



МЭП

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА В ЭНЕРГЕТИКЕ
И ПРОМЫШЛЕННОСТИ

**Национальный исследовательский университет «МЭИ»
Инженерно-экономический институт
Кафедра Менеджмента в Энергетике и Промышленности**

**Доклад по выпускной
квалификационной работе
бакалавра, выполненной на тему:
«Разработка мероприятий по
повышению
конкурентоспособности
предприятия (на примере ПАО
«НОВАТЭК»)»**

Научный руководитель: Заргарян М.Т.

Старший преподаватель

дд.мм.гггг.

Докладчик: Дроздова Н.Е.

Группа ИЭ-01-19

Актуальность исследования

- 1) В рыночной экономике высокий уровень конкурентоспособности является главной целью любого предприятия, поэтому его можно считать важнейшим фактором успеха бизнеса компании.
- 2) Конкурентоспособность является ключевым вектором в повышении экономической эффективности компании.
- 3) Анализ и оценка конкурентоспособности позволяют выявить конкурентные преимущества и позицию предприятия на рынке



Цель, задачи исследования Объект, предмет исследования



Цель исследования – разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия ПАО «НОВАТЭК».

Задачи исследования:

- 1) Рассмотреть понятие и сущность конкурентоспособности предприятий;
- 2) Определить факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятий;
- 3) Описать критерии и методы оценки конкурентоспособности предприятий;
- 4) Дать организационно–экономическую характеристику ПАО «НОВАТЭК»;
- 5) Провести анализ внешней и внутренней среды ПАО «НОВАТЭК»;
- 6) Провести анализ конкурентоспособности ПАО «НОВАТЭК»;
- 7) Разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности ПАО «НОВАТЭК»;
- 8) Оценить эффективность предложенных мероприятий ПАО «НОВАТЭК».

Объект исследования – ПАО «НОВАТЭК».

Предмет исследования – факторы, влияющие на конкурентоспособность ПАО «НОВАТЭК»

Понятие и сущность конкурентоспособности предприятия

Конкурентоспособность в трактовке автора Завьялова П.С. – это возможность эффективной хозяйственной деятельности и ее практической прибыльной реализации в условиях конкурентного рынка.

