.} + 5\,749\,050\,000 \text{ т. р.}}{6\,208\,284\,000 \text{ т. р.}} \\ &= \frac{6\,352\,229\,041 \text{ т. р.}}{7\,013\,634\,000 \text{ т. р.}} * \frac{6\,208\,284\,000 \text{ т. р.}}{6\,848\,168\,651 \text{ т. р.}} = 0,82 \end{aligned}$$

где, B_0^{Σ} – выручка от деятельности предприятий выборки в предшествующем периоде.

Отношение изменений долей рынка исследуемого предприятия и предприятий-конкурентов может быть записано в следующем виде:

$$K_A = \frac{\Delta B}{\Delta B_0^{\Sigma}},$$

$$K_A = \frac{1\,876\,183 \text{ т. р.} / 1\,872\,083 \text{ т. р.}}{992\,538\,456 \text{ т. р.} + 132\,645\,585 \text{ т. р.} + 5\,277\,045\,000 \text{ т. р.} / 978\,204\,539 \text{ т. р.} + 120\,914\,112 \text{ т. р.} + 5\,749\,050\,000 \text{ т. р.}} = \frac{1,002}{0,92} = 1,08$$

$$\approx 1,1$$

где, $\Delta B = \frac{B}{B_0}$ – индекс изменения объемов выручки предприятия в анализируемом и предшествующем периодах;

$$\Delta B_0^\Sigma = \frac{B^\Sigma}{B_0^\Sigma} – \text{аналогичный показатель для предприятий выборки.}$$

Коэффициент адаптивности показывает отношения предприятия с окружающей средой. При достаточно маленькой доле рынка (0,02%) коэффициент адаптивности имеет значение 1,1, что говорит об эффективности деятельности предприятия.

$$K = \sqrt{1,4 * 1 * 1,1} = 1,2$$

В данном методе оценка будет проводиться по пяти ключевым факторам успеха по шкале от 1 до 5. Взвешенная оценка конкурентной силы показывает положение фирмы в сравнении с конкурентами по каждому ключевому фактору успеха (см. приложение А).

По доле рынка среди своих конкурентов ОАО «Востокгазпром» занимает наименьшую долю рынка (0,03%). Критерий, обеспечивающий комплексную количественную оценку уровня конкурентоспособности предприятия равен 1,2, что позволяет сделать вывод об эффективной работе компании и ее рентабельности. При проведении анализа ключевых факторов успеха были выявлены слабые стороны ОАО «Востокгазпром»: отсутствие собственной сбытовой сети, отсутствие международного опыта, отсутствие широкого спектра услуг и не исполнение подрядных работ. Общая оценка позволяет сделать вывод, что ОАО «Востокгазпром» практически не уступает своим конкурентам по ключевым факторам успеха. Проведенный анализ конкурентоспособности позволяет сделать вывод, что конкурентоспособность компании находится на уровне выше среднего.

3.3 Формирование конкурентных преимуществ ОАО «Востокгазпром» контексте перспектив экспансии на международные рынки

Для выхода на международные рынки ОАО «Востокгазпром» необходимо применить стратегию косвенного экспорта. При косвенном экспорте выбирается экспортер, который осуществляет сбыт на зарубежные рынки. Необходимо отметить, что посредниками в данной стратегии могут выступать национальные, зарубежные и смешанные компании.

Существует три важных фактора успешной реализации стратегии экспорта:

- Наличие в организации специалистов по экспортным продажам.
- Концентрация компании на важнейших для нее иностранных рынках.
- Тщательный выбор, подготовка и контроль выбираемого посредника [23, с.50].

Так же существуют основные условия успеха выхода на международные рынки:

- Достаточный объем финансовых средств.
- Возможность обеспечить качественные характеристики товара в соответствии с требованиями рынка.
- Продуманная концепция товара.
- Политика ценообразования.
- Наличие ресурсов, позволяющих формировать продуктивные взаимоотношения с медиаресурсами.

