

Курсовая работа

Анализ конкурентоспособности организации

1. Теоретические аспекты изучения конкурентоспособности организации

1.1. Понятие конкурентоспособности организации

Основной целью любого предприятия в условиях рыночной экономики является сохранение и расширение своих позиций на рынке, рост или, по крайней мере, стабильное получение прибыли. Это возможно только при ориентации на максимизацию прибыли. Главным средством увеличения прибыли является высокая конкурентоспособность предприятия.

Конкурентоспособность предприятия -- это реальная и потенциальная способность изготавливать и реализовывать товары или оказывать услуги, которые по ценовым и качественным (неценовым) характеристикам более привлекательны для покупателей, чем товары и услуги других предприятий-конкурентов.

Конкурентоспособность предприятия относительная характеристика, поэтому она может быть выявлена только путем сравнения предприятий, выпускающих аналогичную продукцию или оказывающих одинаковые услуги применительно к территории, в пределах которой эти предприятия функционируют. Таким образом, одно и то же предприятие может быть конкурентоспособным на местном и региональном рынке и не быть таковым на национальном и тем более на мировом рынке.

Конкурентоспособность предприятия определяют следующие показатели:

- экономический потенциал и эффективность деятельности предприятия:

- о основной капитал;

- о собственный и заемный капитал;

- о объем продаж;

- о доля на рынке;

- производственный и сбытовой потенциал:

- о производственные и сбытовые мощности;

- о наличие сырьевой базы;

- научно-исследовательский потенциал:

- о число исследовательских центров;

- о ежегодные расходы на НИОКР;

- финансовое положение:

- о платежеспособность;

- о кредитоспособность;

Цель анализа конкурентоспособности организации -- установить, какого

конкурентного преимущества может добиться организация и как его можно реализовать и защитить в конкретной ситуации.

Конкурентное преимущество может быть внешним и внутренним:

Внешнее конкурентное преимущество основано на отличительных качествах товара, которые представляют ценность для покупателя за счёт либо повышения эффективности его работы, либо сокращения его издержек, либо более высокого эмоционально-эстетического удовлетворения. Внешнее конкурентное преимущество упрочивает позиции фирмы на рынке, так как фирма может заставить рынок покупать её товар по цене более высокой, чем у главного конкурента, не обеспечивающего соответствующее отличие. Таким образом, внешнее конкурентное преимущество держится на стратегии дифференциации (отличия).

Внутреннее конкурентное преимущество базируется на превосходстве фирмы в издержках и в менеджменте, которые создают ценность для продавца, позволяющую получить себестоимость продукции меньшую, чем у конкурентов. Внутреннее конкурентное преимущество даёт возможность фирме быть более рентабельной и более устойчивой к снижению цен, которое может навязать рынок. Кроме того, фирма может иметь преимущества в распределении и продвижении своих товаров.

Характеристика конкурентоспособности

Конкурентоспособность характеризует возможности и динамику приспособления предприятия к изменяющимся условиям конкуренции. Индикаторы конкурентоспособности представлены в таблице 1.

Индикаторы конкурентоспособности продукции предприятия (на примере предприятия по производству запасных частей для автомобиля)

Таблица 1.

Критерии

Диапазон оценок

Низкая

Средняя

Высокая

Относительная доля рынка

Лидер

Издержки/ цена

Меньше прямых конкурентов

Отличительные свойства

Уникальное предложение

Степень освоения технологии

Осваивается легко

Острота конкуренции

Неструктурированная конкуренция

Концентрация клиентов

Низкая

Известность, имидж

Сильный имидж

Конкурентное положение -- позиция, занимаемая предприятием по отношению к конкурентам. Обеспечение превосходства над конкурентами или сохранение

положения на рынке (его сегменте) достигается при помощи различных стратегий (имеющихся преимуществ, привлечения внимания потребителей, перехват инициативы).

Уровни конкурентоспособности:

1. Ориентация на известную стабильность положения на рынке за счет хорошего товара, удачно выбранного сегмента рынка.
2. Предполагается внимание к конкурентам. Предприятие старается подражать ведущим конкурентам по технологии, организации производства, выпуску товара, сервису, заимствовать передовой опыт.
3. Успех в конкурентной борьбе рассматривается не столько как функция производства, сколько как функция управления. Успех производства все больше зависит от повышения квалификации организации и эффективности системы управления предприятием (в том числе маркетинг).
4. Ориентация на то, чтобы превзойти самые жесткие условия обеспечения конкурентоспособности. Такие предприятия обычно быстрорастущие и высокоприбыльные.
5. Высшая компетентность руководства и персонала, нацеленность на инновации, привлечение к сотрудничеству поставщиков и посредников высокого уровня (это предприятия-лидеры).

Пути достижения конкурентоспособности предприятия:

1. Возможность снижения издержек производства (чем ниже издержки производства, тем большими преимуществами обладает предприятие по отношению к конкурентам).
2. Определение предприятием таких факторов производства (природных, трудовых, финансовых ресурсов), которыми оно оснащено лучше, чем другие конкуренты.
3. Быстрая приспособляемость предприятия к изменениям внешней среды (возможность нововведений, диверсификация, преодоление входных барьеров, увеличение емкости рынка).
4. Способность создания преимуществ товара (услуги) по сравнению с конкурентами.
5. Возможность правильно определять и обеспечивать развитие наиболее эффективных стратегических зон хозяйствования (рынки, подразделения, периферия, товары).

