

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра менеджмента и маркетинга

**Формирование конкурентных преимуществ организации (на примере
ПАО «Газпром»)**

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ БАКАЛАВРСКОЙ
РАБОТЫ

студентки 4 курса 421 группы

направления 38.03.02 «Менеджмент»

Экономического факультета

Басовой Анастасии Александровны

Научный руководитель
д.э.н., профессор

подпись, дата

Н.А. Киреева

Заведующий кафедрой
к.э.н., доцент

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2020

ВВЕДЕНИЕ. Актуальность темы исследования. Конкурентное преимущество – то, без чего не может обойтись ни одна организация на современном рынке. Практика показывает, что некоторые предприятия «терпят поражение» в борьбе за лидерские позиции в отрасли отчасти из-за того, что руководители небрежно относятся к оценке своей конкурентоспособности и неграмотно подходят к созданию преимуществ, которые, как результат, быстро распознаются оппонентами. Отсюда следует, что анализ и формирование конкурентных преимуществ необходимо считать важным этапом в создании стратегии развития организации.

Таким образом, актуальность темы исследования заключается в том, что конкурентоспособность компании во многом определяется теми особенностями, которыми она обладает. Поэтому сохранение, поддержание и совершенствование этих особенностей является на сегодняшний день главной задачей для любой организации.

Целью работы является изучение теоретических основ конкурентных преимуществ современных компаний и разработка практических рекомендаций по формированию и использованию конкурентных преимуществ ПАО «Газпром». В связи с поставленной целью, можно выделить следующие **задачи** исследования:

- рассмотреть природу конкурентных преимуществ;
- определить основы конкурентоспособности компании и способы её оценки;
- сравнить особенности формирования конкурентных преимуществ компаниями в России и за рубежом;
- описать деятельность ПАО «Газпром»;
- проанализировать стратегическое развитие ПАО «Газпром»;
- оценить конкурентоспособность ПАО «Газпром» и раскрыть проблемные места;

- выявить основные пути поддержания конкурентоспособности ПАО «Газпром»;
- разработать конкретные мероприятия по устранению проблемных зон и рассчитать их эффективность.

Объектом исследования является ПАО «Газпром», а также входящие в него структурные подразделения.

В качестве **предмета** исследования выступают конкурентные преимущества ПАО «Газпром» и факторы их формирования и поддержания.

Степень изученности проблемы. Изучением особенностей формирования конкурентных преимуществ и их роли в деятельности организации занимались многие авторы. Большой вклад в развитие данной темы внёс Майкл Портер. Исследовав природу конкуренции, он сделал вывод, что конкурентное преимущество представляет собой результат осуществления различных процессов, протекающих в организации. Свой вклад в развитие данной темы внесли и сторонники ресурсного подхода: Б. Вернерфельт, Г. Хамел и Р. М. Грант, которые полагали, что компания повышает свою конкурентоспособность за счёт уникального сочетания имеющихся у неё ресурсов.

Среди отечественных учёных также есть представители, изучавшие особенности формирования конкурентных преимуществ организации. По мнению В.Г. Азоева, конкурентоспособность организации определяется тем, как быстро она реагирует на новые потребности в конкретном сегменте, внедряет инновационные технологии в процесс производства и создаёт товары с более низкой себестоимостью. В.К. Фальцман и Э.Н. Крылатых считали, что чем лучше компания реагирует на запросы потребителей, тем выше её шансы на успех в конкурентной борьбе. Р.А. Фатхутдинов полагал, что в основе конкурентных преимуществ лежат ценности организации.

Методологической основой данного исследования являются такие методы, как анализ научной литературы, статистический анализ данных, стратегический анализ, моделирование, исследование и обобщение.

Информационной базой выступают следующие источники:

- научные статьи;
- учебные пособия;
- монографии;
- материалы международной научно-практической конференции;
- электронные журналы;
- справочные пособия;
- Интернет-сайты;
- Законодательство РФ.