Анализируя основные условия для успешного выхода на международные рынки, следует отметить, что организация имеет достаточно денежных средств для реализации данной стратегии.

Следующее условие успешного выхода на международные рынки: возможность обеспечения качественных характеристик товара в соответствии с

требованиями рынка. Деятельность ОАО «Востокгазпром» осуществляется в соответствии со стандартом СТО Газпром серии 9000 и оценки систем менеджмента качества (СМК). Данный стандарт направлен на повышение конкурентоспособности предоставляемых товаров и услуг. Данная информация позволяет сделать вывод, что организация может обеспечить качественные характеристики товара.

Ценообразование ОАО «Востокгазпром» осуществляется по методу Сущность его заключается в том, что в основу цены закладывают не фактические, а нормативные затраты и постоянно учитывают отклонение фактических расходов от норм. Данный метод ценообразования дает возможность управлять затратами, так как рассчитывают не просто общую величину отклонения, а в разрезе каждой статьи.

На сегодняшний день наиболее привлекательным покупателем энергоресурсов считается Китай. Причиной такой привлекательности является растущая экономика страны [24, с.15].

Для осуществления стратегии косвенного экспорта необходимо найти компанию-экспортера для осуществления выхода на международный рынок. В качестве компании-экспортера выбрана компания АО «Транснефть – Центральная Сибирь» данная компания является дочерним предприятием ПАО «Транснефть». Поставка продукции ОАО «Востокгазпром» будет осуществляться по трубопроводной системе «Восточная Сибирь – Тихий океан», общая протяженность данной системы трубопроводов составляет 4 740 км. Поставка товаров будет осуществляться от нефтеперекачивающей станции (НПС) «Орловка» до пункта приема нефти Сковородино, общая протяженность пути составит 3 541 км [25].

Компания ПАО «Транснефть» установила единый тариф на транспортировку нефтепродуктов по системе трубопроводов, в 2016 году тариф составил 65 руб./ 100 тонн. км [26].

Общий объем добычи жидких углеводородов в ОАО «Востокгазпром» за 2016 год составил 1 414 тыс. тонн. Для первоначальной поставки на зарубежный рынок был выбран объем 30% от годового объема добычи и составляет 424,2 тыс. тонны. Для осуществления выбранной стратегии были посчитаны следующие затраты: транспортировка продукции, представительские расходы, таможенная пошлина.

Транспортировка нефтепродуктов:

$0,65 * 424\ 200 \text{ тонн} = 275\ 730 \text{ руб./км.}$ за объем 424 200 тонн.

$275\ 730 \text{ руб./км.} * 3\ 541 \text{ км} = 976\ 359\ 930 \text{ руб.}$

Таможенная пошлина составляет 15 \$:

$15 * 60 = 900 \text{ руб.}$

$424\ 200 * 900 = 381\ 780\ 000 \text{ руб.}$

Представительские расходы для ОАО «Востокгазпром» составят 50 000 руб.

Итого затраты: 1 358 139 930 руб.

Средняя экспортная цена на нефть в 2016 году составила 340 \$ за 1 тонну, средний курс доллара за 2016 год составил 61 рубль [27].

Выручка от реализации продукции:

$340 * 61 = 20\ 740 \text{ руб.}$

$424\ 200 \text{ тонн} * 20\ 740 \text{ руб.} = 8\ 797\ 908\ 000 \text{ руб.}$

Прибыль от данного мероприятия: $8\ 797\ 908\ 000 - 1\ 358\ 139\ 930 = 7\ 439\ 768\ 070$ руб.