Можно выделить следующие основные направления конкурентной деятельности организации: 1) конкуренция в области рынков сырья за завоевание позиций на ресурсных рынках с целью обеспечения производства необходимыми материальными ресурсами, перспективными материалами, высококвалифицированными специалистами, современной техникой и технологией с целью обеспечения более высокой, чем у конкурентов, производительности труда. В качестве конкурентов предприятия на сырьевых рынках выступают в основном фирмы-производители продуктов-аналогов, использующие в своем производстве аналогичные материальные ресурсы, технологию, трудовые ресурсы; 2) конкуренция в области сбыта товаров и/или услуг на рынке; 3) конкуренция между покупателями на сбытовых рынках. В сфере производства, услуг и на товарном

рынке различают видовую, функциональную и маркетинговую конкуренцию:

- Видовая конкуренция - это когда товар или услуги бывают преимущественно однотипными или близкими друг к другу по качественным характеристикам или свойствам.
- Функциональная конкуренция означает, что потребность удовлетворяется различными способами. Например, потребность в услугах связи может быть удовлетворена достаточным развитием этих видов коммуникаций. Так, в настоящее время на рынке конкурируют различные виды связи, каждая из которых направлена на получение прибыли.
- Маркетинговая конкуренция отличается лишь различием предприятий. Она широко используется в различных рыночных структурах и отраслях промышленности. Есть характерные особенности конкуренции в сфере услуг, отличающие её от конкуренции на товарном рынке: она не требует значительных затрат, поэтому уровень конкуренции в сфере услуг достаточно высок. Она может быть ценовой и неценовой:
 - В основе ценовой конкуренции приняты цены на услуги и с помощью цены можно снизить или повысить уровень конкуренции на рынке услуг. При неценовой конкуренции за основу принимается показатель качества предоставляемых услуг. С помощью показателя качества можно завоевать конкурентное преимущество в конкурентной борьбе. Однако при неценовой конкуренции не обходится без привлечения дополнительных затрат, которые в основном связаны с оплатой труда высококвалифицированных специалистов. При сопоставлении различных подходов определению понятия «конкурентоспособность предприятия» можно сделать вывод о том, что конкурентоспособность предприятия - это сложная экономическая категория, которая отражает состояние, характеризующее реальную или потенциальную возможность выполнения своих функциональных обязанностей в условиях возможного противодействия соперников.

1.2 Факторы, влияющие на конкурентоспособность организации

Анализ литературных источников показал, что в зависимости от научных взглядов авторы по-разному обосновывают комплекс факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятий.

Под факторами конкурентоспособности предпринимательских структур понимают явления или процессы производственно - хозяйственной деятельности предприятия и социально - экономической жизни общества, которые вызывают изменения абсолютной и относительной величины затрат на производство и реализацию продукции, а в результате - изменение уровня конкурентоспособности самого предприятия.

По мнению М. Портера, важно отличать конкурентоспособность, обусловленную врожденными факторами и достигаемую благодаря другим источникам. Факторы, которые наиболее важны для конкурентного преимущества в большинстве отраслей, не достаются по наследству, а создаются в пределах региона (страны) с помощью

различных специфичных для каждой территории процессов.

Все факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия, профессор Гарвардской школы бизнеса М. Портер предлагает делить на несколько типов.

Во-первых, на основные и развитые:

- Основные факторы - это природные ресурсы, климатические условия, географическое положение страны, неквалифицированная и полуквалифицированная рабочая сила.

- Развитые факторы - современная инфраструктура обмена информацией, высококвалифицированные кадры, высокотехнологичные производства.

В зависимости от степени специализации все факторы конкурентоспособности делятся на общие и специализированные:

- Общие факторы, к которым М. Портер относит систему автомобильных дорог, дебитный капитал, персонал с высшим образованием, могут быть использованы в широком спектре отраслей.

- Специализированные факторы - это узкоспециализированный персонал, специфическая инфраструктура, базы данных в определенных отраслях знания, другие факторы, применяемые в одной или в ограниченном числе отраслей.

Еще один принцип классификации - деление факторов конкурентоспособности на естественные и искусственно созданные:

- К естественным факторам относятся природные ресурсы, географическое положение.

- к искусственно созданным - техника, технология, экономическая среда и др.

Как М. Портер, многие авторы (Р.А. Фатхутдинов, М.Г. Миронов, Н.Л. Зайцев) всю совокупность факторов конкурентоспособности предприятия предлагают подразделить на внешние и внутренние.

В обобщенном виде внешними факторами конкурентоспособности предприятия являются:

- конкурентная среда и уровень конкуренции в отрасли, степень приватизации предприятий в стране;

- характеристики спроса на товары предприятия (величина и динамика спроса, требования рынка к цене и качеству товаров, эластичность спроса по цене и уровню доходов);

- развитость и конкурентные преимущества отраслей, которые обеспечивают предприятие необходимыми материалами и информационными средствами;

- случайные события (технологические прорывы, колебания цен на ресурсы, значительные изменения на мировых финансовых рынках, политические решения своего и зарубежных правительств);

- экономические и организационно - административные формы и методы государственного регулирования поведения производителей и покупателей.

К числу главных внутренних факторов конкурентоспособности предприятия относятся конкурентная стратегия предприятия, параметры эффективности использования трудовых, материальных, нематериальных и финансовых ресурсов предприятия, которые формируют его конкурентные преимущества на рынке.

Внутренние факторы конкурентоспособности предприятия можно подразделить на следующие группы:

Структурные:

- прогрессивность производственной структуры предприятия (гибкие производственные системы, автоматизированные модули и системы);
- миссия предприятия в части содержания и реализации оригинальной идеи повышения конкурентоспособности товаров;
- совершенство организационной структуры предприятия, позволяющее осуществлять вертикальную и горизонтальную интеграцию по производству конкурентного товара;
- уровень организации, специализации и концентрации производства с точки зрения обеспечения на их основе конкурентоспособности товара;
- уровень унификации и стандартизации выпускаемой продукции;
- уровень регулирования производственных процессов в целях достижения конкурентных преимуществ предприятия;
- совершенство информационной и нормативно-методической базы управления конкурентоспособным производством;
- сила конкуренции на входе и выходе производственной системы.