Практическая значимость результатов исследования состоит в том, что они позволяют обосновать направления совершенствования формирования конкурентных преимуществ через изменение внутренних элементов функционирования организации. Эти элементы представляют собой процессы, которые протекают при взаимодействии структурных подразделений друг с другом.

Структура работы. Работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка используемых источников и пяти приложений.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. Во введении дано обоснование актуальности выполненного исследования, сформулированы его цель и задачи, а также определены объект и предмет изучения.

В первой главе «Теоретические аспекты формирования конкурентных преимуществ организации» представлена теоретическая база проведённого исследования. Рассмотрены дефиниции и взаимосвязь категорий – «Конкурентное преимущество» и «Конкурентоспособность».

Систематизированы точки зрения российских и зарубежных авторов, занимавшихся изучением данной темы. При обобщении их определений

делается вывод, что конкурентное преимущество – это ценности и виды деятельности, обеспечивающие компании такое положение на рынке, при котором она будет привлекать покупателей лучше, чем это делают её конкуренты. Далее рассматриваются назначение и свойства понятия, описывается жизненный цикл конкурентного преимущества, включающий в себя 3 этапа: создание, развитие и разрушение. Классифицированы факторы, состоящие из 8 групп, которые оказывают существенное воздействие на конкурентные преимущества.

Раскрыто содержание понятия «Конкурентоспособность», которое также рассматривается с учётом позиций авторов. Это дало возможность сформулировать авторскую позицию, согласно которой она представляет собой способность организации вести конкурентную борьбу путём создания продукта с такими характеристиками, которые будут удовлетворять покупательскую потребность быстрее и качественнее по сравнению с аналогами. Раскрыты методические подходы к оценке конкурентоспособности компании. Анализ конкурентоспособности проводится с целью получения достоверной информации о состоянии компании на отраслевом рынке и состоит из 5 этапов. На первом этапе определяется база конкурентного сопоставления, то есть определяются основные конкуренты. Далее собирается информация о внешней среде предприятия. На третьем этапе выбираются методы конкурентного анализа, включающие в себя различные модели и матрицы. Четвёртый этап предполагает обработку имеющейся информации с использованием выбранных методов, на основе чего определяется уровень конкурентоспособности предприятия. На завершающем этапе разрабатываются перспективные направления совершенствования конкурентных преимуществ с учётом проблемных зон, выявленных на предыдущей стадии.

Завершается первая глава описанием особенностей формирования конкурентных преимуществ в российских и зарубежных компаниях. В работе представлен рейтинг, показывающий уровень конкурентоспособности России по сравнению с другими государствами, а также растущая динамика изменения

позиций страны за последние годы. Приводится описание четырёх уровней конкурентоспособности отечественных компаний. С учётом особенностей каждого из уровней определяются основные источники конкурентных преимуществ: сохранение низкой цены, поддержание высокого качества товара, установление доверительных отношений с потребителями, а также повышение показателей бизнес-регулирования и внутренней конкуренции. Далее анализируются проблемы, влияющие на уровень конкурентоспособности российских предприятий, и предлагаются мероприятия для их устранения. Особенности формирования конкурентных преимуществ международными компаниями рассматриваются на примере таких стран, как Австралия, Германия, Япония, Китай и США. Результатом исследования служат условия поддержания конкурентоспособности, делающие акцент на миссии организации, адаптации к изменениям, кадровой политике, выходу на новые рынки и использованию НИОКР.

Во второй главе «Исследование конкурентных преимуществ ПАО «Газпром» описывается объект исследования и проводится анализ его конкурентоспособности по описанной в теоретической части методике.