Эффективность затрат на проведение мероприятия может быть определена с помощью показателя рентабельности предлагаемого мероприятия:

$$P = \frac{\Pi}{Зр} * 100\%$$

где Π - Прибыль, руб.;

$Зр$ - затраты на реализацию мероприятий, руб.

$$P = \frac{7\,439\,768\,070}{1\,358\,139\,930} * 100\% = 548\%$$

Необходимо отметить, что в ОАО «Востокгазпром» отсутствует специалист по экспортным продажам. Специалист по экспортным продажам осуществляет подготовки и проведение переговоров с потенциальными партнерами. Контролирует выполнение договоров по поставкам продукции на экспорт и поставках информации продукции по импорту. Заработная плата специалиста по экспорту составляет 35 000 руб. без учета премиальных выплат. Заработную плату данного сотрудника в течение года составят 420 000 руб.

Конкурентным преимуществом на международном рынке нефте- и газодобычи было выбрано выполнение подрядных работ по бурению. Данное преимущество обеспечит компании выгодное положение на рынке нефтегазовой отрасли, так как не все компании на рынке осуществляют бурение скважин самостоятельно и компания имеет опыт добычи углеводородного сырья на сложных месторождениях. Бурение нового куста производится за 31 день.

В затраты на осуществление услуг по бурению входит: транспортировка оборудования, перевозка сотрудников, командировочные, заработная плата, электричество, ремонт оборудования.

Транспортировка оборудования будет осуществляться компания Incom Cargo из Томска в Китай и составит 120 000 руб. В экспедицию по бурению будут отправлены три инженера ОАО «Востокгазпром», так как у компании в постоянном штате отсутствуют рабочие-бурильщики. Команда бурильщиков

будет нанята компанией – заказчиком. Стоимость билета на одного человека составляет 20 000 руб.

Перевозка сотрудников: $20\,000 \cdot 3 = 60\,000$ руб.

Заработная плата: $3 \cdot 80\,000 = 240\,000$ руб.

Затрат на жилье не предусмотрено, так как жилье предоставляет заказчик. Суточные составляют 2 000 руб.

Суточные: $3 \cdot 2\,000 = 6\,000$ руб.

$6\,000 \cdot 31 = 186\,000$ руб.

По техническим данным потребление электроэнергии буровой вышки составляет 213 кВт/ч. Потребление электроэнергии за месяц составит 158 472 кВт. В Китае тариф для промышленности составляет 1,14 юань. кВт/ч. Для расчета тарифа произведен перевод в рубли.

$1,14 \cdot 5 = 5,7$ руб. кВт/ч

Электричество: $158\,472 \cdot 5,7 = 903\,290,4$ руб.

Перед транспортировкой оборудование проходит технический обслуживание и планово – предупредительный ремонт. Сумма на возможный ремонт оборудования закладывалась 10 % от общей стоимости оборудования.

$23\,000\,000 \cdot 10/100 = 2\,300\,000$ руб.

Затраты на осуществление подрядных работ по бурению: 3 809 290,4 руб.

Минимальная стоимость выполненных работ в отрасли составляет 7 500 000 руб.

Прибыль от данного мероприятия: $7\,500\,000 - 3\,809\,290,4 = 3\,690\,709,6$ руб.

$$P = \frac{3\,690\,709,6}{3\,809\,290,4} \cdot 100\% = 97\%$$

Таким образом рентабельность предлагаемых рекомендаций составляет 548% и 97%. Полученные результаты свидетельствуют о том, что денежные средства использованы эффективно, а данные рекомендации принесут прибыль.

Поскольку расчеты делались ориентировочно, но приближенно к действительности, эффективность после внедрения мероприятий в ОАО «Востокгазпром» может отличаться, но, останется эффективным.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

Группа	ФИО
3А3В	Пепельницыной Полине Анатольевне

Институт	ИСГТ	Кафедра	ИП
Уровень образования	Бакалавр	Направление	38.03.02 Менеджмент (Международный менеджмент)

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»

1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:

- вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения)
- опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)
- негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу)
- чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера)

1. Рабочее место бухгалтера бухгалтерского отдела ОАО «Востокгазпром»
- Вредные производственные факторы: шумы, освещение, электромагнитное излучение.
- Негативное воздействие на окружающую среду отсутствует.
- Возможность возникновения чрезвычайных ситуаций – минимальна.
- Исходные данные для составления раздела: 1. Данные, предоставленные ОАО «Востокгазпром»
2. Данные отчета по преддипломной практике.