Ресурсные:

- уровень эффективности использования трудовых, материальных, нематериальных и финансовых ресурсов;
- сила конкуренции среди поставщиков и их конкурентоспособность;
- доступ к качественному дешевому сырью, топливу и другим материальным ресурсам.

Технические:

- удельный вес патентованных товаров, технологий, оборудования;
- уровень качества изготовления товаров.
- уровень конкурентной стратегии предприятия;
- уровень конкурентоспособности менеджмента;
- уровень конкурентоспособности менеджеров и маркетологов;
- уровень организации поставок сырья, материалов и комплектующих изделий;
- уровень функционирующей системы управления качеством продукции на предприятии;
- уровень сертификации продукции и систем, их соответствие международным стандартам ИСО-9001-2001.

Экономические:

- показатели рентабельности продукции, производства, капитала и продаж;
- скорость оборачиваемости всех видов материальных ресурсов;
- финансовая устойчивость функционирования предприятия;
- доля экспорта наукоемких товаров.

Факторы могут воздействовать как в сторону повышения конкурентоспособности организации, так и в сторону уменьшения.

Голубков Е.П. выделяет следующие основные факторы, требующие изучения:

1. Имидж фирмы.
2. Концепция продукта, на которой базируется деятельность фирмы.
3. Качество продуктов, уровень их соответствия мировому уровню (обычно определяется путем опросов или сравнительных тестов).
4. Уровень диверсификации производственно-хозяйственной деятельности (видов бизнеса), разнообразие номенклатуры продуктов.
5. Суммарная рыночная доля главных видов бизнеса.
6. Мощность научно-исследовательской и конструкторской базы, характеризующей возможности по разработке новых продуктов (размер бюджета НИОКР, число сотрудников, оснащенность предметами и средствами труда, эффективность НИОКР).
7. Мощность производственной базы, характеризующей возможности перестраиваться на выпуск новых продуктов и наращивать объемы выпуска освоенных продуктов (число занятых, оснащенность основными фондами, их уровень и эффективность использования, структура издержек, в том числе использование фактора экономии в зависимости от объема и особенностей выпуска).
8. Финансы, как собственные, так и привлекаемые со стороны.
9. Рыночная цена с учетом возможных скидок или наценок.
10. Частота и глубина проводимых маркетинговых исследований, их бюджет.
11. Предпродажная подготовка, которая свидетельствует о способности фирмы привлекать и удерживать потребителей за счет более глубокого удовлетворения их потребностей.
12. Эффективность сбыта с точки зрения используемых каналов товародвижения.
13. Уровень стимулирования сбыта (работников сбытовых служб предприятия, торговых организаций и потребителей).
14. Уровень рекламной деятельности.
15. Уровень послепродажного обслуживания.
16. Политика фирмы во внешней предпринимательской среде, характеризующая способность фирмы управлять в позитивном плане своими отношениями с государственными и местными властями, общественными организациями, прессой, населением и т. п.

В данном вопроснике указаны только важнейшие направления исследования деятельности фирм-конкурентов. Перечень вопросов можно детализировать и дополнить за счет вопросов по изучению конкурентоспособности товаров и эффективности маркетинговой деятельности. Необходимо отметить, что при изучении конкурентов остро стоит проблема сбора информации о конкурентах. Для разных отраслей и видов деятельности эта проблема решается с разной степенью сложности.

Таким образом, факторами конкурентоспособности предприятия являются преимущества в использовании трудовых и производственных ресурсов технического, технологического, структурного и маркетингового характера; в стимулировании спроса на продукцию данного предприятия; сравнительно низкая себестоимость и высокое качество продукции; адаптивность и гибкость предприятия

в условиях рыночной неопределенности и предпринимательского риска; соответствующая государственная политика в области защиты и регулирования конкуренции или поддержки товаропроизводителей.

Изучение конкурентов и условий конкуренции в отрасли требуется фирме в первую очередь для того, чтобы определить, в чём её преимущества и недостатки перед конкурентами и сделать выводы для выработки фирмой собственной успешной конкурентной стратегии и поддержания конкурентного преимущества.

Конкурентоспособность предприятия определяется по отношению к конкретному рынку либо к конкретной группе потребителей, формируемой по соответствующим причинам стратегической сегментации рынка.

В зарубежной и отечественной литературе представлено множество методик оценки конкурентоспособности организации. Наиболее часто применяются SWOT - анализ, концепция «4P», матричный метод, метод «конкурентного листа», метод оценки конкурентоспособности производителя по уровню конкурентоспособности продукции/услуг, интегральный показатель конкурентоспособности.

Все эти методы позволяют оценить конкурентоспособность организации в качественных и количественных показателях. Конечно, получение количественной оценки конкурентоспособности является наиболее приемлемым вариантом, но, к сожалению, многие используемые методы не в состоянии ее дать.

Оценка сильных и слабых сторон предприятия по отношению к возможностям и угрозам внешней среды определяет наличие у компании стратегических перспектив и возможностей их реализации.

Методология построения SWOT - анализа заключается в разделении окружения на две части - внешнюю среду и внутреннюю (саму компанию), а затем события в каждой из этих частей - на благоприятные и неблагоприятные. В целом, проведение SWOT - анализа сводится к заполнению матрицы (табл. 1.3.1.). Матрица делится на четыре принципиально разных зоны:

- «СИБ» - рыночные возможности в соединении с сильными сторонами деятельности предприятия;
- «СЛВ» - рыночные возможности в соединении со слабыми сторонами деятельности предприятия;
- «СИУ» - рыночные угрозы в соединении с сильными сторонами деятельности предприятия;
- «СЛУ» - рыночные угрозы в соединении со слабыми сторонами деятельности предприятия.