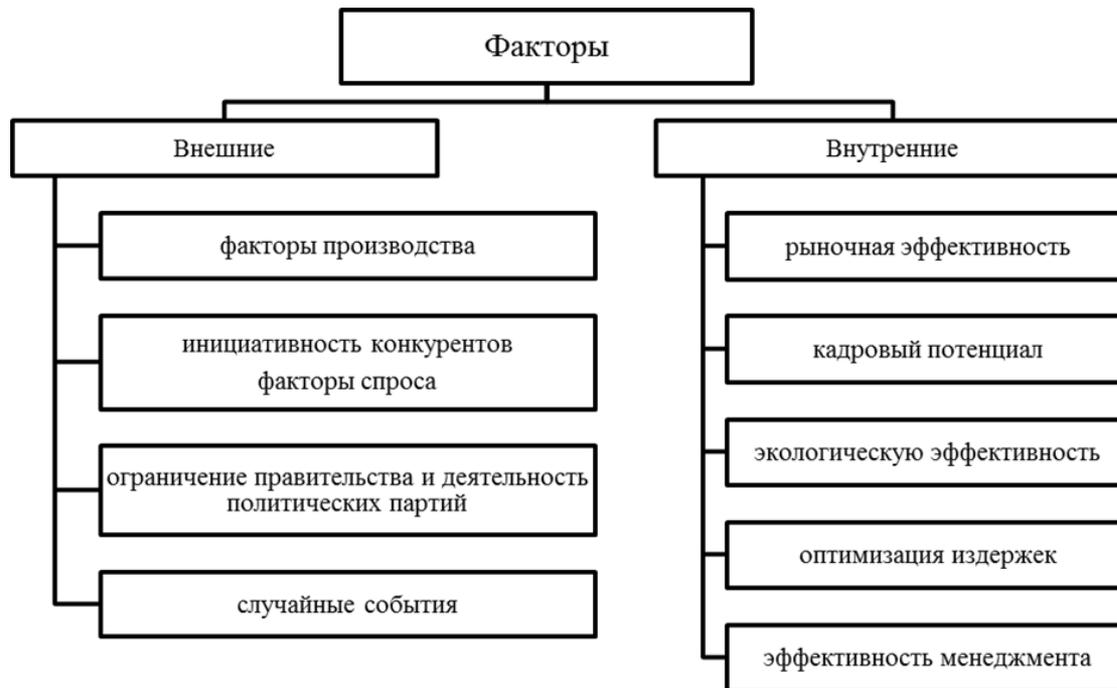


Рисунок 1. Факторы конкурентоспособности предприятия



Рисунок 2. Пирамида конкурентоспособности

Методы оценки конкурентоспособности предприятия

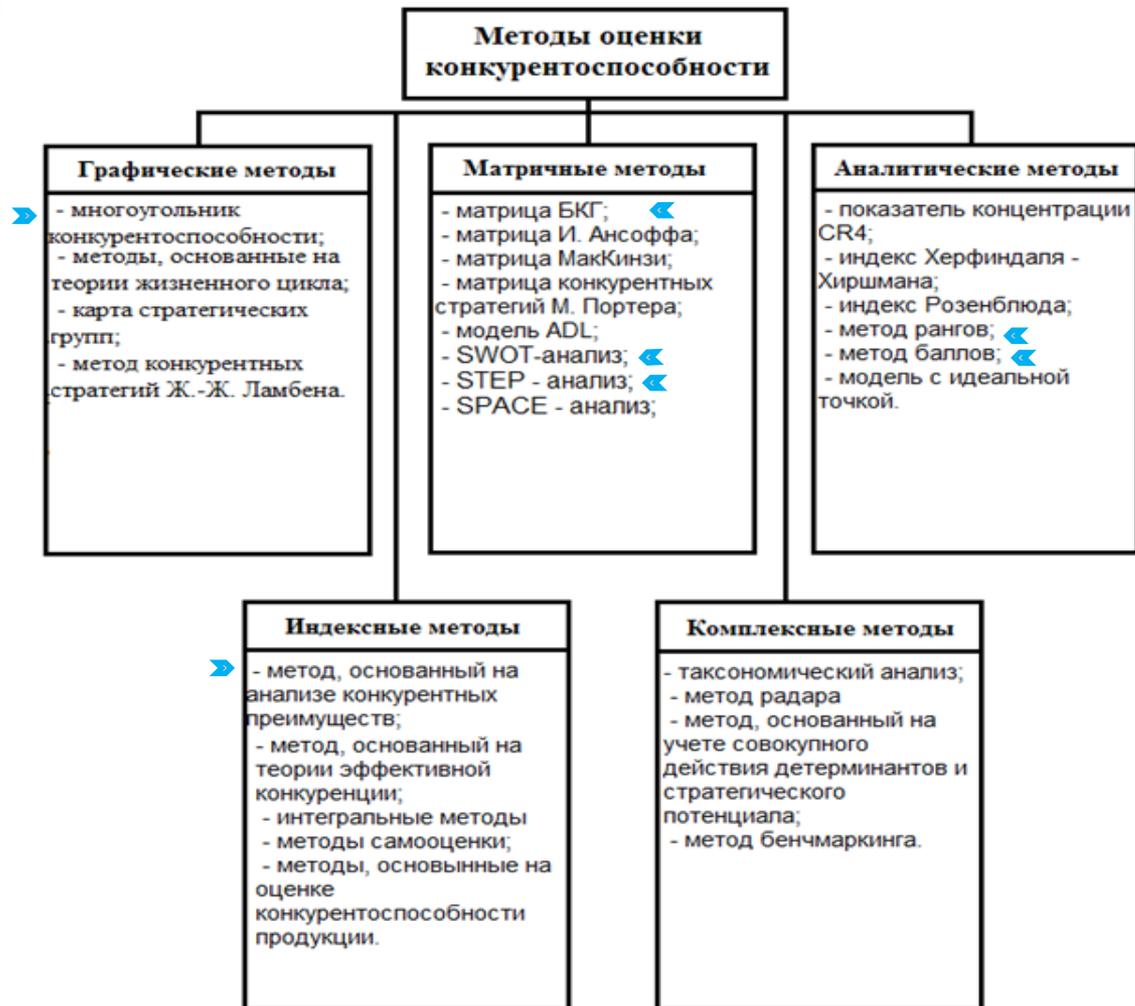


Рисунок 3. Методы оценки конкурентоспособности предприятия

Характеристика деятельности компании ПАО «НОВАТЭК»

ПАО «НОВАТЭК» является крупнейшим независимым производителем природного газа в России.