2. Список законодательных и нормативных документов по теме

- ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности»
- Трудовой кодекс РФ

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке

1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:
 - принципы корпоративной культуры исследуемой организации;
 - системы организации труда и его безопасности;
 - развитие человеческих ресурсов через

1. Приоритетные направления деятельности ОАО «Востокгазпро»;
2. Прямые и косвенные стейкхолдеры ОАО «Востокгазпро»;
3. Структура социальных программ ОАО «Востокгазпро»;
4. Программа по обучению и

<p><i>обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</i> - системы социальных гарантий организации; - оказание помощи работникам в критических ситуациях.</p>	<p>развитию персонала ОАО «Востокгазпром»; 5. Культурно-массовая программа; 6. Программа по охране здоровья сотрудников предприятия ОАО «Востокгазпром»</p>
<p><i>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i> - 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.</p>	<p>1. Деятельность предприятия в сфере охраны окружающей среды; 2. Взаимодействие предприятия с местным сообществом и местной властью; 3. Ответственность перед потребителями продукции</p>
<p><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.</p>	<p>Наличие внутренних нормативных документов и регламентов организации в области КСО и их соответствия нормам трудового законодательства</p>

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

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент каф. МЕН	Черепанова Н.В.	к.ф.н., доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАЗВ	Пепельницына П. А.		

Корпоративная социальная ответственность – международная бизнес-практика, которая прочно вошла в корпоративное управление в конце XX века. В настоящее время внедрение мероприятий КСО становится неотъемлемой частью успешной компании.

В данной главе рассмотрена КСО на примере компании ОАО «Востокгазпром». Приведены основные стейкхолдеры компании, рассмотрены основные корпоративные социальные программы, которые уже реализованы, а также те, которые находятся в разработке на данный момент.

ОАО «Востокгазпром» является социально ответственным предприятием. Особое внимание компания уделяет промышленной и экологической безопасности, обеспечивает гарантированный социальный пакет для своих работников, обеспечивает отдых для своих сотрудников и их детей, программы для населения.

Анализ эффективности программ КСО включает в себя следующие этапы:

- Определение стейкхолдеров организации.
- Определение структуры программ КСО.
- Определение затрат на программы КСО.
- Оценка эффективности и выработка рекомендаций.

Определение стейкхолдеров организации: Одна из главных задач при оценке эффективности существующих программ КСО – это оценка соответствия программ основным стейкхолдерам компании.

Стейкхолдеры – заинтересованные стороны, на которые деятельность организации оказывает как прямое, так и косвенное влияние.

Таблица 4 – Стейкхолдеры организации

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
1.Работники предприятия и их семьи	1.Местное население
2.Акционеры	2.Общественные организации
3.Поставщики	3.Профсоюзы
4.Потребители	4.Средства массовой информации
5.Инвесторы	5.Органы государственной власти
	6.Экологические организации

В таблице 5 отражены основные стейкхолдеры ОАО «Востокгазпром».

Компания оказывает влияние на большое количество заинтересованных лиц. К прямым стейкхолдерам относятся работники предприятия и их семьи, акционеры, поставщики, потребители, инвесторы, все они основные заинтересованные лица, на которые программы КСО должны иметь максимальную направленность. Акционеры и инвесторы это та группа стейкхолдеров, от которых напрямую зависит существование и развитие компании. Они непосредственно влияют на ее финансовые показатели.