Дальше выполняется анализ соединения сильных и слабых сторон предприятия с угрозами и возможностями, которые генерируются внешней средой. Оценка выполняется за шкалой от 1 до 10 баллов. Она характеризует степень влияния сильных и слабых сторон деятельности предприятия на перспективы использования существующих возможностей и противодействия угрозам. Для диагностики конкурентоспособности предприятия особое значение имеют сильные стороны, именно на них строится достижение конкурентных преимуществ. Однако повышению конкурентоспособности оказывает содействие также ликвидация

слабых сторон. Особое значение имеет идентификация отличительных преимуществ, так как они дают предприятию шанс использовать рыночные благоприятные обстановки, создают конкурентные преимущества на рынке.

Таблица 1.3.1. Матрица SWOT - анализа

Внешняя среда Внутренняя среда

Возможности

1. 2 3

Угрозы

1. 2. 3.

Сильные стороны 1.

ПОЛЕ «СИБ»

ПОЛЕ «СИУ»

2.

3.

Слабые стороны

ПОЛЕ «СЛВ»

ПОЛЕ «СЛУ»

1.

2.

3.

Методика оценки конкурентоспособности бизнеса «4P», в отличие от SWOT - анализа, позволяет дать количественную оценку, как по отдельным факторам, так и по всем факторам в целом. Данный подход основан на сравнительном анализе конкурентов по таким факторам, как продукт, цена, продвижение на рынке и каналы сбыта с аналогичными показателями конкурентов.

Поскольку целью такого рода сопоставления является разработка рыночной стратегии предприятия в качестве конкурентной среды, следует выбрать наиболее сильных конкурентов.

Метод также реализован посредством оценочного листа, где всем факторам конкурентоспособности присваивается количественная оценка. Недостатком данного метода является то, что оцениваются факторы конкурентоспособности экспертами, и, как следствие, при их оценке будет сказываться их субъективное отношение к продукту или услуге.

Матричная методика оценки конкурентоспособности была предложена «Бостонской консалтинговой группой» и применима для оценки конкурентоспособности товаров, отдельных предприятий, отраслей. Методика заключается в построении матрицы с использованием двух показателей: темпы роста емкости рынка в линейном масштабе, и относительная доля продуцента на рынке в логарифмическом масштабе. Все стратегические единицы бизнеса могут быть расположены на этой матрице в зависимости от своих характеристик и условий рынка.

Наиболее конкурентоспособными являются организации, занимающие значительную долю на быстрорастущем рынке. Преимущества метода заключается в наличии достоверной информации об объемах реализации, таким образом, метод позволяет обеспечить высокую репрезентативность оценки. К недостаткам метода можно отнести отсутствие анализа причин происходящего и недоступность вводных данных для некоторых отраслей.

Метод «конкурентного листа» может быть реализован двумя способами:

1. Экспертная оценка компании по сравнению с основными конкурентами на основании предложенного перечня показателей - позволяет дать качественную оценку конкурентоспособности компании по сравнению с конкурентами. Экспертами выставляются оценки в баллах (от «1» до «5» баллов) по данной компании и по основным конкурентам. Далее рассчитывается средний балл каждой компании, и определяются их рейтинги (табл. 1.3.3.);
2. Сопоставление реальных показателей, характеризующих деятельность компании и конкурентов - при применении данного метода сложность заключается в сборе достоверной информации о конкурентах, выраженных в стоимостных, удельных и финансовых показателях. Такой способ конкурентного анализа позволяет дать не только качественную, но и подробную количественную оценку конкурентных преимуществ компании по конкретным показателям.

Таблица 1.3.3 Метод «конкурентного листа»

Оцениваемые показатели

Моя компания

Конкурент 1

Конкурент 2

Конкурент 3

Показатель 1

3

2

3

1

Показатель 2

4

5

3

4

Показатель 3

3

4

5

3

Показатель N

5

3

5

5

Средний балл

3,75

3,5

4,0

3,25

Продолжение таблицы 1.3.3.

Рейтинг компании

3

2

4

1

Следующим способом оценки конкурентоспособности организации является метод оценки конкурентоспособности производителя по уровню конкурентоспособности продукции/услуг, который осуществляется путем построения мультиатрибутивной модели.

При использовании данного метода выявляются различные критерии удовлетворения запросов потребителей применительно к какому-либо продукту, устанавливается их иерархия и сравнительная важность в пределах того спектра характеристик, которые в состоянии заметить и оценить потребитель, проводится сравнение технико-экономических показателей продукта с другими конкурирующими продуктами.

Количество факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятия и подлежащих применению при использовании данной методики, является неограниченным.

В этом заключается одно из основных достоинств данной методики оценки конкурентоспособности, позволяющей оценить конкурентоспособность товара, предприятия, отрасли, экономики страны. Недостатком метода является тот факт, что метод позволяет получить весьма ограниченное представление о работе предприятия, так как конкурентоспособность предприятия принимает вид конкурентоспособности товара и не затрагивает другие аспекты.

2. Анализ конкурентоспособности компании ОАО «Газпром»

2.1 Общая характеристика ОАО «Газпром»

Открытое акционерное общество «Газпром» - одна из крупнейших мировых энергетических компаний, занимающаяся геологоразведкой и добычей природного газа, газового конденсата, нефти, их транспортировкой, переработкой и реализацией в России и за ее пределами, электроэнергетикой. ОАО «Газпром» является правопреемником имущественных прав и обязанностей Государственного газового концерна «Газпром», в том числе его прав пользования землей, недрами, природными ресурсами, а также прав и обязанностей по заключенным концерным договорам.

«Газпром» располагает самыми богатыми в мире запасами природного газа. Его доля в мировых запасах газа составляет около 17 процентов, в российских - около 70 процентов. «Газпрому» принадлежат магистральные газопроводы, объединенные в Единую систему газоснабжения (ЕСГ) России.