Миссия компании ПАО «НОВАТЭК» — быть эффективной, социально ориентированной, вертикально интегрированной газовой компанией мирового уровня, опирающейся на принципы рационального природопользования и знания, способности, энтузиазм своих сотрудников.



Рисунок 4. Логотип ПАО «НОВАТЭК»

Экология

- МИНИМИЗАЦИЯ ВОЗДЕЙСТВИЯ НА КЛИМАТ И ОКРУЖАЮЩУЮ СРЕДУ
- Снижение удельного выброса загрязняющих веществ в атмосферу на 20% к 2030 году
- Сокращение выбросов парниковых газов
- Увеличение доли отходов, направленных на утилизацию и обезвреживание, до 90% к 2030 году

Социальная сфера

- ОБЕСПЕЧЕНИЕ БЕЗОПАСНЫХ УСЛОВИЙ ТРУДА И ВКЛАД В РАЗВИТИЕ СООБЩЕСТВ
- Сокращение LTIFR на 5% среди работников Компании
- Обеспечение работников качественным образованием
- Поддержка образовательных учреждений, реализация образовательных программ в регионах присутствия

Корпоративное управление

- НЕПРЕРЫВНОЕ УЛУЧШЕНИЕ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ
- Непрерывное улучшение практик корпоративного управления
- Обеспечение высокой прозрачности
- Противодействие любым формам коррупции

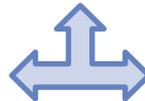
Рисунок 5. Приоритеты стратегического развития ПАО «НОВАТЭК»

Стратегия развития компании ПАО «НОВАТЭК» до 2030 года



1. Охрана окружающей среды

- Уменьшение и предотвращение негативного воздействия на окружающую среду
- Увеличение эффективности и рациональное использование природных ресурсов, повышение энергоэффективности



2. Развитие СПГ-бизнеса

- Развитие собственных СПГ-технологий
- Рост производства через масштабирование СПГ-проектов
- Развитие конкурентоспособных мощностей по производству СПГ и его реализация на экспорт на основные рынки.

3. Корпоративное управление

- Непрерывное улучшение практик корпоративного управления
- Контроль эффективности системы управления рисками, внутреннего контроля и системы корпоративного управления

Организационная характеристика компании ПАО «НОВАТЭК»