Экологические организации. Данные группы представляют интересы охраны окружающей среды. С целью определения приоритетных и стратегических целей в области охраны окружающей среды разработана «Экологическая политика АО «Востокгазпром», определены экологические аспекты и значимые экологические аспекты. Предприятие не только соблюдает все требования российского природоохранного законодательства, но и стремится внести посильный вклад в охрану окружающей среды. АО «Востокгазпром» реализует проекты, направленные на защиту природы и привлечение внимания общественности к экологическим проблемам.

Таблица 5 – Структура программ КСО

Наименование предприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемые результаты от реализации мероприятия
Программа по обучению и развитию персонала	Социально-ответственное поведение	Сотрудники	2016	Повышение производительности труда и качества выполняемой работы.
Помощь детскому дому	Социальные инвестиции	Местное сообщество	2007	Строительство детской площадки для детей с нарушениями опорно-двигательного аппарата.
Газпром-детям	Социальные инвестиции	Местное сообщество	2006-2008	Развитие детского творчества, строительство игровых площадок, поддержка творческих самодельных коллективов.
Программа по охране труда и окружающей среды	Отношение к окружающей среде	Экологические организации	2016	Минимизировать негативное воздействие на окружающую среду. 98 Повышает эффективность работы, снижение затрат компании, повышение прибыли
Программа по культурно – массовой работе	Социально-ответственное поведение	Сотрудники	2016	Повышение производительности труда и качества выполняемой работы

Мероприятия проводимые ОАО «Востокгазпром», полностью соответствуют КСО. Проведенные мероприятия достаточно обширны, они включают в себя благотворительность, помощь своим сотрудникам, обучение сотрудников, охрана окружающей среды. Данные мероприятия оказывают исключительно положительный эффект на стейкхолдеров и носят долгосрочный характер.

Таблица 6 – Затраты на реализацию программ КСО

№	Мероприятие	Единица измерения	Стоимость реализации на анализируемый период
1	Программа обучения и развития персонала предприятия	тыс.руб.	2180,0
2	Программа по культурно – массовой работе	тыс.руб.	1045,5
3	Приобретение путевок в санаторий	тыс.руб.	3500,0
4	Программа по охране труда и окружающей среды	тыс.руб.	2680,5
Итого:			9 406

Компания занимается реализацией не только внешней, но и внутренней КСО. Исследование позволило выявить, что затраты на КСО составляют 9 406 тыс.руб. Данные вложения позволяют заботиться о здоровье сотрудников, повышение квалификации сотрудников, забота об окружающей среде.

Осуществляемые программы КСО направлены на заинтересованных стейкхолдеров и тем самым отвечает интересам стейкхолдеров. Например, организация не только заинтересована в развитии своих сотрудников, она помогает молодым специалистам компании и проводит курсы повышения квалификации, осуществляет поощрение работников через вознаграждение и премиями за хорошую работу. Так же компания старается для местного сообщества реализую программы по улучшению экологической среды и принимает участие в благотворительности.

Благодаря реализации программ КСО у специалистов проявляется большее доверие к компании и компания становится более известной. Программы приведенные в таблицах 5 и 6 оправдывают затраты, так как последствия от их реализации довольно продолжительны и эффективны. КСО

ОАО «Востокгазпром» отвечает большим требованиям. Стоит обращать большее внимание на внутреннюю КСО. Обусловлено это тем, что такой ресурс, как человеческий, является неотъемлемым элементом функционирования предприятия.

Заключение

В современном мире такой показатель как конкуренция стал универсальным показателем и используется в разных сферах жизнедеятельности.

Методик по определению конкурентоспособности великое множество и на сегодняшний день нет четко принятой методики. Каждый метод по оценке конкурентоспособности имеет свои преимущества и недостатки. Разработка новых методов определения уровня конкурентоспособности продолжается и на сегодняшний день.