В соответствии с Указом Президента РФ от 5 ноября 1992 г. на компанию возложены следующие обязательства:

- обеспечение надежного газоснабжения потребителей РФ;
- осуществление поставок газа за пределы страны по межгосударственным и межправительственным соглашениям;

- проведение единой научно-технической и инвестиционной политики по реконструкции и развитию Единой системы газоснабжения;
- строительство и финансирование газопроводов - отводов высокого давления для газификации села;
- контроль Единой системы газоснабжения страны;
- обеспечение доступа других производителей к газотранспортной системе страны.

В Группу «Газпром» как вертикально интегрированную энергетическую компанию входят головная компания - ОАО «Газпром» - и ее дочерние общества, осуществляющие добычу, транспортировку, переработку и реализацию газа, нефти и других углеводородов, подземное хранение газа, а также иные виды деятельности, включая технический контроль трубопроводных систем, бурение нефтяных и газовых скважин, поставку оборудования, производство тепло- и электроэнергии, обработку информации и предоставление банковских услуг.

2.1.1 Руководство

Высшим органом управления Открытого акционерного общества «Газпром» является Общее собрание акционеров, которое проводится ежегодно. Проводимые помимо годового Общие собрания акционеров являются внеочередными.

Правом голоса на Общем собрании акционеров обладают акционеры -- владельцы обыкновенных акций. Любой акционер лично или через своего представителя имеет право на участие в Общем собрании акционеров. Собрание является правомочным, если в нем приняли участие акционеры, обладающие в совокупности более чем половиной голосов.

В компетенцию Общего собрания акционеров, в частности, входит внесение изменений в Устав Общества, утверждение годовых отчетов и аудитора Общества, распределение прибыли, избрание членов Совета директоров и Ревизионной комиссии, принятие решений о реорганизации или ликвидации Общества, а также об увеличении или уменьшении его уставного капитала.

Председателя и членов Правления Общества выбирает Совет Директоров сроком на 5 лет. Он же имеет право досрочно прекратить их полномочия.

Совет директоров осуществляет общее руководство деятельностью Общества, за исключением решения вопросов, отнесенных к компетенции Общего собрания акционеров. Члены Совета директоров Общества избираются Общим собранием акционеров на срок до следующего годового Общего собрания акционеров.

Совет директоров, в частности, определяет приоритетные направления деятельности Общества, утверждает годовой бюджет и инвестиционные программы, принимает решения о созыве Общих собраний акционеров, об образовании исполнительных органов Общества, дает рекомендации по размеру дивиденда по акциям.

Председатель Правления (единоличный исполнительный орган) и Правление (коллегиальный исполнительный орган) осуществляют руководство текущей деятельностью Общества. Они организуют выполнение решений Общего собрания

акционеров и Совета директоров и подотчетны им. Председатель Правления и члены Правления избираются Советом директоров на 5 лет.

Правление, в частности, разрабатывает годовой бюджет, инвестиционные программы, перспективные и текущие планы деятельности Общества, готовит отчеты, организует управление потоками газа, осуществляет контроль за функционированием Единой системы газоснабжения России.

В Администрацию ОАО «Газпром» входят следующие департаменты:

- Департамент автоматизации систем управления технологическими процессами
- Департамент бухгалтерского учета
- Департамент внешнеэкономической деятельности
- Департамент внутреннего аудита и контроля за финансово-хозяйственной деятельностью дочерних обществ и организаций
- Департамент инвестиций и строительства
- Департамент маркетинга, переработки газа и жидких углеводородов
- Департамент по добыче газа, газового конденсата, нефти
- Департамент по информационной политике
- Департамент по работе с регионами Российской Федерации
- Департамент по транспортировке, подземному хранению и использованию газа
- Департамент по управлению имуществом и корпоративным отношениям
- Департамент по управлению делами
- Департамент по управлению персоналом
- Департамент по управлению проектами
- Департамент стратегического развития
- Департамент экономической экспертизы и ценообразования
- Финансово-экономический департамент
- Центральный производственно-диспетчерский департамент
- Юридический департамент

2.1.2 Производство

Группа «Газпром» является крупнейшей компанией мира по величине запасов природного газа.

По состоянию на 31 декабря 2009 г. запасы газа Группы по категориям А+В+С1 (российские стандарты) оценивались в 33,6 трлн куб. м, нефти и конденсата -- 3,1 млрд т.

По объемам добычи газа Группа «Газпром», на долю которой приходится 14,5% мировой добычи, находится в числе лидеров среди нефтегазовых компаний мира. В 2009 г. Группой добыто 461,5 млрд куб. м природного и попутного газа, 10,1 млн т конденсата и 31,6 млн т нефти. ОАО «Газпром» владеет крупнейшей в мире газотранспортной системой, способной бесперебойно транспортировать газ на дальние расстояния потребителям Российской Федерации и за рубеж.

Протяженность магистральных газопроводов «Газпрома» превышает 160,4 тыс. км. Запасы зависимых обществ категорий А+В+С1 в доле, приходящейся на Группу «Газпром», составили на территории России 545,6 млрд куб. м газа, 44,9 млн т газового конденсата и 643,9 млн т нефти. Благодаря геолого-разведочным работам,

проводимых «Газпромом», в 2009 г. были открыты семь месторождений углеводородов, а также 14 новых залежей на ранее открытых месторождениях. Добываемый в России природный газ поступает в магистральные газопроводы, объединенные в Единую систему газоснабжения (ЕСГ) России, принадлежащие «Газпрому». ЕСГ является крупнейшей в мире системой транспортировки газа и представляет собой уникальный технологический комплекс, включающий в себя объекты добычи, переработки, транспортировки, хранения и распределения газа. ЕСГ обеспечивает непрерывный цикл поставки газа от скважины до конечного потребителя. В состав ЕСГ входят 155 тыс. км магистральных газопроводов и отводов, 268 компрессорных станций с общей мощностью газоперекачивающих агрегатов в 44,8 млн кВт, 6 комплексов по переработке газа и газового конденсата, 24 объекта подземного хранения газа.