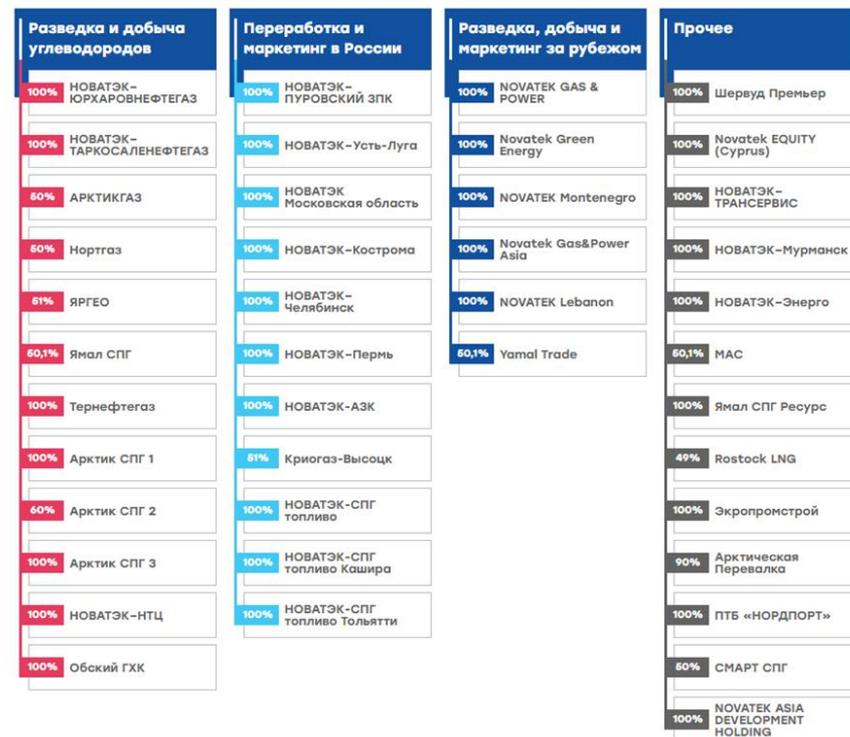
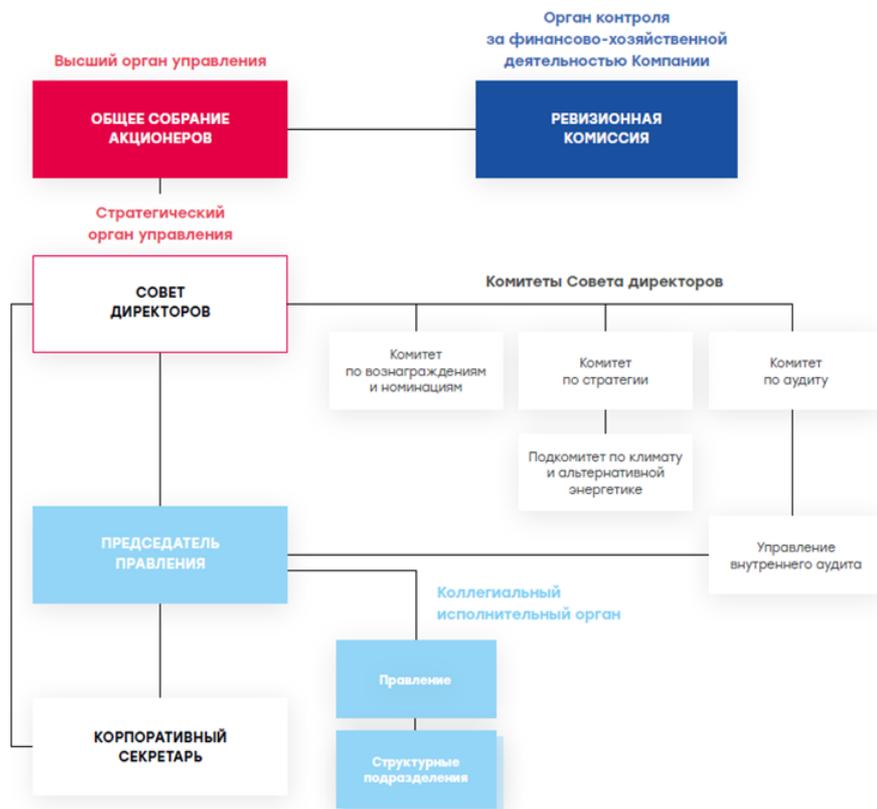


Рисунок 6. Организационная структура ПАО «НОВАТЭК»

Рисунок 7. Организационная структура дочерних обществ ПАО «НОВАТЭК»

Основные экономические показатели компании ПАО «НОВАТЭК»



Таблица 1. Динамика экономических показателей ПАО «НОВАТЭК»

Наименование показателя	2022	2021	2020	Абсолютные отклонения		Темп прироста (%)	
				2021-2020	2022-2021	2021-2020	2022-2021
Выручка (тыс. руб.)	804 688 288	729 733 269	487 795 901	241 937 368	74 955 019	149,6%	110,3%
Себестоимость (тыс. руб.)	451 914 014	424 650 570	270 492 526	154 158 044	27 263 444	157,0%	106,4%
Коммерческие расходы (тыс. руб.)	144 223 803	140 077 329	131 169 810	8 907 519	4 146 474	106,8%	103,0%
Управленческие расходы (тыс. руб.)	28 057 492	14 480 486	20 387 662	-5 907 176	13 577 006	71,0%	193,8%
Прибыль от продаж (тыс. руб.)	180 492 979	150 524 884	150 140 305	384 579	29 968 095	100,3%	119,9%