Каждый рынок имеет свои особенности, так цены на рынке нефти определяется в соответствии с сортом нефти, биржи, на которой совершаются сделки купли-продажи, а так же в соответствии со страной экспортером. Эталоном для определения цены служит нефть сорта «Brent». У стран экспортеров нефти существуют свои правила по установлению цен на нефть. Торговля углеводородным сырьем осуществляется двумя способами: спотова и контрактная. Важной особенностью данного типа рынка является олигополистичность.

Исследование основных показателей участников рынка нефти и газа, позволило выявить положительную динамику рынка нефти, а так же уменьшение объемов добычи газа на территории Российской Федерации, причиной уменьшения объемов добычи может служить введение санкций против Российской Федерации.

Результаты оценки конкурентоспособности ОАО «Востокгазпром» показали, что по доле рынка компания занимает наименьшую долю (0,03%). Критерий, обеспечивающий комплексную количественную оценку уровня конкурентоспособности предприятия (1,2), что позволяет сделать вывод об эффективной работе компании и ее рентабельности. Были выявлены слабые стороны ОАО «Востокгазпром» отсутствие собственной сбытовой сети, отсутствие международного опыта, отсутствие широкого спектра услуг и не

исполнение подрядных работ. Общая оценка позволяет сделать вывод, что ОАО «Востокгазпром» практически не уступает своим конкурентам по ключевым факторам успеха. Проведенный анализ конкурентоспособности позволяет сделать вывод, что конкурентоспособность компании находится на уровне выше среднего.

По итогам проведенной оценки конкурентоспособности предложены следующие рекомендации: выполнение подрядных работ, стратегия косвенного экспорта в сотрудничестве с АО «Транснефть – Центральная Сибирь». Данные рекомендации позволят компании выйти на международный рынок.

Проведённая оценка рентабельности предлагаемых рекомендаций является положительной, что свидетельствует об эффективном использовании экономических средств, а рекомендации принесут прибыль. Таким образом рентабельность предлагаемых рекомендаций составляет 548% и 97%.

Список публикаций студента

1. Каюмова А.Х., Пепельницына П.А. Благополучие россиян в 2015 году // Достижения науки и образования. - 2016. - № 11 (12).
2. Каюмова А.Х., Пепельницына П.А. Сравнение систем деловых коммуникаций России и Объединенных Арабских Эмиратов // Наука через призму времени. — 2017. — №3.

Список использованных источников

1. Маркетинг: учебное пособие для бакалавров / под ред. О. Б. Авдиенко – Ростов н/Д : Феникс, 2011. – 473с.
2. Макарова В. И., Новикова Н. А. Формы и виды конкуренции в разрезе предпринимательской деятельности, факторы обеспечения ее конкурентоспособности // Вестник Волжского университета им. В. Н. Татищева. – 2012. - № 1. – С. 35 – 47.
3. Мазилкина Е. И, Паничкина Г. Г., Основы управления конкурентоспособностью. – М.: Омега-Л, 2009. – 328 с.
4. Лазаренко А. А. Методы оценки конкурентоспособности. // Молодой ученый. — 2014. — №1. — С. 374-377.
5. Воронов Д. С. Обзор методов оценки конкурентоспособности. // М.: Экономика, 2014. С. 371 – 409.
6. Мокронос А. Г., Маврина И. Н. Конкуренция и конкурентоспособность // Учебное пособие / Издательство Уральского университета, 2014. – 198с.
7. Липсица И. В., Дымшица М. Н. Маркетинг: учебник для ВУЗов. – М.:ГОЭТАР-Медиа, 2013. – 150 с.
8. Азоев Г. Л. Конкурентоспособность фирмы // Учебное пособие / М.: Типография «Новости», 2000. – 255с.
9. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е изд.: Пер. с англ. — М.: Издательский дом "Вильямс", 2006. — 928 с.
10. Буренина И. В., Хасанова Г. Ф., Эрмиш С. В. Проблемы рынка нефтесервисных услуг // Наукоеведение. – 2013. - № 6. С. 20 – 31.
11. Рыженко В. Ю. Нефтяная промышленность России: состояние и проблемы // Перспективы науки и образования. – 2014. - №1. С. 300 – 309.
12. Моисеев С. Р. Новая макроэкономическая теория открытой экономики // Деньги и кредит. – 2016. - №1. С. 18 – 24.