Благодаря централизованному управлению, большой разветвленности и наличию параллельных маршрутов транспортировки ЕСГ обладает существенным запасом надежности и способна обеспечивать бесперебойные поставки газа даже при пиковых сезонных нагрузках.

Переработку газа в рамках Группы «Газпром» осуществляют газоперерабатывающие и газодобывающие дочерние общества ОАО «Газпром», а также «Сибур Холдинг» (в том числе Астраханский, Оренбургский, Сосногорский газоперерабатывающие заводы, Оренбургский гелиевый завод, Сургутский завод по стабилизации конденсата и Уренгойское управление по подготовке конденсата к транспорту). Основным перерабатывающим предприятием «Газпром нефти» является Омский НПЗ (установленная мощность -- 19,5 млн т в год).

Кроме того, ОАО «Газпром нефть» контролирует 38,8% голосующих акций ОАО «Московский НПЗ» (установленная мощность -- 12,15 млн т в год) и 50% ОАО «НГК „Славнефть“», владеющего двумя нефтеперерабатывающими заводами: «Ярославнефтеоргсинтез» (установленная мощность -- 15,2 млн т) и Ярославский НПЗ им. Д. И. Менделеева (0,3 млн т), вследствие чего «Газпром нефть» имеет доступ в соответствующих долях к их перерабатывающим мощностям. Нефтехимическую продукцию в Группе «Газпром» производит в основном «Сибур Холдинг». «Сибур Холдинг» производит синтетический каучук, шины, полиэтилен высокого давления, полипропилен, пластмассы различного назначения, компоненты высокооктанового бензина и другие материалы, необходимые для автомобильной, сельскохозяйственной, строительной и аэрокосмической промышленности.

2.2 Анализ финансового состояния ОАО «Газпром»

Финансовый анализ представляет собой процесс, в ходе которого обычно оценивается прошлое и текущее финансовое состояние организации. В наше время даже не специалист имеет некоторое представление о том, что такое финансовое положение организации, и зачем его определять.

Вместе с тем, любой пользователь информации, представленной в отчетности организации, заинтересован не столько в оценке текущего финансового состояния, сколько в определении будущего финансового положения организации.

И для того, чтобы адекватно оценить текущее и спрогнозировать будущее

финансовое состояние специалист - аналитик должен владеть достаточно сложными методами и иметь аналитические способности.

Источником информации для анализа деятельности компании ОАО «Газпром» является бухгалтерская и статистическая отчетность предприятия за 2005-2008 года.

Исходные данные для анализа производственной деятельности представлены в таблице 4, при этом производится расчет темпов изменения показателей с помощью базисного индекса.

Базисный индекс рассчитывается по формуле:

где I_0 - базисный индекс показателя; P - значение исследуемого показателя в отчетном периоде, тыс.руб.; P_0 - значение исследуемого показателя в базовом периоде, тыс.руб.

Среднее значение показателя определяется по формуле:

где \bar{P} - среднее значение показателя в исследуемом периоде, тыс.руб.; $P_1, P_2 \dots P_n$ - значение показателя за соответствующий период, тыс.руб.; n - количество анализируемых периодов.

Проведем анализ структуры себестоимости, данные для которого представлены в табл. 5

Таблица 5 Показатели себестоимости

Показатели

Период исследования, квартал

2005 год

2006 год

2007 год

2008 год

Себестоимость, в т.ч.:

100 %

100%

100%

100%

Материальные затраты

-115 115 283

156 025 948,5

215 853 225

260 411 271

Затраты на оплату труда

-115 115 283

156 025 948,5

215 853 225

260 411 271

Амортизационные отчисления

-4 604 611

6 241 038

8 634 129

10 416 451

Прочие затраты

-29 929 974

40 566 747

56 121 838

930 67 706

Всего

-264 765 151

358 859 682

496 462 417

598 945 923

Структура затрат характеризует удельный вес каждого экономического элемента в общей сумме затрат.

Таблица 4 Динамика абсолютных показателей деятельности ОАО "Газпром"

Показатель

Ед.Измер.

Периоды исследования

Среднее значение

2005 год

2006 год

2007 год

2008 год

1

2

3

4

5

6

7

Выручка

абс.

630 093 974

870 815 385

1 185 836 552

1 238 200 696

981236652

баз.

1

1,382040491

1,361754251

1,044157978

1,19698818

Стоимость основных средств

абс.

2 229 550 813

2621661110

2645448112

3304293805

2700238460

баз.

1

1,175869639

1,009073256

1,249048806

1,108497925

Стоимость оборотных средств

абс.

996 329 975

1053049511

1326338156

1 718 131 749

1273462348

баз.

1

1,056928465

1,259521174

1,29539495

1,152961147

Среднесписочная численность

абс.

3000

3502

3547

3804

3463,25

баз.

1

1,01285

1,072456

1,167333

1,063159599

Себестоимость в т.ч. по статьям

абс.

-230 230 566

-312 051 897

-431 706 449

-520 822 541

-373702863,3

баз.

1

1,355388654

1,383444399

1,206427521

1,236315143

Материальные затраты

абс.

115 115 283

156025948,5

215853225

260411271

129293790,4

баз.

1

1,355388654

1,383444402

1,20642752

0,558620817

Затраты на оплату труда

абс.

80 580 698

109218164 |

151097257 |

182287889

90505653

баз.

1

1,355388656

1,383444397

1,20642752

0,558620815

Амортизация

абс.