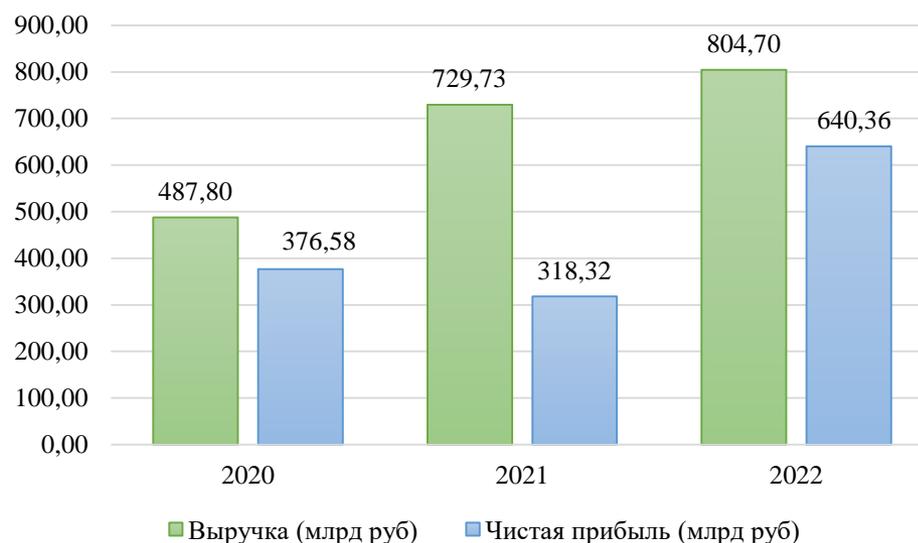


Рисунок 8. График динамики выручки и чистой прибыли

Результаты SWOT-анализа деятельности компании ПАО «НОВАТЭК»



Таблица 2. SWOT-анализ деятельности компании ПАО «НОВАТЭК»

<p style="text-align: center;"><i>Сильные стороны</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Доставка природного газа на международный рынок в виде СПГ. 2. Обширная ресурсная база - гарант устойчивого роста добычи углеводородов. 3. Входит в пятерку крупнейших мировых компаний с точки зрения доказанных запасов природного газа. 4. Краткосрочные активы покрывают как краткосрочные, так и долгосрочные обязательства. 	<p style="text-align: center;"><i>Слабые стороны</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Низкая рентабельность собственного капитала. 2. Зависимость от пропускной способности трубопроводов. 3. Финансовая нестабильность из-за колебаний курсов. 4. Слабая динамика роста выручки 5. Зависимость от государства и ближайших конкурентов. 6. <u>Нехватка компетенций управленцев, связанных с рисками</u> 7. <u>Недостаток собственных технологических решений</u>
<p style="text-align: center;"><i>Возможности</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Компания экспортер, выручка в валюте 2. Рост интереса мировых компаний к СПГ. 3. Инновационные технологии. Новые способы добычи и переработки. 4. Выход на полную мощность Ямал СПГ (проект по добыче, сжижению природного газа) 	<p style="text-align: center;"><i>Угрозы</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Снижение поставок СПГ в кризис 2. Риски, связанные со странами, через территорию которых происходит экспорт. 3. Трудности сбыта добываемой нефти вследствие ограниченных возможностей экспорта и нехватки танкеров. 4. Потенциальное увеличение правительственных тарифов на трубопровод. 5. Удорожание логистики из-за отказа Европейских покупателей от российской нефти. 6. Внешнеполитические отношения с другими странами

Результаты PEST-анализа деятельности компании ПАО «НОВАТЭК»



Таблица 3. PEST-анализ деятельности компании ПАО «НОВАТЭК»

Политические	Социальные
<ol style="list-style-type: none"> 1) Взаимоотношения с другими странами 2) Усиление политической нестабильности в регионах, наиболее богатых углеводородами. 3) Изменение в налоговой системе РФ 4) Конфликты при распределении нефтяных ресурсов по планете. 5) Экологические проблемы, в связи с разливом нефти 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Уровень образования населения страны (Высококвалифицированный персонал увеличивает эффективность производства) 2) Предпочтения конечных потребителей продукции. 3) Тенденция здорового образа жизни и защиты природы. 4) Изменение корпоративной культуры, сознания и поведения каждого сотрудника.
Экономические	Технологические
<ol style="list-style-type: none"> 1) Изменение курса валют 2) Мировой спрос и объемы экспорта российских углеводородов. 3) Ускорение темпов инфляции 4) Пандемия коронавируса 5) Усиление конкурентной борьбы на мировом рынке из-за глобализации мировой экономики. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Новые технологии добычи, переработки и транспортировки 2) Применение промышленных роботов. 3) Технология Интернет вещей, увеличивающая производительность 4) Внедрение сжиженного природного газа 5) Недоступность некоторых технологий бурения и добычи энергоресурсов в силу определенного монопольного положения международных сервисных нефтегазовых компаний

Результаты анализа сил конкуренции компании ПАО «НОВАТЭК»