Дана характеристика деятельности ПАО «Газпром» как интегрированной компании. Определяются направления деятельности компании не только в нефтегазовой отрасли, но и в энергетике и развитии инновационной активности. Приводится динамика изменения показателей результатов деятельности ПАО «Газпром» на российском и зарубежном рынке нефти и газа за последние годы. Раскрываются особенности систем охраны труда и корпоративного управления. В завершении характеристики описывается организационная структура предприятия, построенная по дивизиональному типу и предполагающая разделение структурных подразделений по группам в зависимости от вида деятельности.

Осуществлен стратегический анализ ПАО «Газпром», который начинается с установления миссии и основной цели. Приводится

характеристика внешней среды, где описываются поставщики ресурсов, потребители и Законы, которыми руководствуется компания при выполнении своих функций. На основе факторов внешнего окружения определяются сильные и слабые стороны ПАО «Газпром», а также его возможности и угрозы. Полученные результаты оформляются в виде SWOT-анализа, подтверждающий соответствие положения компании поставленной цели и указывающий направления по сохранению лидерских позиций.

На основе конкурентного анализа выявлено: конкуренцию ПАО «Газпром» составляют 6 компаний. Использование стратегической карты позволяет определить ключевых конкурентов: ПАО «НК «Роснефть» и ПАО «Лукойл». На основе анализа выручки от реализации газа, нефти и энергии трёх компаний проводится анализ VCG, определяющий газ основным продуктом ПАО «Газпром». Проведённый стратегический анализ подтверждает лидерство ПАО «Газпром» на нефтегазовом рынке и определяет путь его поддержания, заключающийся в увеличении показателей по основным видам деятельности.

Анализ формирования конкурентных преимуществ ПАО «Газпром» проводится на основе его деятельности в газовом секторе. Лидерство компании также подтверждается и составленным многоугольником конкурентоспособности. Выявлено, что основными конкурентными преимуществами компании являются следующие: уникальность Единой системы газоснабжения и вертикальная интеграция. В ходе оценки устанавливается характер влияния этих преимуществ друг на друга путём рассмотрения взаимоотношений материнской компании с дочерними структурами как основы интеграционных процессов ПАО «Газпром». С этой целью анализируется взаимодействие компаний Группы «Газпром ПХГ», основная цель которой – организация подземного хранения газа. Анализ проводится на примере деятельности Саратовского УАВР и КРС, выполняющего ремонтные работы Московскому УПХГ, которое принадлежит другому Управлению по капитальному ремонту скважин. Результатом анализа являются выявленные проблемы, которые могут оказать существенное влияние

на конкурентоспособность компании в целом. Первая проблема связана с логистикой, под которой подразумевается неправильное распределение Управлений по капитальному ремонту скважин между объектами подземного хранения газа. Другая проблема заключается в отсутствии мотивации сотрудников к выполнению своих обязанностей на указанном объекте. Это отсутствие обуславливается неудачно составленным графиком работ, плохими условиями труда и низким размером командировочных средств разъездного характера.

В третьей главе «Направления по совершенствованию формирования конкурентных преимуществ организации» предлагаются мероприятия с расчётом их экономической и социальной эффективности.

Так как основной упор делается на вертикальной интеграции, то существенным фактором повышения конкурентоспособности является поддержание взаимодействия материнской и дочерних компаний в целом. Для этого определяются проблемные зоны в ключевых сферах функционирования ПАО «Газпром»: стратегическое развитие, корпоративное управление, маркетинг, финансово-хозяйственная деятельность, кадровая политика и так далее. Разработанные мероприятия направлены на укрепление взаимоотношений между компаниями на всех уровнях организационной структуры и предполагают усиление интеграционных процессов через пересмотр планов развития, повышение энергетической эффективности дочерних предприятий, осуществление мер по снижению числа аварий и несчастных случаев и др.

Сформулированы конкретные мероприятия, реализация которых направлена на устранение выявленных в предыдущей главе проблем. В плане совершенствования логистики предлагается выделить Управлению по капитальному ремонту скважин другой, ближе расположенный объект подземного хранения газа. Расчёт эффективности проводится на примере определения расходов на перегон цементирующего агрегата, включающих в

себя затраты на топливо и оплату ущерба дорожному покрытию. Экономическим эффектом является разница между транспортными издержками до и после внедрения мероприятия.