4 604 611

6241038

8634129

10416451

5171751,75

баз.

1

1,355388761

1,383444389

1,206427539

0,558620792

Прочие затраты

абс.

29 929 974

40566747 |

56121838

67706930

33616385,25

баз.

1

1,355388648

1,383444376

1,206427523

0,558620813

Прибыль (убыток) от продаж

абс.

228 081 156

375 891 106

318 119 690

651 921 053

393503251,3

баз.

1

1,64805858

0,846308106

2,049294883

1,385915392

конкурентоспособность рынок газпром

Удельный вес затрат в составе себестоимости определяется по формуле

$d_i = \frac{?C_i}{C_i} * 100\%$,

где d_i - удельный вес в составе себестоимости; C_i - величина элемента себестоимости;

$?C_i$ - общая сумма затрат на производство продукции.

Результаты расчета относительных величин структуры представлены в таблице 6

Таблица 6 Уровень и динамика относительных показателей себестоимости

Показатели

Период исследования, квартал

2005 год

2006 год

2007 год

2008 год

Себестоимость %, в т.ч.:

100%

100%

100%

100%

Материальные затраты

43

42

41

43

Затраты на оплату труда

42

43

43

42

Амортизационные отчисления

1,73

1,71

1,75

1,74

Прочие затраты

11,38

11,34

11,33

11,33

Анализируя структуру себестоимости по элементам, можно сказать, что на данном предприятии не наблюдается ни положительных, ни отрицательных отклонений. Если величина показателя удельных текущих затрат меньше 1, то это свидетельствует о прибыльной деятельности организации, и, наоборот. Если текущие затраты больше 1, то деятельность организации убыточна. Анализируя динамику удельных текущих затрат, мы видим, что показатели в течение всего исследуемого периода на данном предприятии претерпевают не значительные изменения, но не достигают уровня больше 1. Согласно табличным и графическим данным, можно сделать вывод, что деятельность ОАО "Газпром" является прибыльной. Мы видим, что в 2005 году структура затрат была наиболее оптимальной, удельные текущие затраты были наименьшими.

Таблица 7 Динамика показателей эффективности ресурсов и затрат

Показатели знач.

Ед.и.

Период исследования

Ср.знач.

2005 год

2006 год

2007 год

2008 год

Ср. темп

Фондоемкость руб/руб

абс.

996329975

1053049511

1326338156

1718131749

1273462348

Инд.

1

1,056928465

1,259521174

1,29539495

1,152961147

Фондоемкость по ОС руб/руб

абс.

0,494788067

0,68381714

0,931190902

0,972310409

0,77052663

Инд.

1

1,382040492

1,361754251

1,044157978

1,19698818

Трудоемкость, чел/т.руб.

абс.

4,76119

4,02152

2,99114

3,0722

3,711505

Инд.

1

0,844643881

0,743782808

1,027100126

1,031567897

Удельные текущие затраты руб/руб

абс.

0,420199465

0,412096167

0,418660073

0,483722812

0,223569897

Инд.

1

0,980715591

1,015928093

1,155407081

0,547654896

Зарплатоемкость руб/руб

абс.

-80 580 698

109218164

151097257

182287889

90505653

Инд.

1

-1,355388656

1,383444397

1,20642752

0,558620815

Материалоемкость руб/руб

абс.

-115 115 283

156025948,5

215853225

260411271

129293790,4

Инд.

1

-1,355388654

1,383444402

1,20642752

0,558620817

Рентабельность производства руб/руб.

абс.

458 311 722

687 943 003

749 826 139

1172743594

767206114,5

Инд.

1

1,501037329

1,089953871

1,564020688

1,288752972

При рассмотрении относительных показателей можно сделать следующие выводы: динамика всех показателей положительная, в частности можно отметить, повышение рентабельности предприятия. Все ресурсы предприятия используются эффективно.

2.2.1 Финансовая отчетность предприятия ОАО «Газпром»

В таблице ниже представлены прошедшие аудит данные консолидированного отчета о совокупном доходе по международным стандартам финансовой отчетности за 2008 и 2009г.г..

За 2009 год выручка от продаж (за вычетом акциза, НДС и таможенных платежей) снизилась на 294 515 млн руб., или на 9% по сравнению с 2008 г., и составила 2 990 971 млн руб.

За 2009 год чистая выручка от продажи газа снизилась на 180 500 млн руб., или на 9% по сравнению с 2008 г., и составила 1 916 046 млн руб., что, в основном, было вызвано снижением реализованных объемов во всех географических сегментах.

При этом, средние расчетные цены на газ при продаже газа на территории Российской Федерации и стран бывшего Советского Союза сложились выше уровня прошлого года. За 2009 год чистая выручка от продажи газа в Европу и другие страны снизилась на 157 649 млн руб., или на 13% по сравнению с 2008 г., и составила 1 102 996 млн руб.

Это объясняется, главным образом, снижением средних расчетных цен, выраженных в рублях (включая акциз и таможенные платежи), на 10%, что было усилено снижением объемов продаж газа в натуральном выражении на 9%, или на 14,8 млрд куб. м.

За 2009 год чистая выручка от продажи газа в страны бывшего Советского Союза снизилась на 46 585 млн руб., или на 13%, по сравнению с 2008 г., и составила 309 929

млн руб.

Снижение продаж по данному сегменту объясняется снижением объемов продаж газа в натуральном выражении на 41%, или на 39,8 млрд куб. м, что было компенсировано ростом на 62% средних расчетных цен, выраженных в рублях (включая акциз и таможенные платежи и за вычетом НДС).