Таблица 4. Пять сил конкуренции Портера
ПАО «НОВАТЭК»

Параметр/значение	Описание	Направление работ
Угроза со стороны товаров-заменителей: <u>Низкая</u>	В газовой отрасли, также, как и в нефтяной, наблюдается отсутствие угроз появления новых игроков и товаров-заменителей.	Сосредоточиться на построении высокого уровня знания товара и на построении осведомленности об уникальных особенностях товара.
<u>Угрозы внутриотраслевой конкуренции:</u> Высокая	Уровень конкурентной борьбы высокий из-за почти монопольного положения Газпрома на рынке.	Постоянно проводить мониторинг предложений конкурентов
Угроза со стороны новых игроков: <u>Средняя</u>	Для создания нефтяной компании необходимы существенные капитальные вложения. Создание добывающих предприятий требует значительных инвестиций.	- Проводить мониторинг на появление новых компаний. - Снизить влияние ценовой конкуренции за счет договоренности с государством или лидерами отрасли
<u>Власть потребителей:</u> Высокая	Низкая ценовая дифференциация, отсутствие уникальных услуг	-Диверсифицировать портфель клиентов -Построение длительных отношений
Власть поставщиков: <u>Средняя</u>	Поставщики имеют среднее влияние. На рынке присутствует более 25 компаний-производителей нефтяного оборудования.	Долгосрочные договоры



Рисунок 9. Модель пяти сил конкуренции Портера
ПАО «НОВАТЭК»

Результаты анализа конкурентоспособности компании ПАО «НОВАТЭК»

Таблица 5. Анализ конкурентоспособности
компании ПАО «НОВАТЭК»

Критерии конкурентоспособности	ПАО «НОВАТЭК»	Газпром	Роснефть	Татнефть	Лукойл	Вес критерия
Объем добычи жидких углеводородов	7	9	8	5	6	0,097
Объем запасов углеводородов	8	9	8	5	6	0,152
География деятельности	7	7	6	5	8	0,116
Кол-во месторождений	7	8	6	5	7	0,077
Количество крупных СПГ проектов	10	9	4	5	4	0,088
Доля рынка	7	10	8	7	9	0,071
Поставки СПГ	7	6	1	0	0	0,060
Квалификация персонала в сфере управления рисками	6	10	9	7	8	0,091
Благотворительная деятельность (в млн руб)	7	8	5	4	6	0,085
Наличие собственных технологий	6	8	7	6	7	0,120
Итоговый балл	72	84	62	49	61	
Интегральный показатель	6,904	7,442	6,214	4,844	6,03	



Рисунок 10. Многоугольник конкурентоспособности компаний по максимальному интегральному показателю

Разработанные мероприятия для повышения конкурентоспособности ПАО «НОВАТЭК»



Таблица 6. Мероприятия для повышения конкурентоспособности компании ПАО «НОВАТЭК»

Проблема	Решение	Ожидаемый эффект	Затраты (руб.)
Нехватка компетенций управленцев, связанных с рисками	Организация курса повышения квалификации для руководителей компании	Снижение возможных потерь от возникновения рисков	82 232 000
Зависимость от импортных технологий и оборудования	Объявление тендера на проектирование и разработку отечественного оборудования	Импортозамещение оборудования и снижение ежегодных затрат на его обслуживание	190 000 000

Интегральный эффект от предложенных мероприятий будет заключаться в повышении конкурентоспособности предприятия

1 мероприятие. Развитие компетенций риск-менеджмента

- 1. Постановка целей
- 2. Определение риск-аппетита
- 3. Идентификация рисков
- 4. Оценка влияния рисков
- 5. Разработка мероприятий
- 6. Контроль, оценка эффективности мероприятий