13. Дунаев В. Ф. Экономика предприятия нефтяной и газовой промышленности, - 5-е изд., испр. – М.: ЦентрЛитНефтеГаз, 2015. – 330 с.
14. Борисов Е. Ф. Экономическая теория, 3-е изд., испр. – М.: Юрайт-Издат, 2005. – 399с.
15. Консультант Плюс: О защите конкуренции [Электронный ресурс]: федер. закон Рос. Федерации от 26.07.2006 № 135 // Консультант Плюс: справочная правовая система. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61763/ (дата обращения: 31.04.2017)
16. Рубинштейн Е. И. Экономика нефтяной и газовой промышленности: Учебное пособие. – М.: Издат-во СурГУ, 2002. – 160 с.
17. Официальный сайт Министерства энергетики Российской Федерации Режим доступа: <http://minenergo.gov.ru/> (дата обращения: 3.03.2017)
18. Официальный сайт ОАО «Востокгазпром» Режим доступа: <http://vostokgazprom.gazprom.ru/> (дата обращения: 10.05.2017)
19. Романов Е.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Е.В. Романов. - М.: НИЦ ИНФРА-М., 2013. – 159 с.
20. Официальный сайт ОАО «Томскнефть» ВНК Режим доступа: <http://www.tomskneft.ru/> (дата обращения: 10.05.2017)
21. Официальный сайт ОАО «Сургутнефтегаз» Режим обращения: <http://www.surgutneftegas.ru/> (дата обращения: 10.05.2017)
22. Официальный сайт «ЛУКОЙЛ» Режим обращения: <http://www.lukoil.ru/> (дата обращения: 10.05.2017)
23. Наумов В. Н. Стратегический маркетинг / Учебник / М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 272 с.
24. Максимова Е. И. Экономика Китая: перспективы мены модели экономического роста // Восточная аналитика. – 2016. -№4. С. 15-21.
25. Официальный сайт АО «Транснефть –Центральная Сибирь» Режим доступа: <http://centralsiberia.transneft.ru/> (дата обращения: 19.05.2017)

- 26.Официальный сайт ПАО «Транснефть» Режим доступа:
<http://www.transneft.ru/tenders/all> (дата обращения: 19.05.2017)
- 27.Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики
Режим доступа: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/
(дата обращения: 21.05.2017)

Приложение А. Взвешенная оценка конкурентной силы

Таблица А.1 – Взвешенная оценка конкурентной силы

Ключевые факторы успеха	Вес	«Востокгазпром»	«Сургутнефтегаз»	Китайская национальная нефтяная компания	«ЛУКОЙЛ»	Woodsid Petroleum
Высокое качество продукции	0,1	5/0,5	5/0,5	5/0,5	5/0,5	5/0,5
Наличие собственной сбытовой сети	0,05	1/0,05	4/0,1	4/0,1	5/0,25	2/0,1
Квалифицированные кадры	0,2	5/1	5/1	5/1	5/1	5/1
Освоенность технологий	0,2	5/1	4/0,8	4/0,8	5/1	5/1
Репутация компании	0,08	4/0,32	5/0,4	5/0,4	5/0,4	4/0,32
Международный опыт	0,15	1/0,15	4/0,6	5/0,75	5/0,75	5/0,75
Широкий спектр услуг	0,11	2/0,22	3/0,33	3/0,33	5/0,55	3/0,33
Осуществление подрядных работ	0,11	2/0,22	2/0,2	3/0,33	4/0,44	3/0,33
Общая оценка	1	25/3,46	32/3,93	34/4,21	39/5,89	32/4,33