За 2009 год чистая выручка от продажи газа в Российской Федерации увеличилась на 23 734 млн руб., или на 5%, по сравнению с 2008 г., и составила 503 121 млн руб. Это объясняется, главным образом, увеличением средней цены продажи газа на внутреннем рынке, устанавливаемой Федеральной службой по тарифам, что было частично компенсировано снижением реализованных объемов газа на 6%, или на 18,7 млрд куб. м. За 2009 год чистая выручка от продажи продуктов нефтегазопереработки снизилась на 112 451 млн руб., или на 17%, по сравнению с 2008 г., и составила 540 505 млн руб.

Снижение было вызвано, прежде всего, изменением порядка отражения Группы Сибур, а также падением цен на продукты нефтегазопереработки. За 2009 год чистая выручка от продажи электрической и тепловой энергии увеличилась на 60 705 млн руб., или на 45%, и составила 195 040 млн руб. Увеличение выручки от продажи электрической и тепловой энергии, в основном, связано с включением в консолидированную отчетность показателей деятельности дочерних обществ ОАО «ОГК-2» и ОАО «ОГК-6», а также деятельностью ОАО «Мосэнерго».

За 2009 год чистая выручка от продажи сырой нефти и газового конденсата снизилась на 38 552 млн руб., или на 18%, по сравнению с 2008 г., и составила 176 403 млн руб.

Снижение выручки от продажи сырой нефти и газового конденсата, в основном, связано с деятельностью ОАО «Газпром нефть»: за 2009 год чистая выручка от продажи сырой нефти снизилась на 33 456 млн руб., или на 17%, по сравнению с 2008 г., и составила 157 874 млн руб. За 2009 год операционные расходы по сравнению с 2008 г. увеличились на 166 489 млн руб., или на 9%, и составили 2 096 926 млн руб. Основной статьей, рост которой повлек увеличение общей суммы операционных расходов, является «Покупные нефть и газ» (77 771 млн руб.). При этом расходы на покупку газа увеличились на 71 370 млн руб., или на 19%, расходы на покупку нефти увеличились на 6 401 млн руб., или на 4%.

Увеличение расходов на покупку газ связано, главным образом, с ростом цены на центрально-азиатский газ по сравнению с 2008 г.

Увеличение произошло также по следующим статьям: «Транзит газа, нефти и продуктов нефтегазопереработки» (53 058 млн руб.), «Амортизация» (26 181 млн руб.), «Расходы на оплату труда» (15 370 млн руб.), «Прочие» (35 152 млн руб.).

Рост расходов по данным статьям был частично компенсирован снижением расходов по следующим статьям:

«Товары для перепродажи, в том числе продукты нефтегазопереработки» (17 371 млн руб.),

«Налоги, кроме налога на прибыль» (14 223 млн руб.),

«Расходы на ремонт, эксплуатацию и техническое обслуживание» (13 455 млн руб.),

«Материалы» (7 146 млн руб.),

«Расходы на электроэнергию и теплоэнергию» (5 316 млн руб.).

Величина прибыли за период, относящейся к акционерам ОАО «Газпром», за 2009 год составила 779 585 млн руб., что на 36 657 млн руб., или на 5% больше, чем за 2008 г. Чистая сумма долга (определяемая как краткосрочные займы и текущая часть обязательств по долгосрочным займам, краткосрочные векселя к уплате, долгосрочные займы, долгосрочные векселя к уплате и реструктурированные налоговые обязательства за вычетом денежных средств и их эквивалентов, а также денежных средств и их эквивалентов с ограничением к использованию в соответствии с условиями некоторых займов и других договорных обязательств) увеличилась на 353 961 млн руб., или на 35%, с 1 018 346 млн руб. по состоянию на 31 декабря 2008 г. до 1 372 307 млн руб. по состоянию на 31 декабря 2009 г. Это объясняется, главным образом, увеличением долгосрочных займов.

2.3 Стратегия повышения конкурентоспособности ОАО «Газпром»

На данный момент самый эффективный метод повышения конкурентоспособности компании ОАО «Газпром» по мнению экспертов - это упрочение вертикально интегрированной структуры компании как основы конкурентоспособности компании на мировом энергетическом рынке. В современной структуре мирового углеводородного бизнеса доминируют вертикально интегрированные нефтегазовые компании.

Их объединяет один общий признак - деятельность по всей цепочке процесса - геологоразведка, добыча углеводородов - транспорт - переработка и сбыт.

Концентрация капитала, наличие единой инфраструктуры способствуют сокращению удельных затрат и росту прибыли. Преимущества вертикальной интеграции соответственно оценены и фондовым рынком. ОАО «Газпром» уже является вертикально интегрированной компанией. Но этого мало. Для сохранения конкурентоспособности на глобальном рынке компания должна быть лучшей в мире, а не только внутри своего сектора или региона. Что вкладывается в понятие «глобальная компания»?

По части критериев - объем годового оборота, наличие существенных запасов сырья и производственных мощностей, существенная доля на целевых рынках, техническое лидерство в отрасли -- «Газпром» проходит в этот элитный клуб.

Но многое еще предстоит сделать. Нужна высокая ликвидность рынка акций и дальнейший рост капитализации. Существующие ограничения на торговлю акциями компании и дискриминация по признаку «резидент-нерезидент» существенно тормозят этот процесс. «Газпром», как никто другой, заинтересован в либерализации и объединении рынков акций. Это решение должно стать принятым в самые короткие сроки. Глобальность бизнеса подразумевает наличие производственно-сбытовой цепочки полного цикла более чем на одном континенте.

При этом объем операций за пределами «родины» является существенным.

«Газпром» уже работает на шельфах Индии и Вьетнама. Но появятся и новые проекты. Компания будет расширять свою деятельность за рубежом.

Нужен узнаваемый бренд. У «Газпрома» хорошее реноме в европейском бизнес --

сообществе, но это лишь начало пути к международному бренду. Еще один из обязательных атрибутов глобальной вертикально интегрированной компании -- агрессивная стратегия...