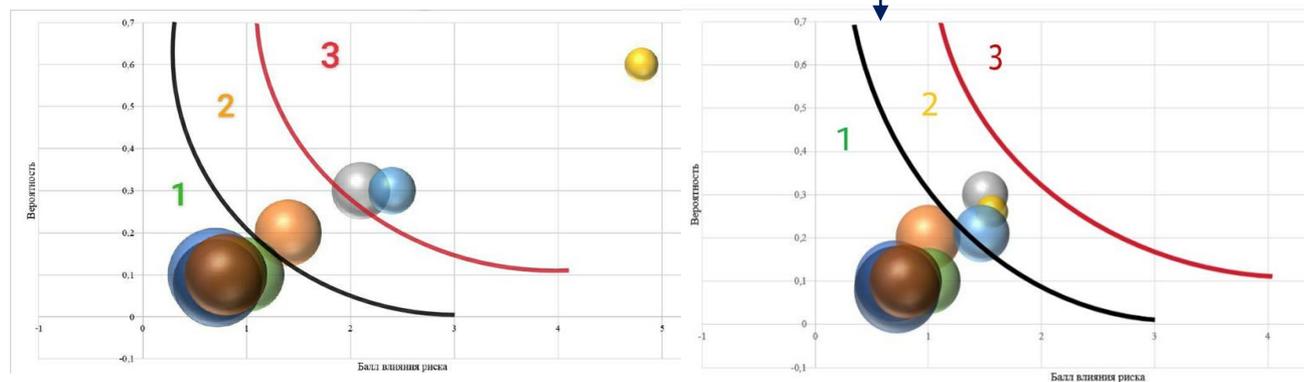
Рисунок 12. Этапы проведения ежегодных стратегических сессий по управлению рисками в ПАО «НОВАТЭК»

- 1. Постановка целей
- 2. Определение риск-аппетита
- 3. Идентификация рисков
- 4. Оценка влияния рисков
- 5. Разработка мероприятий
- 6. Контроль, оценка эффективности мероприятий

Итого 8 баллов по результатам сессии (после мероприятия)

Рисунок 13. Результаты оценки решенных кейс-задач в рамках стратегической сессии после проведения мероприятия

Эффект



Зона 1 – допустимые риски; **Зона 2** – критические риски; **Зона 3** – Катастрофические риски

Рисунок 14. Карты рисков до и после проведения мероприятия

Итого 6 баллов по результатам сессии (до мероприятия)

Рисунок 11. Результаты оценки решенных кейс-задач в рамках стратегической сессии до проведения мероприятия



1. Создание, поддержание и обновление обучающего курса по риск-менеджменту.
2. Проведение курсов повышения квалификации для управленческого персонала.
3. Организация выездных семинаров по риск-менеджменту.

Ожидаемый экономический эффект от управления рисками



Таблица 7. Изменение экономических показателей в зависимости от факторов риска

Наименование показателя	Фактическое значение (тыс. руб.)	Изменение рыночной конъюнктуры	Изменение технических законодательных требований	Недостаток компетенций персонала	Просроченная дебиторская задолженность
Выручка (тыс. руб.)	804 688 288	683 985 045	804 688 288	804 688 288	651 797 513
Себестоимость (тыс. руб.)	451 914 014	451 914 014	477 874 299	451 914 014	451 914 014
Коммерческие расходы (тыс. руб.)	144 223 803	144 223 803	170 184 088	144 223 803	144 223 803
Управленческие расходы (тыс. руб.)	28 057 492	28 057 492	28 057 492	35 352 440	28 057 492
Прибыль от продаж (тыс. руб.)	180 492 979	59 789 736	128 572 410	173 198 031	27 602 204
Изменение прибыли (%)	-	- 67%	- 29%	- 4%	- 85%

Факторы риска

1. Изменение рыночной конъюнктуры
2. Изменение технических законодательных требований
3. Недостаток компетенций персонала
4. Просроченная дебиторская задолженность

Таблица 8. Эффект от управления рисками

Сценарии	Максимальные потери прибыли от возможных рисков в %	Фактическое значение прибыли (руб.)	Значение прибыли после потерь в руб.	Возможные потери прибыли от рисков, в руб.	Экономия по сравнению с пессимистичным сценарием (руб.)
Пессимистичный	-85%	180 492 979	27 073 947	153 419 032	-
Оптимистичный	-20%	180 492 979	144 394 383	36 098 596	117 320 436
Наиболее вероятный	-45%	180 492 979	99 271 138	81 221 841	72 197 192

2 мероприятие. Разработка собственных технологий в процессе производства СПГ и анализ эффективности



Цель: разработка и внедрение собственных технологий в процессе производства СПГ

Какие технологии нужны?