В качестве мер по совершенствованию мотивации персонала предлагается целый комплекс мероприятий, каждое из которых устраняет конкретную причину недовольства сотрудников. В первую очередь меняется рабочий график, который позволяет сократить число рабочих, необходимых для выполнения ремонтных работ. Эффективность данного мероприятия обуславливается повышением производительности труда за счёт увеличения выработки и снижения трудоёмкости. С целью повышения трудовых условий предлагается установить перерывы во время рабочей смены, а также обеспечить комфортные условия проживания работников во время служебной поездки. Эффективность изменения рабочего распорядка показывает коэффициент экстенсивного использования времени. В рамках улучшения бытовых условий разрабатываются группы критериев, позволяющих определить вариант места проживания и конкретное заведение из числа возможных с учётом особенностей самой служебной поездки. Эффективность такого подхода становится выше за счёт использования большего числа критериев. Для изменения размера командировочных расходов предлагается увеличить размер суточных, выдаваемых на одного сотрудника. Эффективность мероприятия рассчитывается с учётом внедрения остальных мер. Экономическим эффектом является разница между суммарными затратами на поездку одного сотрудника до и после изменений.

В заключении представлены выводы и рекомендации по результатам исследования.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. Результатом исследования являются сформированные ниже выводы и предложения.

1. Необходимость формирования конкурентных преимуществ возникла в связи с развитием рыночной экономики и по сей день играет немаловажную

роль в успехе функционирования компании. Их многообразие позволяет руководителю увидеть направления, в которых можно повышать конкурентоспособность своей организации. Тщательный анализ конкурентных преимуществ способствует получению полного представления о сильных и слабых сторонах компании и ситуации на рынке в целом, на основе чего разрабатываются пути по достижению превосходства над конкурентами.

2. Особенности формирования конкурентных преимуществ компаниями из разных стран отличаются друг от друга. Для укрепления своих позиций российским предприятиям было бы полезно использовать опыт поддержания конкурентоспособности международных фирм. Однако при заимствовании какого-либо подхода нужно исходить из особенностей организации деятельности компании. Только в этом случае можно в максимальной степени сконцентрировать и задействовать конкурентные преимущества организации.

3. Уровень конкурентоспособности ПАО «Газпром» играет важную роль в его стратегическом развитии, которое направлено на становление компании в качестве лидера среди глобальных энергетических компаний за счёт удовлетворения спроса потребителей на газ, нефть и продукты их переработки. Проведённый анализ с использованием моделей и матриц, с одной стороны, подтверждает лидерство, а с другой стороны, указывает на необходимость расширения географии месторождений, увеличении показателей по основным видам деятельности и совершенствовании сбытовой политики.

4. Взаимодействие материнской компании и дочерних структур в процессе вертикальной интеграции играет важную роль в поддержании конкурентоспособности ПАО «Газпром». Результаты анализа говорят о недостаточной эффективности такого взаимодействия. Влияние обнаруженных проблем на деятельность предприятия является результатом работы материнской компании и говорит о том, что даже незначительные нюансы в работе дочерних подразделений могут стать угрозой для действующих конкурентных преимуществ.

5. В структуре ПАО «Газпром» содержится множество предприятий, выполняющих свои операции в той или иной сфере деятельности. Поэтому компании необходимо постоянно поддерживать интеграционные процессы путём реализации мероприятий в ключевых аспектах функционирования.

6. Предложенные мероприятия по усилению мотивации персонала позволяют усилить влияние внутренних конкурентных преимуществ, в то время, как совершенствование логистики направлено на поддержание внешних преимуществ. Это говорит о том, что постоянная корректировка внутренних процессов на нижних уровнях управления способствует улучшению функционирования компании в целом.