«Технологические установки для охлаждения и сжижения газа в СПГ-процессе»

Спиральновитые теплообменники



Объявить **тендер** на проектирование, разработку, монтаж и обслуживание спиральновитого теплообменника

Объем финансирования: 190 000 000

Срок реализации: 2 года

Эффект

- ✓ Снижение зависимости от импорта
- ✓ Снижение затрат на обслуживание в перспективе

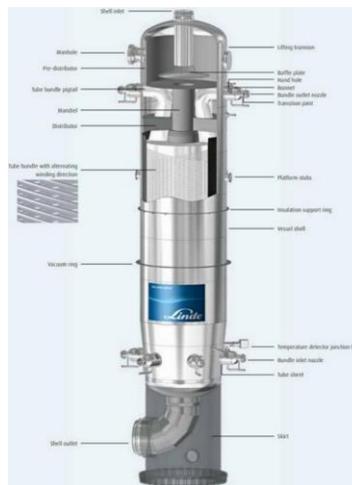


Рисунок 15. Устройство спиральновитого теплообменника

Таблица 9. Анализ эффективности оборудования

	Текущее оборудование	Зарубежный аналог	Отечественное оборудование
Производитель	Linde Engineering	Harbin Guanghai Gas Shipbuilding Industry	Криогенмаш
Страна	Америка	Китай	Россия
Стоимость, руб.	47 000 000	38 000 000	68 000 000
Нормативный срок службы от производителя, лет	7 лет	6 лет	10 лет
Стоимость обслуживания в год, руб.	14 100 000	11 400 000	5 200 000
Время транспортировки	5 месяцев	3 месяца	1 месяц
Средняя стоимость транспортировки (руб.)	3 750 000	2 180 000	1 089 000
Время на пусконаладку	1 месяц	2 меслц	1 месяц
Коэффициент эффективности*	Сравнение оборудования РФ и Америки	Сравнение оборудования РФ и Китая	От 2,36 до 4,83
	2,36	4,83	
Коэффициент сокращения срока окупаемости затрат (1/коэффициент эффективности)	Сравнение оборудования РФ и Америки	Сравнение оборудования РФ и Китая	От 0,21 до 0,42
	0,42	0,21	
Экономический срок службы (лет)	7,4	6,2	11

* Сколько дополнительно рублей приходит на один рубль капитальных вложений

Прогноз уровня конкурентоспособности компании ПАО «НОВАТЭК» после проведения мероприятий

Таблица 10. Прогноз показателей конкурентоспособности компании ПАО «НОВАТЭК»

Критерии конкурентоспособности	До внедрения мероприятий	После внедрения мероприятий	Вес критерия
Объем добычи жидких углеводородов	7	7	0,097
Объем запасов углеводородов	8	8	0,152
География деятельности	7	7	0,116
Количество месторождений	7	7	0,077
Количество крупных СПГ проектов	10	10	0,088
Доля рынка	7	7	0,071
Поставки СПГ	7	7	0,06
Квалификация персонала в сфере управления рисками	6	8	0,091
Благотворительная деятельность (в млн руб)	7	7	0,085
Наличие собственных технологий	6	8	0,12
Итоговый балл	72	76	
Интегральный показатель	6,904	7,326	

Значение интегрального показателя увеличилось на 6%;



Рисунок 16. Многоугольник конкурентоспособности ПАО «НОВАТЭК» до и после мероприятий

Заключение

- В процессе исследования были выполнены все поставленные задачи, а именно:
- 1) Рассмотрено понятие и сущность конкурентоспособности предприятий;
 - 2) Определены факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятий;
 - 3) Описаны критерии и методы оценки конкурентоспособности предприятий;
 - 4) Дана организационно–экономическая характеристика ПАО «НОВАТЭК»;
 - 5) Проведен анализ внешней и внутренней среды ПАО «НОВАТЭК»;
 - 6) Проведен анализ конкурентоспособности ПАО «НОВАТЭК»;
 - 7) Разработаны мероприятия по повышению конкурентоспособности ПАО «НОВАТЭК»;
 - 8) Оценена эффективность предложенных мероприятий ПАО «НОВАТЭК»

Компания «НОВАТЭК» является одним из ведущих производителей сжиженного природного газа в России и в мире, что дает ей определенные преимущества на рынке. Однако, ее конкурентоспособность может быть улучшена в областях рынков сбыта и новых технологий, так как несмотря на то, что компания достигла высокого уровня качества продукции, необходимо постоянно внедрять новые технологии, чтобы улучшать свои производственные процессы и повышать свою конкурентоспособность в отрасли.

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ

