

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управление бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой

_____ З.А. Васильева
« ____ » _____ 2019г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.01 «Экономика»

Разработка мероприятий по расширению рынка услуг проектной организации
(на примере ООО "Красноярскгазпром нефтегазпроект")

Научный руководитель _____ к.э.н., доцент П.А. Муллер

Выпускник _____ А.В. Скрипальщикова

Нормоконтролер _____ Е.С. Ковзунова

Красноярск 2019

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Разработка мероприятий по расширению рынка услуг проектной организации (на примере ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект»)» содержит 100 страниц текстового документа, 4 приложения, 55 использованных источников.

РЫНОК, КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ, ПРОЕКТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ.

В ходе работы, были выделены пути расширения рынка услуг проектной деятельности ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект».

Необходимость расширения видов продукции (услуг) проектной организации не должна ориентировать руководство на поиск только новых, нетрадиционных видов продукции (услуг), изготовление которых может быть налажено в проектном институте. Стратегия расширения видов продукции (услуг) проектной организации, роста ее устойчивости на рынке предполагает проведение последовательного анализа ее деятельности и возможностей.

Успешная реализация предложенных мероприятий позволит компании улучшить финансовый результат и занять новые ниши в условиях финансового кризиса.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Состояние и перспективы развития проектных предприятий нефтегазового сектора экономики.....	6
1.1 Состояние и тенденции развития нефтегазового сектора экономики....	6
1.2 Особенности и роль проектной деятельности в развитии предприятий нефтегазового сектора.....	11
1.3 Проблемы повышения конкурентоспособности проектных предприятий нефтегазового сектора.....	21
2 Анализ конкурентоспособности ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект».....	28
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект».....	28
2.2 Анализ конкурентного положения компании.....	42
2.3 Проблемы расширения рынка услуг ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект».....	57
3 Мероприятия по расширению рынка услуг ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект».....	62
3.1 Разработка мероприятий по расширению рынка услуг ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект».....	62
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	78
Заключение.....	84
Список использованных источников.....	89
Приложения А-Г	95-100

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность выбранной темы обусловлена тем, что совершенствование проектной деятельности в рамках конкурентной политики и своевременная выработка верной стратегии может существенно улучшить положение компании на рынке. Развитие рынков, в том числе и проектирования в нефтегазовой отрасли, вынуждает руководство компаний обращать внимание на вопросы расширения рынка услуг. Непрерывный рост числа конкурентов, повышения их управленческой и производственной грамотности, не дает возможности прибыльного функционирования без дополнительных усилий. Такая ситуация на рынке вынуждает компании находить резервы повышения качества услуг в борьбе за развитие компании.

На сегодняшний день рынок проектной деятельности Красноярского края можно охарактеризовать как развивающийся, несмотря на кризисные явления в экономике. Грамотно выстроенная политика развития может способствовать успешной деятельности на рынке.

Объектом исследования ВКР является проектная деятельность ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект».

Предмет исследования – факторы расширения рынка услуг проектной деятельности предприятия.

Цель исследования – разработка предложений по расширению рынка услуг ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект».

Задачи, которые необходимо решить в рамках достижения поставленной цели:

- рассмотреть состояние и тенденции развития нефтегазового сектора экономики;
- определить особенности и роль проектной деятельности в развитии предприятий нефтегазового сектора;
- представить проблемы расширения рынка услуг проектных предприятий нефтегазового сектора;

– дать организационно-экономическую характеристику ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект»;

– провести анализ конкурентного положения компании;

– определить проблемы расширения рынка услуг ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект»;

– провести разработку мероприятий по расширению рынка услуг ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект»;

– дать оценку эффективности предложенных мероприятий.

Методологической основой исследования послужили как общенаучные методы познания, такие как анализ, синтез, дедукция, индукция и др. Для исследования различных аспектов проектной деятельности ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект» был выбран метод экспертных оценок.

Работа включает в себя введение, заключение, 3 главы, список использованных источников. Во введении сформулированы основные положения по исследованию, определены актуальность, цель, задачи, методологический аппарат. В первой главе рассмотрены текущее развитие рынка проектной деятельности, определена специфика проектной деятельности в нефтегазовой отрасли. Во второй главе проведен анализ конкурентоспособности с целью возможности расширения рынка услуг ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект». В третьей главе представлены разработка предложений по расширению рынка услуг ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект». В заключении сформулированы основные выводы по исследованию.

1 Состояние и перспективы развития проектных предприятий нефтегазового сектора экономики

1.1 Состояние и тенденции развития нефтегазового сектора экономики

Нефтяная и газовая отрасли представляют собой совокупность хозяйствующих субъектов, обеспечивающих разведку, строительство скважин, добычу, транспортировку, переработку и реализацию нефти, газа и продуктов их переработки [11, с.128].

Основные ресурсы нефти и газа в РФ сосредоточены в Западной и Восточной Сибири, на Дальнем Востоке и шельфах дальневосточных и северных морей.

Падение цен на нефть, введение санкций в отношении нефтегазового комплекса ставят перед российскими нефтяными и газовыми компаниями значительные вызовы. Макроэкономическая ситуация в нефтегазовой отрасли существенно изменилась. Кризис и обвал цен на нефть внес серьезные коррективы в рынок разведывательного бурения. Крупнейшие нефтедобывающие компании сокращают объемы поисково-разведочного бурения [7, с.103].

«Сургутнефтегаз» выполняет 25% эксплуатационного и 29% разведочного бурения в России. Лидирующие позиции в отрасли компания удерживает на протяжении многих лет. Так, «Сургутнефтегаз» в 2018 г. может снизить объемы поисково-разведочного бурения на 8-9% согласно отчета компании за 4-й квартал по РСБУ.

В 2019 г. объем поисково-разведочного бурения «Сургутнефтегаза» составит 186,6 тыс. м, планируется построить 65 скважин. Компания пока не сообщала официальных итогов поисково-разведочного бурения в 2018 г. Однако в предыдущих отчетах сообщалось, что поисково-разведочное бурение нефтегазовой компании в 2018 г. составит 205 тыс. т, предполагалось построить 71 скважину. Согласно данным ЦДУ ТЭК, «Сургутнефтегаз» в 2018 г.

пробурил 202,7 тыс. м разведочных скважин. Таким образом, «Сургутнефтегаз» в 2019 г. может на 8-9% сократить поисково-разведочное бурение[30, с.24].

Как отмечается в документе, компания намерена сохранить добычу нефти в 2019 г. на уровне предыдущего г. – 61,4 млн т. Из этого объема в Восточной Сибири в текущем г. планируется добыть 8,1 млн т. Ранее компания сообщила, что добыча нефти в Восточной Сибири в 2018 г. составила 7,729 млн т. Таким образом, в 2019 г. компания планирует увеличить добычу в этом регионе почти на 5,2%. Добычу газа компания в нынешнем г. планирует сохранить примерно на уровне предыдущего г. – около 9,3 млрд куб. м.

В таблице 1 представлена структура выручки нефтегазовых компаний в 2016-2018 гг.

Таблица 1 – Выручка нефтегазовых компаний в 2016-2018 г. [7, с.104]

Компания	2016 г.		2017 г.		2018 г.		Отношение 2018/2017, %
	млрд руб.	млрд руб.	млрд руб.	млрд руб.	млрд руб.	млрд руб.	
Газпром	4736	8,8	5003	10,1	5766	11,7	115
Роснефть	2702	20,3	3078	21,8	4694	20,1	153
Лукойл	4010	38,0	4175	40,7	4649	43,8	111
ТНК-ВР	1806	19,8	1814	20,6	-	-	-
Газпром нефть	1325	33,1	1519	31,8	1504	30,1	99
Сургутнефтегаз	788	10,6	1307	17,7	1316	17,9	101
Татнефть	615	22,7	444	16,3	646	23,7	145
Башнефть	496	31,0	533	33,5	563	33,7	106
РуссНефть	161	10,3	175	10,9	199	18,6	-
Славнефть	163	75,8	199	10,5	193	10,8	97
Новатэк	176	3,1	211	4,1	344	6,5	163
СРП	582	14,1	682	16,7	676	16,2	99
Прочие	761	9,9	879	12,1	869	10,3	99
Всего	18320	15,1	20018	16,7	21419	17,7	107

ПАО «Газпром» остается крупнейшим в нефтегазовом комплексе России, его выручка в 2018 г. составила 5766 млрд руб. Кроме того, крупнейшими российскими нефтегазовыми компаниями по выручке являются «Роснефть» – 4694 млрд руб. и ЛУКОЙЛ – 4649 млрд руб. Эти три нефтегазовые компании вместе формируют более 70% выручки всей отрасли [28].

В 2018 г. добыча нефти в России, по данным Минэнерго России,

составила 546,7 млн. т, что на 0,6 млн. т (-0,1%) меньше по сравнению с 2017 годом. Незначительное снижение добычи нефти обусловлено участием страны в сделке ОПЕК+. В 2018 г. прирост добычи нефти (на 5,1 млн. т) обеспечили главным образом независимые нефтяные компании и «Газпром нефть», а сокращение добычи нефти (на 5,7 млн. т.) - «Сургутнефтегаз» (23% от общего объема сокращения), «Лукойл» (22%) и «Роснефть» (18%). При этом сокращение добычи нефти российскими компаниями в 2018 г. осуществлялось в основном за счет снижения их активности на старых месторождениях, главным образом в Западной Сибири, характеризующихся низкими дебитами и рентабельностью.

В 2018 г. добыча нефти в России снизилась на 0,1% к уровню 2017 г.. В декабре 2018 г. добыча нефти в России снижалась (-2,2%) четвертый месяц подряд в годовом выражении, что вызвано действующим ограничением объема добычи на уровне «минус 300 тыс. барр. к октябрю 2017 г.» в соответствии с соглашением с ОПЕК. В целом за 2018 год, как ожидал Аналитический центр, добыча нефти снизилась на 0,1% (-0,6 млн т) к показателю 2017 г.. В 2018 г. экспорт нефти вырос на 1,3% к 2017 г., а объем переработки практически не изменился (-0,1% к 2017 г.) [30, с.24].

Перенаправление инвестиций из низкорентабельных и убыточных проектов в более выгодные проекты – новые месторождения, большинство из которых попадает под льготы по НДС и экспортной пошлине, – началось еще до сделки ОПЕК+. В результате оптимизации инвестиционных потоков, выполнение обязательств в рамках сделки ОПЕК+ для российских нефтяных компаний не вызвало значительных трудностей.

Незначительное сокращение добычи нефти в России в 2018 г. не помешало российским нефтяным компаниям увеличить ее экспорт. Так, экспорт нефти в 2018 г., по данным Минэнерго России, составил 256,7 млн т, что на 3 млн т (+1,2%) больше по сравнению с предыдущим годом. Росту экспорта нефти способствовало повышение привлекательности экспорта на фоне снижения ставки таможенной пошлины и роста цен на нефть, а также

снижение рентабельности нефтепереработки (реализация большого налогового маневра) [28].

В условиях повышения цен на нефть рост экспорта нефти из России привел к росту бюджетных поступлений. Так, по данным ФТС России, доходы от экспорта нефти в период с января по ноябрь 2018 г. выросли на 29% по сравнению с аналогичным периодом 2017 г. Однако эффект увеличения доходов от экспорта нефти для бюджета и нефтяных компаний был частично ограничен укреплением курса рубля.

Важным трендом 2018 г. в отношении экспорта стало перераспределение экспортных потоков российской нефти, в том числе марки Urals, в пользу потребителей АТР. Это стало возможным благодаря сделке ОПЕК+ (сокращение поставок нефти странами ОПЕК в АТР). В результате в период с января по ноябрь 2018 г. экспорт российской нефти в страны АТР увеличился на 6,5 млн т (+9,5%), главным образом в Китай.

Продление срока действия соглашения ОПЕК+ до конца 2019 г. позволяет ожидать сохранения уровня добычи нефти в России по итогам 2019 г. на уровне 2018 г., т.е. около 547 млн т. Такой прогноз в декабре 2018 г. озвучил министр энергетики России А. Новак. Существенных изменений в отношении экспорта также ожидать не стоит, за исключением дальнейшего увеличения объемов поставок российской нефти на восток благодаря началу действия в январе 2019 г. пятилетнего соглашения между «Роснефтью» и китайской CEFC China Energy общим объемом 60,8 млн т нефти [7, с.105].

По данным ФТС России, за 11 месяцев 2018 г. относительно 11 месяцев 2017 г. поставки нефти из России в страны АТР выросли на 9,5%, а в страны Европы и СНГ сократились на 2,4% и 3,2% соответственно. Поставки нефтепродуктов в АТР за тот же период сократились на 5,5%, в СНГ — на 8,5%, в страны Европы — на 3,4%. Китай остается основным источником роста спроса на российскую нефть за рубежом (+11,4% в январе-ноябре 2018 г. относительно аналогичного периода 2017 г.). По предварительным оценкам Thomson Reuters, доля российских поставщиков в общем объеме импорта нефти

Китай выросла до 14,2% в 2018 г. с 13,8% в 2017 г.. В этих условиях Россия закрепит за собой лидерство в поставках нефти в Китай, достигнутое в 2017 г.. Помимо Китая заметный рост объемов поставок нефти из России в АТР в 2018 г. также ожидается в Индию и Республику Корея.

Важным показателем развития нефтегазовой отрасли является глубина переработки нефти. На рисунке 1 проиллюстрирована динамика глубины переработки нефти в РФ за 2014-2018 гг.

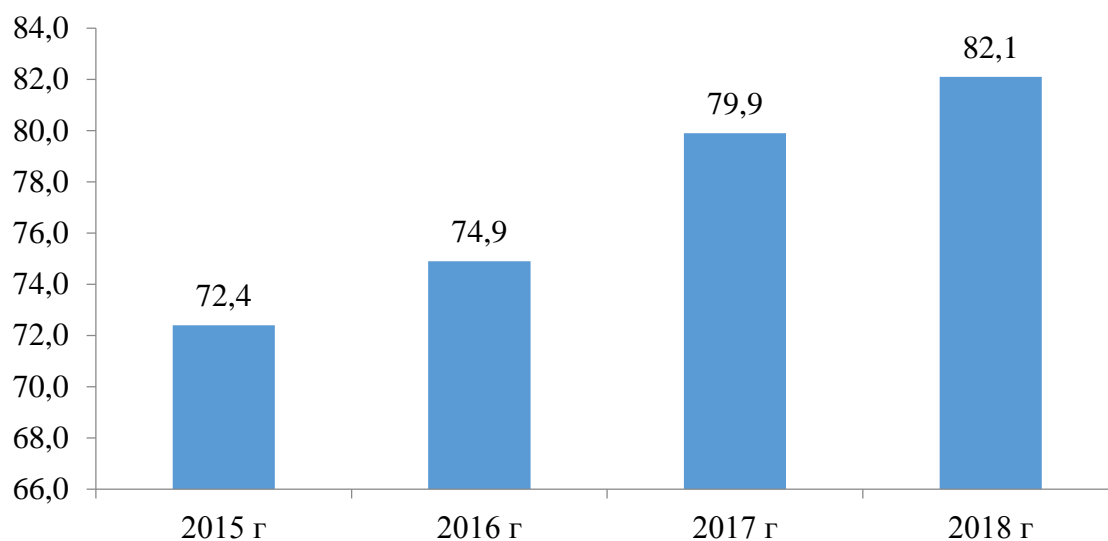


Рисунок 1 – Динамика глубины переработки нефти в РФ, % [7, с.105]

В 2018 г. глубина переработки нефти в России составила 82,1%, что на 2,2 п.п. выше показателя 2017 г. Значительный рост глубины переработки нефти за последние три г. был достигнут за счет снижения объема производства мазута (-36% за 2014-2018 годы) и обеспечения стабильных объемов переработки нефти на уровне 285-290 млн т в год. Снижение выпуска мазута было вызвано изменениями в таможенном регулировании — планомерным увеличением вывозных таможенных пошлин на мазут до 100% от уровня пошлин на сырую нефть. Глубина переработки нефти рассчитана как доля производства нефтепродуктов (за исключением мазута) в общем объеме переработки нефти [7, с.105].

Далее рассмотрим основные показатели в газовой отрасли. В целом за 2018 год добыча газа выросла на 8,1% к 2017 г. и достигла 690,9 млрд куб. м,

что является рекордным показателем за постсоветский период. Общий объем торгов на СПБМТСБ (на всех балансовых пунктах) за 2018 год составил 20,4 млрд куб. м (+21,5% к 2017 г.). Наибольшее отклонение между ценой на бирже (на КС «Надым») и регулируемой оптовой ценой на газ наблюдалось в Свердловской области (-7,3% к регулируемой цене).

Экспорт газа в дальнее зарубежье снизился на 8,1%, прежде всего ввиду существенного падения поставок в Великобританию (-33,8% к ноябрю 2017 г.), Турцию (-29%) и Италию (-12,1%). Экспорт российского газа в страны СНГ в ноябре снизился на 2,3% из-за уменьшения поставок в Республику Беларусь (-2,1%), однако значительного падения не произошло за счет увеличения экспорта в Казахстан (+24,7%). С января по ноябрь 2018 г. экспорт газа вырос на 1% к тому же периоду 2017 г. [28].

Анализ состояния нефтегазовой отрасли период 2017-2018 гг. позволяет сделать вывод, что после существенного влияния кризиса в 2014-2016 гг., в отрасли наблюдается тенденция роста основных показателей, что позволяет сделать благоприятные прогнозы для ее развития. При этом на отрасль продолжает действовать осложнение внешних политических отношений с зарубежными странами – снижаются экспорт в традиционные страны, происходит перераспределение и формирование новых внешнеторговых отношений.

1.2 Особенности и роль проектной деятельности в развитии предприятий нефтегазового сектора

Одной и наиболее быстро развивающихся сфер на мировом рынке за последнее десятилетие является сфера услуг, что является значимым явлением в современной экономике. Данная тенденция характеризуется постоянным ростом доли услуг в ВВП промышленно-развитых и развивающихся стран. Стремительный рост международных операций по торговле проектно-инженерными услугами выделил их в самостоятельный вид международной

торговли, что и привело к образованию мирового рынка проектных услуг. На современном этапе мировой экономики происходит постоянное увеличение объемов и суммарной стоимости проектно-инжиниринговых услуг, являющихся предметом международной торговли [33, с.42].

Проектные услуги в повсеместной практике сопровождаются дополнительными поставками техники, оборудования, средствами коммуникации и инновационными технологиями, что делает значение рынка проектных услуг еще более значимым [35, с.101].

Проектная деятельность в нефтегазовой отрасли – это сравнительно новая специализация в производственной и научно-технической сфере, охватывающая исследования, разработку инноваций, проектирование, обеспечение и монтаж оборудования, строительство и пусконаладочные работы. Сюда же входят консультации, позволяющие снизить капитальные затраты на создание и переустройство производственных мощностей нефтегазовых компаний и их участков [30, с.207].

Проектная деятельность в нефтегазовой сфере как сектор рыночной экономики появился в конце XIX в. в США, когда в первый раз стали предоставляться услуги сначала отдельных инженеров, а вслед за тем и целых групп, объединенных в проектные фирмы, востребованных нефтегазовым сектором при строительстве новых месторождений и модернизации уже имеющихся. В связи с этим сформировалось мнение об проектной деятельности, как о деятельности, связанной с предоставлением услуг в сфере строительства и эксплуатации нефтегазовых объектов, а также различной инфраструктуры.

Проектная деятельность определяется как совокупность интеллектуальных видов деятельности, целью которой является получение оптимальных результатов от капиталовложений или других издержек, связанных с реализацией проектов разного назначения за счет наиболее целесообразного подхода к подбору и эффективному использованию материальных, технологических, трудовых и финансовых ресурсов [36, с.43].

Кроме этого, при проектировании в нефтегазовой отрасли учитываются организация и управление на основе прогрессивных достижений науки и техники с учетом конкретной производственной обстановки, условий финансирования при реализации нефтегазовых проектов, а также общей рыночной конъюнктуры.

Следует отметить, что определение проектной деятельности сформировалось в основном как совокупность работ прикладного характера с привлечением научных знаний и мирового опыта. Это относится к разработке материалов, использования ресурсов, технологий для нефтегазовой промышленности. Сегодня распространение получили несколько видов проектной деятельности. При том, что любой из них может быть предметом самостоятельного отдельного договора.

В современной интерпретации сфера проектных услуг включает в себя не только чисто проектные манипуляции, а также совокупность услуг коммерческого и научно-технического характера. Так, согласно одному из определений, «проектная деятельность представляет собой коммерческую деятельность, включающую в себя комплекс работ по проведению предварительных исследований, подготовке технико-экономического обоснования, комплекта проектных документов, а также разработке рекомендаций по организации производства и управления, эксплуатации оборудования и реализации готовой продукции» [38, с.31].

Европейская Экономическая Комиссия ООН дает свое определение, близкое к вышеизложенным: «Проектная деятельность – это особая деятельность, связанная с созданием и эксплуатацией предприятий и объектов инфраструктуры, или, иначе говоря – совокупность проектных и практических услуг, относящихся к инженерно-технической области и необходимых для строительства объекта и содействия его эксплуатации» [46, с.12].

Проектная деятельность в мировом понимании включает в себя полный инновационный цикл, т.е. все его этапы:

Во-первых, это проектно-инженерная консультационная помощь

широкого спектра, оказываемая в самых разных областях. В установлении характера этих услуг термин «инженерный» имеет ключевое значение, указывая на их техническое содержание.

Во-вторых, оказание подобных услуг не является передачей материально-технических ценностей (ТМЦ).

В-третьих, услуги проектирования направлены на содействие инновационным процессам, начиная со стадии разработки и заканчивая этапом коммерциализации, что очень важно. Это и отличает проектную деятельность от проектирования, в ней всегда присутствует коммерческая составляющая.

В-четвертых, данные услуги предлагаются предпринимателями на платной основе, т.е. рассматриваются как товар, а не технологическая фаза его создания.

В международной практике проектная деятельность в широком смысле включает следующие сегменты:

1 Строительный или общий инжиниринг (General Contracting, Construction Engineering), охватывающий проектирование и поставку оборудования и техники, монтаж установок, инженерные работы.

2 Консультационный или «чистый» инжиниринг (Consulting Engineering), связанный с проектированием объекта, созданием планов строительства и контроля проведения работ (авторский надзор); он не подразумевает поставку оборудования, выполнение строительных мероприятий, передачу лицензии или технологии;

3 Технологический инжиниринг (Manufacturing Engineering), состоящий в предоставлении заказчику технологической информации, необходимой для создания и внедрения в производство промышленной продукции или строительства промышленного объекта и его эксплуатации (передача производственного опыта и знания, технологии, патента) [42, с.18].

В России термином «проектная деятельность» начали оперировать не так давно. В настоящее время ведутся дискуссии о том, что же такое проектная деятельность, насколько она эффективна и необходима, как ее использовать,

нуждается ли она в государственной поддержке и регулировании. Но, несмотря на это, многие коммерческие и государственные структуры уже развивают свою деятельность в этом перспективном для российской экономики направлении.

В терминологии Запада бизнес, подобный российской проектной деятельности, называется The Fables Business Model, где «fables» – это разработка без производства. Fables-firm – фирма-разработчик, не имеющая своих производственных мощностей [45, с.125].

В Российской практике в понятие проектная деятельность входит полное, частичное и расширенное сопровождение проектов. Согласно п. 4 ст. 148 НК РФ, «к проектной деятельности относятся услуги по подготовке процесса производства и реализации продукции (работ, услуг), подготовке строительства и эксплуатации промышленных, инфраструктурных, сельскохозяйственных и других объектов, предпроектные и проектные услуги (подготовка технико-экономических обоснований, проектно-конструкторские разработки и другие подобные услуги)».

Согласно этому определению, основной процесс проектной деятельности – разработка производственных технологий. От качества данной услуги непосредственно зависит скорость развития и эффективность работы нефтегазового предприятия. Несовершенные и морально устаревшие технологические процессы большинства нефтегазовых предприятий России, нуждаются в модернизации, некоторые требуют альтернативного исполнения. Однако на практике потенциал нефтегазового предприятия намного выше текущего уровня эффективности его работы [42, с.19].

Сравнение международных и отдельных национальных классификаций проектной деятельности с ОКВЭД демонстрирует, с одной стороны, наличие пересечений (например, классы 74.20.14 и 74.3 ОКВЭД), а с другой – неполноту описания проектных услуг в российском классификаторе.

Поскольку деятельность проектирующих компаний связана с производством услуг в целях их продажи, то, согласно Локальному

классификатору секторов деятельности и типов организаций, относящихся к ним (ЛКСД), их можно отнести преимущественно к предпринимательскому сектору. Однако ряд организаций, выполняющих функции проектной деятельности, относятся к сектору высшего профессионального образования и государственному сектору.

Важным вопросом является выявление типов проектных организаций. Сложность здесь заключается в том, что проектные услуги, по сути, предоставляются множеством организаций (в том числе как непрофильный вид деятельности), имеющих в своем штатном составе инженеров-проектировщиков. С другой стороны, названия ряда организаций содержат слово «проект», однако по характеру деятельности эти организации проектными не являются, а в основном, оказывают посреднические услуги.

Поэтому при типологизации следует учитывать характер проектных услуг и возможность их отнесения к научно-технической деятельности. Также необходимо понимать, что по объему выполнения технологических инновационных проектов для предприятий реального сектора экономики проектные организации должны положительно выделяться на фоне научных организаций.

К различным типам организаций, действующим в секторе исследований и разработок и занимающимся проектированием, можно отнести: конструкторские, проектно-конструкторские, технологические организации; проектные и проектно-исследовательские организации; опытные (экспериментальные) предприятия; промышленные предприятия и заводы (имеющие в составе конструкторские и проектно-сметные бюро или инжиниринговые подразделения); инжиниринговые компании.

Объем рынка инжиниринговых услуг в России в 2017 г. по оценкам экспертов составляет около 120 - 145 млрд. рублей (более 50% приходится на ТЭК) [37, с.19]. Экспорт инжиниринговых услуг на 2017 г., по данным ВШЭ, составляет 11,229 млрд. руб. На инжиниринг из этой суммы приходится 9%. Для сравнения, в США этот показатель около 15%. Сумма инвестиций в

основной капитал в 2017 г. по России (данные Росстата) оставил 8,54 трлн. руб. Увеличение по сравнению с 2011 годом более, чем на 25%.

В России развитие рынка проектных услуг проходило в условиях высокой степени автономности по отношению к мировым процессам в отношении организации бизнес-процессов и научной деятельности.

Крупнейшие компании-заказчики предпочитают узкий круг аффилированных инжиниринговых структур, что снижает уровень конкуренции. А средние и мелкие заказчики испытывают недостаток собственных средств и проблемы с заемным капиталом. Поэтому сегмент малых и средних проектных компаний у нас развит слабо.

В современных социально-экономических условиях развитие инновационных процессов в высокотехнологических отраслях экономики становится приоритетным в государственной политике России.

Согласно Концепции долгосрочного социально-экономического развития РФ на период до 2020г., переход экономики России на инновационный путь развития не возможен без формирования в глобальном масштабе конкурентоспособной национальной инновационной системы и комплекса институтов правового, финансового, социального характера, обеспечивающих взаимодействие образовательных, научных, предпринимательских и некоммерческих организаций, а также структур во всех сферах экономики и общественной жизни [51].

В России традиционно более 70% выручки проектных компаний формирует нефтегазовый сектор. Но это в основном низкотехнологичные работы – строительство нефтегазопроводов и сопутствующей инфраструктуры. Поэтому степень инновационного развития ТЭК невысока, несмотря на достаточно большие объемы инвестиций [30, с.24].

Нефтедобывающая отрасль является важнейшим сектором российской экономики, обеспечивающим позитивное развитие страны в современных условиях всестороннего кризиса, спада производства, обострения социально-экономических проблем российского общества. Для нефтегазовой отрасли

характерна высокая капиталоемкость и длительный период окупаемости (более 5 лет), что затрудняет выход на этот рынок небольших проектных компаний.

Развитие мирового рынка проектных услуг в нефтегазовой отрасли характеризуется формированием сначала проектных структурных подразделений внутри крупнейших производственных компаний нефтегазовой отрасли [39, с.22].

Крупнейшие проектные компании нефтегазового комплекса являются дочерними предприятиями крупнейших холдингов, таких как ПАО «Газпром» и АО «Транснефть», выполняют по их заказам более 80% объемов проектно-изыскательных (преимущественно геологоразведочных) работ. Остальная доля рынка приходится на электроэнергетику, где спрос вызван обязательствами энергокомпаний перед государством по модернизации мощностей. Другие отрасли пользуются услугами проектирования мало, что ставит под вопрос темпы их развития.

Комплексного исследования рынка проектных услуг в России за последние годы не проводилось, остановимся на анализе данных исследования Минпромторга проведенного в 2017 г. [3].

Среди типов обследованных организаций доминируют проектные и проектно-изыскательские организации строительства и инжиниринговые организации (Рисунок 2).



Рисунок 2 – Распределение обследованных организаций по типу в 2017 г., % [3]

Объем услуг, связанных с деятельностью в области проектных услуг и промышленного дизайна, составил 67.1 млрд. руб., в том числе почти 3.1 млрд. руб. на экспорт [3]. Доля в общем объеме оказанных услуг, по типам организаций представлена на рисунке 3.



Рисунок 3 – Объем оказанных проектных услуг по типам организаций в 2017 г., % [3]

Анализ данных представленных на рисунке 3 говорит о том, что наибольшая доля проектов в денежном исчислении приходится на инжиниринговые организации – 59,24 % и проектные, проектно-изыскательские организации строительства – 25,87 %.

Распределение оказанных проектных услуг по видам экономической деятельности представлено на рисунке 4.

В международную кооперацию вовлечено лишь 7 организаций или 17,9% от числа обследованных организаций, выполнявших совместные проекты, контракты (договора, соглашения). Всего в сотрудничестве с зарубежными организациями было реализовано 59 проектов, что составило 1,5% от общего числа заключенных контрактов и 6.3% от числа работ, выполненных совместно [3].



Рисунок 4 – Распределение оказанных проектных услуг по видам экономической деятельности в 2017 г., % [3]

Можно подвести итоги параграфа. Проектная деятельность в нефтегазовой отрасли – это сравнительно новая специализация в производственной и научно-технической сфере, охватывающая исследования, разработку инноваций, проектирование, обеспечение и монтаж оборудования, строительство и пусконаладочные работы. В России традиционно более 70% выручки проектных компаний формирует нефтегазовый сектор. Но это в основном низкотехнологичные работы – строительство нефтегазопроводов и сопутствующей инфраструктуры. Поэтому степень инновационного развития ТЭК невысока, несмотря на достаточно большие объемы инвестиций. Нефтедобывающая отрасль является важнейшим сектором российской экономики, обеспечивающим позитивное развитие страны в современных условиях всестороннего кризиса, спада производства, обострения социально-

экономических проблем российского общества.

Таким образом, рассмотрев основные векторы развития проектной деятельности в России, определив структуру рынка и проблемные области, определим факторы, определяющие конкурентоспособность проектной деятельности на современном этапе.

1.3 Проблемы повышения конкурентоспособности проектных предприятий нефтегазового сектора

Одним из основных факторов конкурентоспособности проектной деятельности является качество услуг. Качество - совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворять установленные и предполагаемые потребности. Обычно потребности формулируются с помощью характеристик на основе установленных критериев. Потребности могут включать, например, точность расчетов проекта, научную обоснованность проекта, адаптируемость проекта к внешним условиям, безопасность, экономические требования [9, с.86].

Система управления качеством проектирования и проектных решений – совокупность мероприятий, методов и средств, направленных на установление, обеспечение и поддержание необходимого уровня качества работ проектных предприятий и разрабатываемых ими проектов.

Управление качеством проектирования включает управление качеством производственно-технологического процесса проектирования (организация системы бездефектного проектирования, контроль за соблюдением исполнителями требований норм и правил, государственных стандартов и т. п.), проектно-сметной документации (минимизация и совершенствование ее состава, нормоконтроль) и проектных решений (оптимизация творческого результата проектирования) [35, с.101].

Управление качеством проектных решений заключается в установлении, обеспечении и поддержании необходимого уровня их качества на всех этапах

проектирования при соблюдении не только нормативных требований, но и комплекса ненормируемых показателей качества.

Контроль качества проектных решений - это проверка соответствия показателей качества базовым, а также соблюдения государственных стандартов, строительных норм и правил и других нормативных документов. Контролировать целесообразно на различных уровнях с тем, чтобы обеспечить динамическую и достоверную информацию о качестве работы всех звеньев и состоянии проектных разработок для своевременного воздействия на проектный процесс и суть закладываемых в проект решений [39, с.22].

Различают входной, операционный, приемочный, инспекционный контроль и самоконтроль исполнителей.

Основным ресурсом, обеспечивающим конкурентоспособность любого проектного предприятия являются трудовые ресурсы и в первую очередь – инженеры-проектировщики.

Исследование Минпромторга было направлено, в том числе, и на изучение факторов формирования конкурентоспособной проектной деятельности. В среднем в одной обследованной организации трудится порядка 570 человек. 97% работников являются штатными сотрудниками. 60% – специалисты высшего уровня квалификации. 79.3% состава специалистов высшего уровня квалификации – инженеры. 64.2% сотрудников обследованных организаций имеют высшее образование [3].

В 73% организаций работники прошли переподготовку и/или повышение квалификации в отчетном г., однако в общей сложности в данный процесс было вовлечено около 15% работников списочного состава (наибольшее распространение – в НИИ, проектных и инжиниринговых организациях).

Основная причина недостатка квалифицированных работников заключалась в низком качестве профессиональной подготовки (66%). В крупных организациях в первую тройку проблем вошли «нехватка выпускников по инженерным специальностям» и «неэффективность профориентационных мероприятий» (50 и 44% респондентов).

Руководители средних компаний обратили внимание на дефицит выпускников соответствующих специальностей (49% респондентов)[3].

Основываясь на данных открытых интернет-источников, можно утверждать, что в России распространена так называемая «посредническая модель» проектных компаний, работающих в нефтегазовой отрасли. Такие компании осуществляют или имитируют комплексное управление работами по строительству (реконструкции, модернизации) гражданских и промышленных объектов, предлагая также сопутствующий набор услуг (юридических, финансовых и иных). При этом они могут не иметь собственной научной, инженерной или опытной базы, обладая широкими связями с заказчиками и поставщиками и подрядчиками и играя роль «распределителей работ».

Существует также категория средних и крупных проектных и инжиниринговых компаний (холдингов), осуществляющих управление масштабными проектами реконструкции и строительства производств и объектов, часто выполняющих функцию генерального проектировщика и генерального подрядчика. Такие компании могут специализироваться на работе в одной отрасли, либо диверсифицировать свой портфель заказов. Их число особенно высоко в сфере нефтегаза и энергетики вследствие хорошего состояния отраслей в целом, в том числе проектно-изыскательских и научно-исследовательских организаций.

Лидирующие позиции в российских рейтингах проектных организаций (учитывающих преимущественно показатель объема выручки за отчетный год) занимают вертикально интегрированные инжиниринговые структуры холдингового типа, специализирующиеся на реализации проектов «под ключ», в состав которых входят, в том числе научно-исследовательские и проектно-изыскательские организации.

Совершенно иной моделью являются проектные организации, специализирующиеся на конструкторских и инженерных изысканиях, разработках и проектировании. К таким организациям относятся: конструкторские бюро, проектные и проектно-изыскательские институты и

другие. Проектные организации могут выступать также разработчиками нестандартизированного оборудования для нефтегазовой промышленности.

Анализ научно-методической литературы по проблеме исследования позволил выявить основные проблемы отечественного проектирования в нефтегазовой сфере:

1 Несоответствие материально-технической базы современным требованиям. В технологическом плане отечественное проектирование сильно отстает от современных мировых трендов. В России проектирование считается расчет затрат на строительство и установку оборудования с пусконаладкой. В то время как в наиболее развитых странах практикуется «продвинутое» проектирование, охватывающий весь процесс проектирования и учитывающий жизненный цикл продукции.

2 Большинство проектных предприятий не владеют информацией о современных технологиях, методиках проектирования и строительства промышленных нефтегазовых объектов. Исключения составляют отдельные исследовательские центры крупных частных нефтегазовых компаний.

3 Отсутствие опыта работы по полному циклу проектирования [3].

Реализация проектов, объективно необходимых нефтегазовой промышленности, должна осуществляться в соответствии с международно-признанными стандартами PMI (project management institute) и включает четыре процесса:

- E (engineering – проектирование);
- P (procurement – комплектация);
- C (construction – строительство);
- PM (project management – управление проектом) [18, с.43].

Высшей формой сотрудничества заказчика и проектной компании по PMI является EPC контракт. EPC — английская аббревиатура (engineering, procurement, construction — инжиниринг, поставки, строительство), под которой понимается договор на строительство «под ключ» с фиксированной ценой.

ЕРС-подрядчик — это генеральный подрядчик, выполняющий за фиксированную цену основной объем работ инвестиционно-строительного проекта и принимающий на себя все риски его осуществления с момента проектирования и до момента передачи готового объекта заказчику. На практике такая схема работы позволяет сократить срок реализации проекта на 30-40%.

Только в 14% российских компаниях в 2017-2018 гг. реализовывались ЕРСМ-проекты, предполагающие управление полным циклом капитального строительства с момента проектирования и до передачи готового [34, с.561].

Планируется увеличить долю ЕРС(М)-контрактов в структуре внутреннего рынка, а также долю малого и среднего бизнеса на внутреннем рынке проектирования.

Наглядно структура реализации проектов представлена на рисунке 5.

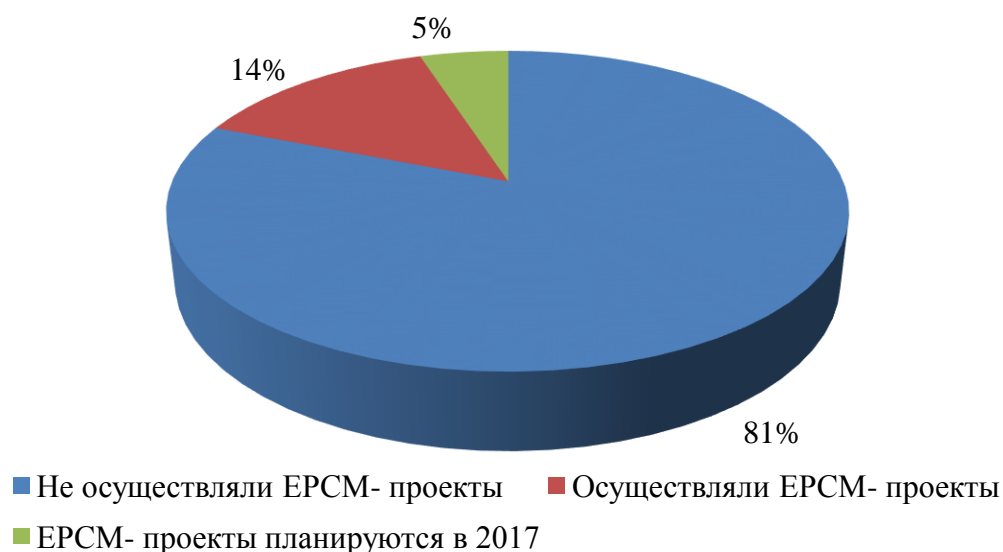


Рисунок 5 – Реализация ЕРСМ-проектов на рынке РФ в 2017-2018 гг., % [34, с.561]

Также в исследовании были выявлены факторы, препятствующие развитию конкурентоспособности российских компаний на внутреннем рынке (Рисунок 6).

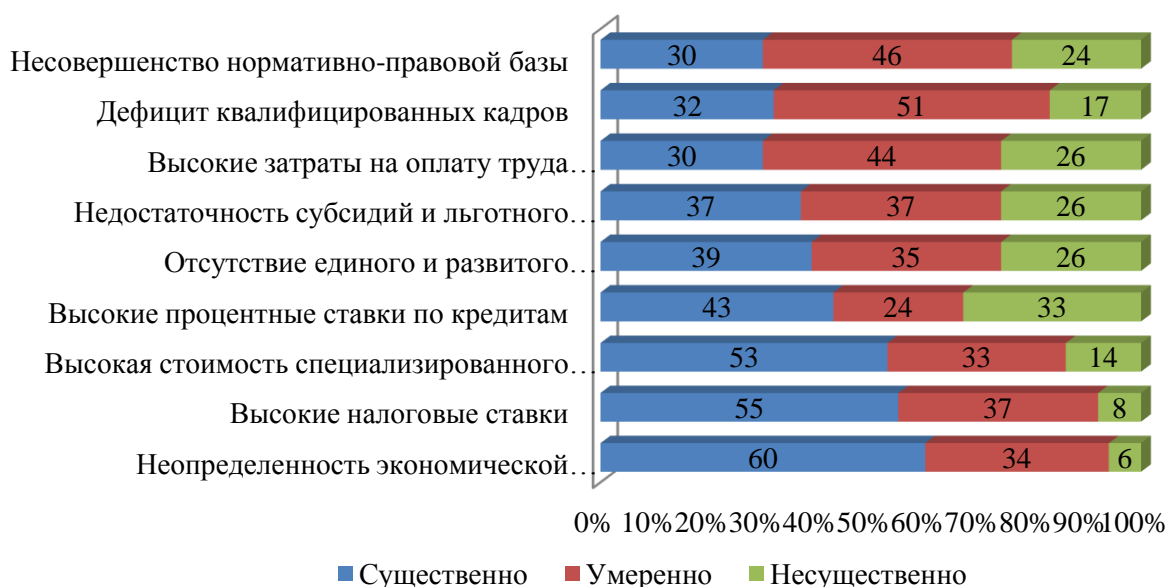


Рисунок 6 – Факторы, препятствующие развитию конкурентоспособности проектных компаний в РФ [34, с.561]

Таким образом, большинство компаний в области проектирования считают наиболее существенными факторами, препятствующими развитию конкурентоспособности – неопределенность экономической конъюнктуры – 60% видят этот фактор существенным и 34% умеренным; 55% считают существенным фактором высокие налоговые ставки, 53% - высокую стоимость специализированного программного обеспечения для автоматизации и 43% - высокие процентные ставки по кредитам для развития бизнеса.

Создание систем проектных, консалтинговых и инжиниринговых фирм, инвестиционных «рисковых» компаний и банков, бирж технологий, обеспечение их необходимыми финансовыми ресурсами, а также формирование благоприятной инфраструктуры рынка, включая государственные (федеральные и региональные) программы создания наукоградов (технополисов), технопарков, свободных экономических зон обеспечивают продвижение инноваций, способствуют реализации государством своей инновационной политики.

Основные требования к создаваемой инфраструктуре проектирования:

– высококачественное комплексное обслуживание заказчиков, нацеленность на реализацию объекта «под ключ»;

– использование самых современных технологий и знаний, принадлежащих различным научно-техническим школам и странам [36, с.16].

На вершине инновационной пирамиды останутся проектные компании крупного формата, количество которых, в целях повышения уровня конкуренции, должно увеличиться. Их задача реализовывать масштабные ресурсоемкие проекты национальных компаний и привлекать в качестве субподрядчиков небольшие компании, проектные центры, вузы и т.д. Тем самым будет инициировано создание большого числа мелких игроков, которые смогут предложить свои услуги среднему и малому бизнесу. Предпосылки для развития такого сценария уже есть. Нужны дополнительные стимулирующие меры со стороны государства.

Проектная деятельность активно развивается как на Российском, так и мировом рынке, при этом нефтегазовая отрасль занимает большую долю рынка проектной деятельности и вносит серьезный вклад в развития данных услуг.

Расширение рынка услуг проектной деятельности является основным драйвером развития предприятий данной сферы. Основным ресурсом, обеспечивающим конкурентоспособность проектной деятельности любого проектного предприятия являются трудовые ресурсы и в первую очередь – инженеры-проектировщики. Кроме того, важным является технологический фактор, т.к. проектная деятельность осуществляется с помощью специальных технологичных программ. Важнейшим фактором расширения рынка услуг проектной деятельности является комплексный управленческий подход, позволяющий контролировать основные бизнес-процессы. Еще одним важным элементом качества является возможность выполнения комплексных проектов одной организацией или с привлечением партнеров.

2 Анализ конкурентоспособности ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект»

ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект» является дочерним обществом АО «Газпром закупки». Созданное в 2001 г., первоначально Общество называлось ООО «Нефтегазсервис», в 2011 г. компания получила своё нынешнее наименование.

Приоритетной целью компании является проектирование современных и востребованных объектов, отвечающих принципам безопасности, экологичности, надёжности, рентабельности, эффективности и рациональности проектных решений с соблюдением интересов Заказчика в соответствии с требованиями и стратегией развития государства.

ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект» выполняет весь комплекс работ по разработке проектной документации на строительство нефтяных и газовых скважин на суше и море, обустройство месторождений и объектов нефтегазового комплекса. Компания осуществляет комплекс инженерных изысканий, кадастровых и землеустроительных работ, авторский надзор, проводит супервайзинг на этапе сейсморазведочных работ и строительства скважин, занимается производственным экологическим мониторингом и контролем соблюдения требований природоохранного законодательства на объектах строительства.

Компания является членом Саморегулируемых организаций: «Союзпроект», «Объединение инженеров изыскателей», «Кадастровые инженеры», «Красноярские строители» - и допущена к работам в области разработки проектной документации на строительство скважин.

В Приложении Б представлена организационная структура управления предприятия ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект».

Система менеджмента организации соответствует требованиям отечественных (ГазпромСерт) и международных стандартов качества (ISO 9001-2011; ISO 14001:2007; OHSAS 18001:2007).

Основные критерии качества и эффективности проектных работ:

1. Эффективное выполнение функций Заказчика;
2. Высококвалифицированный состав специалистов;
3. Использование мировых научно-методических и технико-технологических достижений, большой опыт проектных работ на суше и море для различных регионов страны, ближнего и дальнего зарубежья;
4. Научно-техническое сопровождение при проведении экспертизы и согласовании документации.

Основные виды деятельности компании ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект» представлены на рисунке 7.

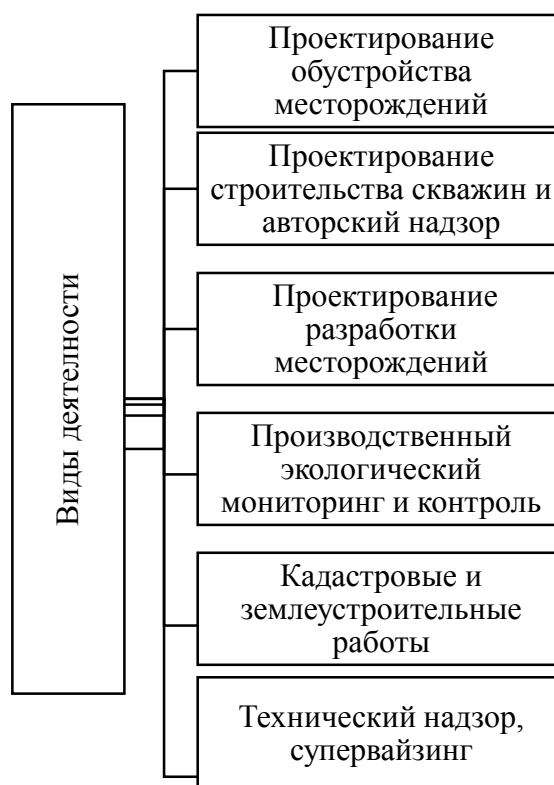


Рисунок 7 – Направления деятельности компании ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект» [составлено автором]

В настоящее время на территории РФ, наряду с головным офисом в

городе Красноярск, существуют обособленные подразделения ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект» в Москве, Самаре, Тюмени.

Управление организует свою деятельность в соответствии с полученными Обществом лицензиями: на осуществление геодезических и картографических работ федерального назначения, на осуществление производства маркшейдерских работ, осуществляет выполнение работ в рамках сертификата соответствия системе менеджмента качества (СМК). Общество состоит в саморегулируемых организациях: «Кадастровые инженеры», «Объединение инженеров изыскателей», «СОЮЗПРОЕКТ».

В настоящее время Управление выполняет работы по 28 проектам, по таким как:

- сбор исходных данных и оформление прав на период проектно-изыскательских работ по объектам обустройство месторождения Каменномыское море, реконструкция КРП-14, дообустройство Уренгойской площади, расширение КС Елизаветинская и т.д.;

- оформление прав на период реконструкции объектов магистрального газопровода Ухта – Торжок;

- оформление прав на период строительства инвестиционного объекта Сила Сибири, Лупинги газопровода Грязовец-Выборг;

- оформление прав на период эксплуатации магистрального газопровода Сахалин-Хабаровск-Владивосток; газопровода БТК Киринский Сахалин, газопровода Петропавловск-Камчатский» Нижне-Квакчинского ГКМ;

- изготовление технических планов и постановка на кадастровый учет ОКС Газпромдобыча Надым Медвежьего НГКМ, Юбилейного НГКМ, БТК Киринского ГКМ-ГКС Сахалин, магистрального газопровода Сахалин-Хабаровск-Владивосток.

Сегодня на рынке проектирования в нефтегазовой области важным фактором успеха компаний является возможность комплексной реализации проектов, ввиду того, что конкуренция возрастает и способность обеспечить

масштабный проект полностью за счет собственных сил одной компанией дает определенное конкурентное преимущество. В случае выбора подрядчика для проекта через электронные торги или тендер, наличие всех необходимых ресурсов и компетенций у одной компании может служить ключевым фактором успеха.

Анализ внешней среды включает изучение факторов макро и микро-среды, на основании которого выявляются возможности и угрозы стратегического развития компании.

Далее рассмотрим основные элементы внешней микросреды предприятия на примере ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект».

Основные элементы микросреды ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект» представлены в Приложении В.

К основным элементам микросреды ООО «Красноярскгазпром Нефтегазпроект» относятся:

- конкуренты;
- заказчики;
- партнеры;
- поставщики.

Заказчиками и партнерами являются около 40 компаний, таких как:

ПАО Газпром, Газпромдобыча Надым, Газпромдобыча Ямбург, Газпромдобыча Ноябрьск, Газпромдобыча Уренгой, ГапромЦентрремонт, Гапроминвест, Роснефть, Шельф, Лукойл и др.

За время существования Общества его специалисты разработали более 200 проектов на строительство скважин для ПАО «Газпром». Коллективом специалистов Общества накоплен огромный и зачастую уникальный опыт в области проектирования, учитывающий технологические особенности строительства сложных скважин. Успешный опыт проектирования на шельфе в Охотском, Карском и Черном морях принес Обществу заслуженный авторитет и лидирующие позиции в этой области.

Далее определим основные факторы внешней среды организации, оказывающие влияние на компанию, а также возможности и угрозы связанные с ними.

В качестве ключевых факторов политико-правой сферы можно выделить: стабильность законодательства и поддержку инжиниринга и других наукоемких областей со стороны государства.

В данной экономике ключевым фактором является общее экономическое положение в стране и платежеспособность нефтегазового бизнеса.

В социальной сфере влияние оказывает критическая ситуация в области безработицы, которая при всех своих негативных явлениях положительно влияет на возможности привлечения в компанию профессиональных сотрудников.

В технологической сфере выбор базовых факторов продиктован изменениями в проектной среде. В соответствие с этими изменениями приходит необходимость использования инноваций в деятельности. Между тем конкурировать с федеральными и международными компаниями в данной области достаточно сложно, но при этом есть возможности применения инноваций с помощью использования человеческого потенциала и за счет предоставления более низких цен. Данная сфера имеет ключевое значение для фирмы. Данное обстоятельство подкрепляется тем, что целевой аудиторией являются наукоемкие производства, которые должны идти в ногу со временем.

В ходе анализа внешних факторов был выявлен перечень возможностей и угроз, которые могут быть оценены по степени значимости для компании ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект».

Наиболее сильно положительное влияние на компанию будут иметь следующие возможности:

- введение новых объектов государственно-частного партнерства;
- вложение денег в развитие инфраструктурных объектов со стороны промышленности, как способ вертикальной интеграции;
- разорение и уход с рынка конкурентов;

- увеличение числа потенциальных претендентов на должности с высокой квалификацией;

- использования новых технологий в деятельности;

- использование недорогих инновационных технологий за счет использования человеческих ресурсов.

Наиболее сильное отрицательное влияние сильные угрозы:

- ужесточение правил в области участия в государственных торгах и электронных закупках;

- стагнация рынка из-за недостаточного количества ресурсов у нефтегазовой промышленности;

- снижение инвестиционной активности у крупных предприятий;

- дальнейшее падение рынка проектных услуг;

- обращение за услугами к комплексным компаниям для минимизации издержек;

- ухудшение положения нефтегазовой отрасли.

В качестве возможностей можно рассматривать:

- введение новых объектов государственно-частного партнерства;

- вложение денег в развитие инфраструктурных объектов со стороны нефтегазовой промышленности, как способ вертикальной интеграции;

- разорение и уход с рынка конкурентов;

- увеличение числа потенциальных претендентов на должности с высокой квалификацией;

- использования новых технологий в деятельности;

- использование недорогих инновационных технологий за счет использования человеческих ресурсов.

В качестве внешних угроз выделены:

- ужесточение правил в области участия в государственных торгах и электронных закупках.

- стагнация рынка из-за недостаточного количества ресурсов у

нефтегазовой промышленности;

- снижение инвестиционной активности у крупных предприятий.
- дальнейшее падение рынка проектных услуг.
- обращение за услугами к комплексным компаниям для минимизации издержек.
- ухудшение положения нефтегазовой отрасли.
- большие возможности федеральных игроков рынка и международных компаний в области применения новых технологий.
- использование инновационных технологий конкурентами.

В ходе анализа внутренней среды компании, был выделен перечень сильных и слабых сторон в ключевых областях деятельности компании. Можно отметить, что сильные стороны компании преобладают над слабыми, особенно в области кадрового потенциала и непосредственно производственной деятельности, кроме того компания имеет положительный имидж на рынке и большое количество успешно-реализованных проектов, что является значительным преимуществом на рынке.

На основании внутреннего аудита и проведенного опроса руководителей ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект» были определены сильные и слабые стороны компании. Всесторонний анализ внешней среды позволил определить ключевые возможности и угрозы для развития компании.

Сильными сторонами компании являются:

- сформированный имидж является положительным;
- большое количество успешно реализованных проектов;
- компания старается использовать в своей деятельности современные технологии;
- уровень квалификации сотрудников находится на высоком уровне;
- большая часть сотрудников находится в постоянном штате;
- инженеры проходят постоянное повышение квалификации;
- компания успешно планирует участие в прибыльных проектах

– у компании есть возможность привлечения дополнительных инвестиций.

Слабые стороны компании:

– компания уделяет мало внимания формированию бренда и его продвижению с помощью PR и маркетинговых технологий.

– портфолио компании малодоступно ввиду отсутствия продвижения в интернет;

– компания не развивает перечень предоставляемых услуг.

– собственные основные средства не расширяются, а наоборот сокращаются;

– руководители проекта могут быть чрезмерно загружены;

– наблюдается высокая текучесть кадров ввиду отсутствия достаточной мотивации.

– отсутствуют повышение квалификации сотрудников за рубежом.

Таким образом, компания ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект» занимает весомую долю на рынке проектных услуг, осуществляя свою деятельность на протяжении 17 лет. В списке реализованных проектов значительную долю занимают комплексные проекты для крупнейших нефтегазовых предприятий. Компания стабильно развивалась и расширяла зоны своего присутствия до 2016 г.

На основании вышеизложенного, можно сделать следующие выводы:

1 Устойчивые отношения с заказчиками – крупными предприятиями в отраслях нефтегаза и успешно-реализованные проекты для них, позволяют занять устойчивое положение на рынке.

2 Налаженные партнерские отношения с банками, положительная кредитная история позволяют получить доступ к кредитным ресурсам в случае появления такой потребности, обеспечения крупных проектов необходимыми техническими ресурсами.

3 Наиболее приоритетной для развития остается нефтегазовая отрасль: в

дынных отраслях сосредоточены основные финансовые ресурсы и имеется опыт реализации проектов.

Динамика основных технико-экономических показателей ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект» представлена в таблице 2.

Таблица 2 - Основные технико-экономические показатели деятельности ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект» в 2017-2018гг.

Показатель	Года			Отклонение, +/-		Темп прироста, %	
	2016	2017	2018	2017-2016	2018-2017	2017/2016	2018/2017
1 Выручка, тыс.руб.	2945136	2900306	2807120	-44830	-93186	98,5	96,8
2 Себестоимость, тыс.руб.	2736794	2694711	2668592	-42083	-26119	98,5	99,0
3 Прибыль от продаж, тыс.руб.	208342	205595	138528	-2747	-67067	98,7	67,4
4 Прочие доходы, тыс.руб.	30126	30093	140841	-33	110748	99,9	468,0
5 Прочие расходы, тыс.руб.	29754	46632	85423	16878	38791	156,7	183,2
6 Прибыль от прочей деятельности, тыс.руб.	372	-16 539	55 418	-16911	71957		- 335,1
7 Прибыль до налогообложения, тыс.руб.	208714	189056	193946	-19658	4890	90,6	102,6
8 Чистая прибыль, тыс.руб.	166971	150 493	154 448	-16478	3955	90,1	102,6
9 Рентабельность продаж, %	7,07	7,09	4,93	0	-2	100,2	69,6
10 Среднесписочная численность, чел.	146	142	134	-4	-8	97,3	94,4
11 Производительность труда, тыс.руб./чел.	20182,2	20424,7	20948,7	253	524	101,3	102,6
12 Фонд оплаты труда, тыс.руб.	174141	174979	178243	838	3 264	100,5	101,9
13 Среднемесячная заработная плата, руб.	99395,5	102687,2	110847,6	3292	8 160	103,3	108,0
14 Среднегодовая стоимость основных средств, тыс.руб.	120417	128552,5	219297	8136	90 745	106,8	170,6
15 Фондоотдача, руб.	24,46	22,56	12,8	-2	-10	92,2	56,7
16 Фондоёмкость, руб.	0,04	0,04	0,08	0	0	97,8	176,3
17 Фондовооруженность, тыс.руб.	824,8	905,3	1636,54	81	731	109,8	180,8

Выручка ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект» в 2018г. снизилась на 3,21% и составила 2 807 120 тыс.руб. Расходы по обычным видам деятельности также снизились, но меньшими темпами (0,97%), в результате чего прибыль от продаж снизилась в 2018г. по сравнению с 2017г. на 32,62% и составила 138 528 тыс.руб.

Прочая деятельность ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект» в 2017г. была убыточна, в 2018г. прочая деятельность предприятия принесла прибыль в размере 55418 тыс.руб. за счет увеличения темпа роста прочих доходов над темпами роста прочих расходов.

Затраты на 1 руб. выручки в 2018г. остались на одном уровне и увеличились только на 0,2 руб. и составили 95 коп. на 1 руб. выручки.

В результате отрицательного влияния снижения прибыли от продаж, основная деятельность ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект» становится менее эффективной – рентабельность продаж снижается с 7,09% в 2017г. до 4,93%.

Среднесписочная численность работников в 2018г. снизилась на 8 чел. (5,63%). В результате роста выручки превышающими темпами на предприятии в 2018г. возросла производительность труда, соответственно на 2,57% и на 524 тыс.руб. на чел. и составила 20948,7 тыс.руб. (высокий уровень производительности). В результате превышения темпа роста фонда оплаты над темпом прироста численности, на предприятии наблюдается рост среднемесячной заработной платы, которая в 2018 г. составила 110848 руб. (+7,95 % к уровню 2017г.).

Но поскольку темп прироста производительности труда в 2018 г. ниже темпа прироста среднемесячного уровня заработной платы коэффициент опережения производительности труда над среднемесячной заработной платой в 2018г. ниже единицы, что говорит о необоснованном или превышающем росте заработной платы.

Что касается эффективности использования основных средств, то здесь наблюдается следующая ситуация. В результате опережающего темпа роста

среднегодовой стоимости основных средств над темпами роста выручки фондоотдача снизилась в 2018 г. на 43,26 %. Фондоемкость, в свою очередь, значительно повышается.

Таким образом, можно констатировать ухудшение результатов деятельности по основной деятельности. При этом за счет улучшения прочей деятельности происходит незначительный рост общего финансового результата ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект».

Для оценки уровня эффективности ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект» получаемый результат (прибыль) сопоставим с затратами или используемыми ресурсами. Показатели рентабельности (убыточности) характеризуют эффективность использования активов и источников их формирования.

Используя данные Приложений, проведем расчет наиболее распространенных показателей доходности. Полученные результаты сведем в таблице 3.

Таблица 3 – Динамика показателей рентабельности активов и капитала ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект» по чистой прибыли за 2017-2018гг., %

Показатели рентабельности	2017г.	2018г.	Отклонение, +/-
Рентабельность активов (Ра)	6,36	6,27	-0,09
Рентабельность основных средств (Рос)	117,07	70,43	-46,64
Рентабельность собственного капитала (Рск)	44,13	31,17	-12,96

Оценка динамики показателей рентабельности активов и капитала ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект» за 2017-2018гг. позволила в целом выявить снижение доходности в деятельности предприятия, но при этом показатели остаются на высоком уровне:

- снижение рентабельности активов в 2018 г. составило 0,09 п.п.;
- снижение рентабельности основных средств в 2018г. составило 46,64 п.п.;

– снижение рентабельности собственного капитала составило 12,96 п.п.

Наглядно динамика рентабельности активов и капитала ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект» за 2017-2018гг. представлена на рисунке 8.

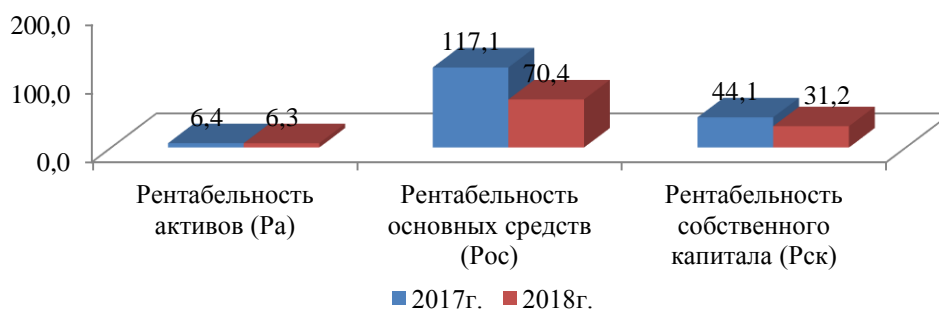


Рисунок 8 – Динамика рентабельности активов и капитала ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект» за 2017-2018гг., % [составлено автором]

Основой для оценки эффективности использования финансовых ресурсов предприятия являются показатели финансового состояния, а в частности платежеспособности, ликвидности и финансовой устойчивости.

Проведем горизонтальный и вертикальный анализ баланса предприятия за 2016-2018 гг. Данные представлены в таблице Приложения Г. По анализу таблицы Приложения Г можно сделать следующие выводы.

Величина имущества предприятия в 2018 г. составляет 2462912 тыс. руб. Данный показатель увеличился на 98 376 тыс. руб. по сравнению с 2017 годом. При этом в 2017 г. наблюдалась значительное снижение величины имущества по сравнению с 2016 г. – на -1066553 тыс.руб. (Рисунок 9).

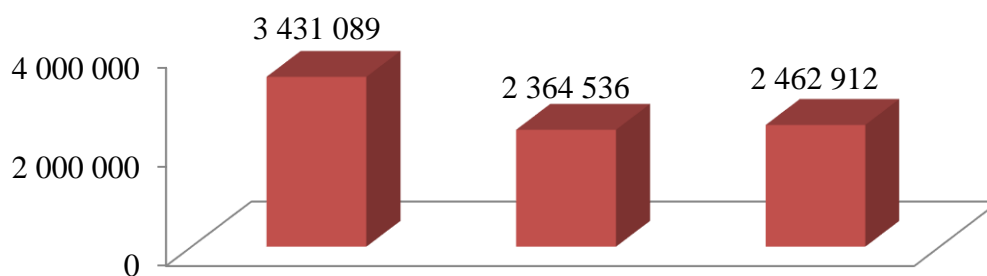


Рисунок 9 – Динамика имущества ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект» за 2016 – 2018гг. [составлено автором]

В целом, имущество предприятия снизилось по сравнению с 2016 годом. Данное снижение произошло в основном за счет снижения дебиторской задолженности, что можно расценивать положительно.

Структура активов предприятия представлена на Рисунке 10.

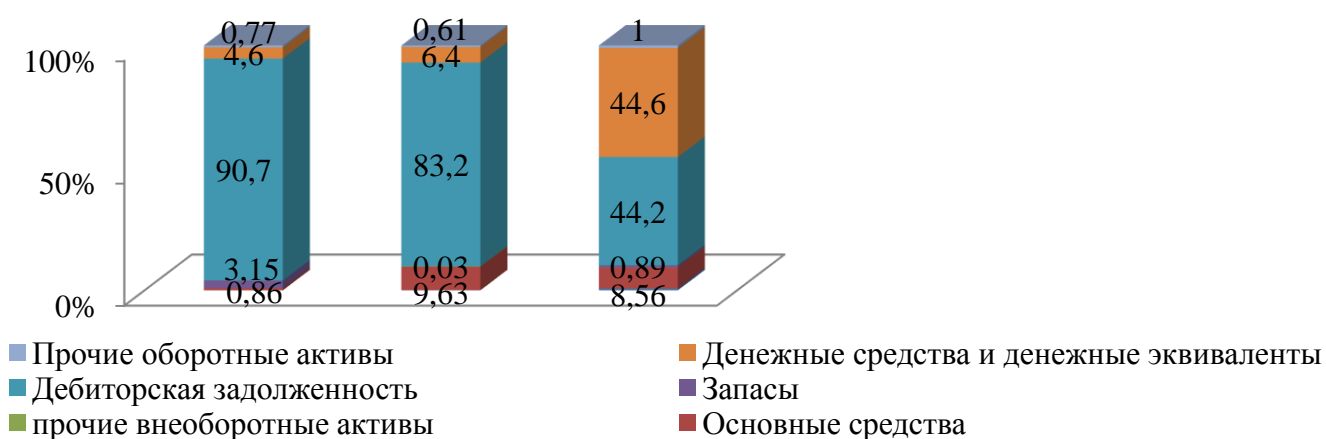


Рисунок 10 – Структура актива баланса ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект» за 2016-2018 гг. [составлено автором]

Основную долю внеоборотных активов предприятия в период с 2016 - 2017 гг. составляет дебиторская задолженность. Величина внеоборотных активов увеличилась за период 2016-2018 гг в 8 раз и составила на 2018 год 230168 тыс.руб. Увеличение внеоборотных активов характеризуется положительно, поскольку свидетельствует об увеличении общего имущества

организации.

Доля оборотных активов в структуре активов предприятия является доминирующей – более 90%. Величина оборотных средств в 2018 г. незначительно увеличилась, но при этом осталась ниже 2016 г..

Структура оборотных активов за период 2016-2018 годов значительно изменилась. Так, если в 2016 г. дебиторская задолженность составляла основную ее долю – 91,45%, то в 2018 г. всего 48,71%. При этом дебиторская задолженность снижается и в абсолютном выражении с 3110864 тыс.руб. до 1087731 тыс.руб. в 2018 г. Денежные средства предприятия за анализируемый период увеличились в 8 раз за два г.. Перечисленные обстоятельства привели к изменениям структуры оборотных активов. Положительным моментом можно считать высокую долю денежных средств в структуре актива на 2018 год. Невысокая доля запасов характерна для сферы проектных услуг.

В структуре имущества предприятия преобладают оборотные активы по итогам 2018 г. – 90,65% по сравнению с величиной внеоборотных активов соответственно – 9,35 %.

Проанализируем структуру пассивов предприятия по итогам горизонтального и вертикального анализа баланса.

Наибольшую долю в источниках формирования имущества предприятия на 2018 год занимают краткосрочные обязательства (79,88%), в начале периода – в 2016 г. – 94,44, в основном за счет большой доли кредиторской задолженности. Это характеризуется отрицательно для организации, поскольку свидетельствует о финансовой зависимости предприятия от внешних источников заимствования.

Наблюдается общая тенденция снижения краткосрочных обязательств за 2016-2018 гг. более чем в 1,5 раз. Кредиторская задолженность за период 2016-2018 гг. снизилась с 3138649 тыс. руб. до 1172948 тыс. руб.

Долгосрочные обязательства незначительны и обусловлены отложенными налоговыми обязательствами.

Собственный капитал предприятия за период имеет стабильный рост за

счет увеличения нераспределенной прибыли. В 2017 г. рост составил 150 494 тыс.руб. – 79,02%, в 2018 г. 154449 тыс.руб. – 45,3%. Уставной капитал по итогам трех лет остался неизменным и на уровне 100 тыс. руб.

В целом исходя из анализа проведенного в данном параграфе можно судить об ухудшении и финансовых результатов, вызванных снижением выручки и об ухудшении финансового состояния. Оценка динамики показателей рентабельности активов и капитала ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект» за 2017-2018гг. позволила в целом выявить снижение доходности в деятельности предприятия, но при этом показатели остаются на высоком уровне. Анализ баланса свидетельствует о финансовой зависимости предприятия от внешних источников заимствования.

2.2 Анализ конкурентного положения компании

Проведем анализ проектов ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект». Все потребители компании являются юридическими лицами, в большинстве своем крупные нефтегазовые предприятия. Рассмотрим структуру потребителей ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект» в разрезе отраслей и территориального расположения, данные представим в таблице 4.

Таблица 4 – Заказчики проектов ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект» в 2017-2018 гг.

Заказчики	Регион реализации проекта	2017, тыс.руб.	2018, тыс.руб.	Темп прироста, %
ООО «Газпром центрремонт»	Нюксеницкий район Вологодской области	756435	848932	112,23
ООО «Газпром добыча Уренгой»	Пуровский и Надымский районы ЯНАО	854579	923450	108,06
АО «ЗК «Полюс»	Красноярский край	964324	643455	66,73
АО «Институт «Гидропроект»	Дальний Восток, Чувашская Республика	34556	25456	73,67
АО «Ванкорнефть»	Красноярский край	43567	32567	74,75
ОАО «РУСАЛ»	Красноярск	32135	34542	107,49
ООО«ГАЗЭНЕРГОПРОМ»	Иркутская область	21567	42356	196,39

Продолжение таблицы 4

Заказчики	Регион реализации проекта	2017, тыс.руб.	2018, тыс.руб.	Темп прироста, %
Прочие	Красноярский край, Хакасия	193143	256362	132,73
Итого		2900306	2807120	96,79

Анализ данных позволяет сделать вывод, что за последние два года основными заказчиками компании являлись ООО «Газпром центрремонт», ООО «Газпром добыча Уренгой», АО «Золотодобывающая компания «Полюс». При этом выручка по заказам «Газпрома» росла, а по «Полюсу» существенно снизилась в 2018 г., что вызвано завершающими стадиями проекта. Прочие заказчики занимают также существенную долю в выручке и показывают рост на 32,73 % в 2018 г.

В таблице 5 представлены данные по количеству проектов реализованных ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект» в 2017-2018 гг.

Таблица 5 – Количество проектов ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект» в 2017-2018 гг.

Заказчики	2017, тыс.руб.	2018, тыс.руб.	Темп прироста, %
ООО «Газпром центрремонт»	13	14	107,69
ООО «Газпром добыча Уренгой»	14	15	107,14
АО «ЗК «Полюс»	13	9	69,23
АО «Институт «Гидропроект»	3	2	66,67
АО «Ванкорнефть»	4	2	50,00
ОАО «РУСАЛ»	4	3	75,00
ООО «Корпорация «ГАЗЭНЕРГОПРОМ»	3	3	100,00
Прочие	20	21	105,00
Итого	74	69	93,24

Количество проектов по каждому контрагенту в 2018 году сократилось на 5 – 6,76%.

Следует остановиться на основных этапах реализации проектов ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект», этапы представлены в таблице 6.

Проекты реализуются в 5 этапов:

- 1 Получение технического задания на проект.
- 2 Согласование договора.
- 3 Разработка проекта.
- 4 Презентация проекта.
- 4 Работа с корректировками (в случае необходимости).

Таблица 6 – Этапы реализации проектов ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект»

Этап	Содержание	Сроки
1 Получение технического задания на проект	Компания получает техническое задание на реализацию проекта. После анализ исходных данных, формируется перечень уточняющих вопросов	1-2 недели
2 Согласование договора	Согласовываются сроки реализации проекта, его стоимость	3-5 дней
3 Разработка проекта	Производится расчет проекта. Формируется отчет по разработанному проекту	1-3 недели
4 Презентация проекта	Презентация проекта заказчику. Обсуждение основных моментов.	2-4 дня
5 Работа с корректировками (в случае необходимости)	По необходимости внесение корректировок	-

Таким образом, проект реализуется в 5 этапов, каждый из которых имеет важное значение в процессе формирования качества.

В первой части исследования были определены основные факторы, формирующие конкурентоспособность проектной деятельности. Было определено, что основным ресурсом проектной компании являются ее трудовые ресурсы и в частности менеджмент и инженеры-проектировщики.

Кадры являются основным ресурсом проектной компании, так как от этого ресурса зависит качество исполнения проектов. Наличие замотивированных, профессиональных сотрудников, готовых к долгосрочному пребыванию на проектах в значительной степени гарантирует успех компании на рынке.

Далее проведен количественный и качественный анализ кадрового состава компании ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект».

Данные по структуре кадров в разрезе категорий представлены в таблице 7.

Таблица 7 - Структура кадров ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект» за 2016-2018 гг., чел.

Категория должностей	2016	2017	2018	Отклонение, +/-		Темп прироста, % 2018 к 2017
				2017 от 2016	2018 от 2017	
Руководители	25	23	23	-2	0	100,0
Специалисты	41	40	41	-1	1	102,5
Инженеры	82	79	70	-3	-9	88,6
Итого	148	142	134	-6	-8	94,4

Численность персонала в 2018 г. снизилась на 5,6 % в связи со снижением количества проектов и составила 134 человека.

Далее проведен анализ укомплектованности штата компании ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект» кадрами.

Данные по структуре кадров ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект» в разрезе категорий представлены в таблице 8.

Таблица 8 - Укомплектованность штата на 01.04.2019

Категория должностей	Согласно штатного расписания	Фактически	Отклонение, +/-	% обеспечения
Руководители	23	23	0	100,00
Специалисты	41	41	0	100,00
Инженеры	74	70	-4	94,59
Итого	138	134	-4	97,10

Таким образом, ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект» обеспечено кадрами на 97,10 % - в целом данный показатель является нормальным для отрасли. Наибольшая потребность в персонале наблюдается на инженерные должности, т.к. ощущается нехватка инженеров узкой специализации.

Наглядно данные по категориям должностей персонала в 2018 г. представлены на рисунке 11.

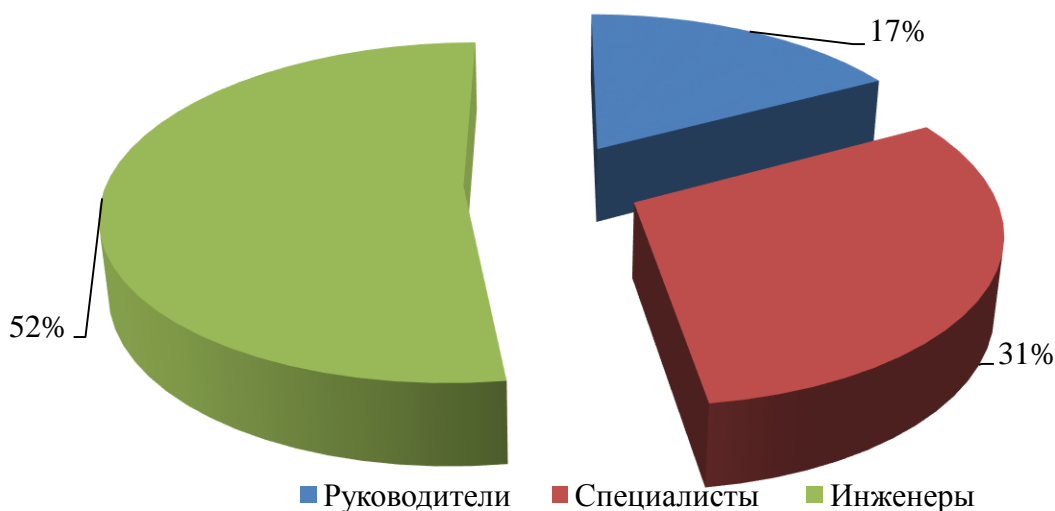


Рисунок 11 – Структура кадров по должностям за 2018 г. [составлено автором]

В общей численности персонала 52 % составили сотрудники инженерных специальностей, 48 % – руководители и специалисты.

На рисунке 12 представлена гендерная структура персонала компании ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект».

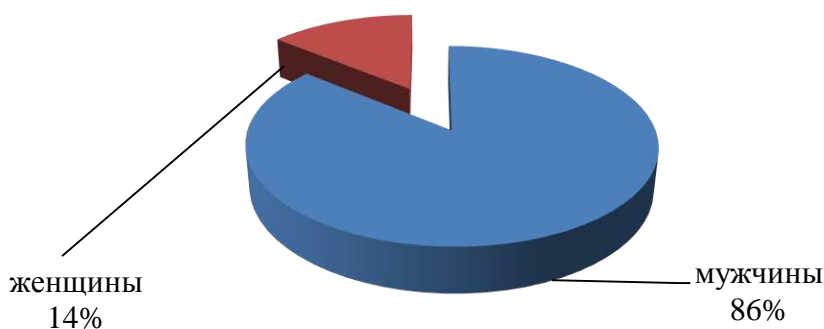


Рисунок 12 – Гендерная структура кадров за 2018 г.,% [составлено автором]

86 % кадров ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект» – мужчины, что вызвано преобладание мужчин на инженерных должностях компании.

Далее рассмотрим структуру кадров компании по уровню образования. Данные для анализа приведены в таблице 9.

Таблица 9 – Образовательный уровень кадров ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект»

Категория должностей	Высшее	Средне-специальное	Неоконченное высшее	Итого
Руководители	22	-	1	23
Специалисты	38	1	2	41
Инженеры	70	0	0	70
Итого	130	1	3	134

Высшее образование имеют большинство – 97,01 % кадров ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект», неоконченное высшее еще 2,2 %. Среди руководителей нет персонала, не имеющего высшего образования или не находящихся в процессе его получения. При этом 8 руководителей имеют 2 высших образования и более, 4 - степень магистра МВА, 5 человек - кандидатские степени и 1 человек - докторскую.

Большинство сотрудников – 59 % находятся в наиболее продуктивном возрасте от 31 до 40 лет, который при этом позволяет иметь определенный опыт и профессиональные навыки.

Возрастной состав кадров представлен на рисунке 13.

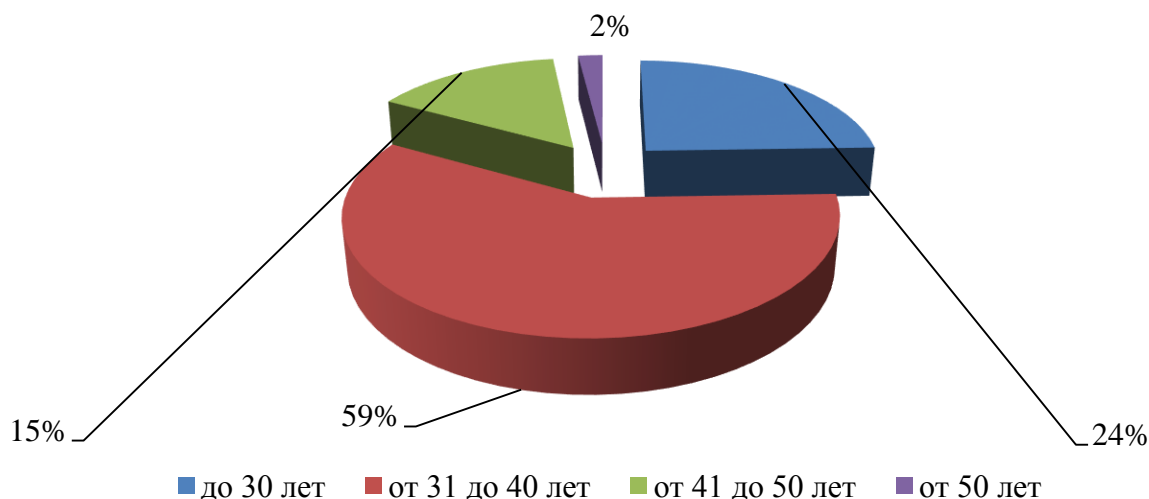


Рисунок 13 – Возрастной состав кадров, % [составлено автором]

Только 2 % кадров находятся в предпенсионном возрасте, что является положительным моментом, т.к. не несет рисков невозможности замещения высвобождаемых кадров другими специалистами соответствующей

квалификации.

Далее проведем анализ кадрового состава по стажу работы в компании ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект» в таблице 10.

Таблица 10 - Анализ кадрового состава по стажу работы в ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект»

Категория должностей	до 1 г.	от 2 до 4 лет	от 5 до 7 лет	от 8 лет	Итого
Руководители	0	3	6	14	23
Специалисты	3	7	16	15	41
Инженеры	6	17	28	19	70
Итого	9	27	50	48	134

Анализ кадрового состава по стажу работы позволяет сделать вывод, что руководители и специалисты компании в абсолютном большинстве своем имеют стаж работы от 5 лет и более, инженеры – от 5 до 7 лет.

Большинство сотрудников имеют стаж работы в компании от 5 до 7 лет – 50 чел. (37%). Структура кадров по стажу работы представлена на рисунке 14.

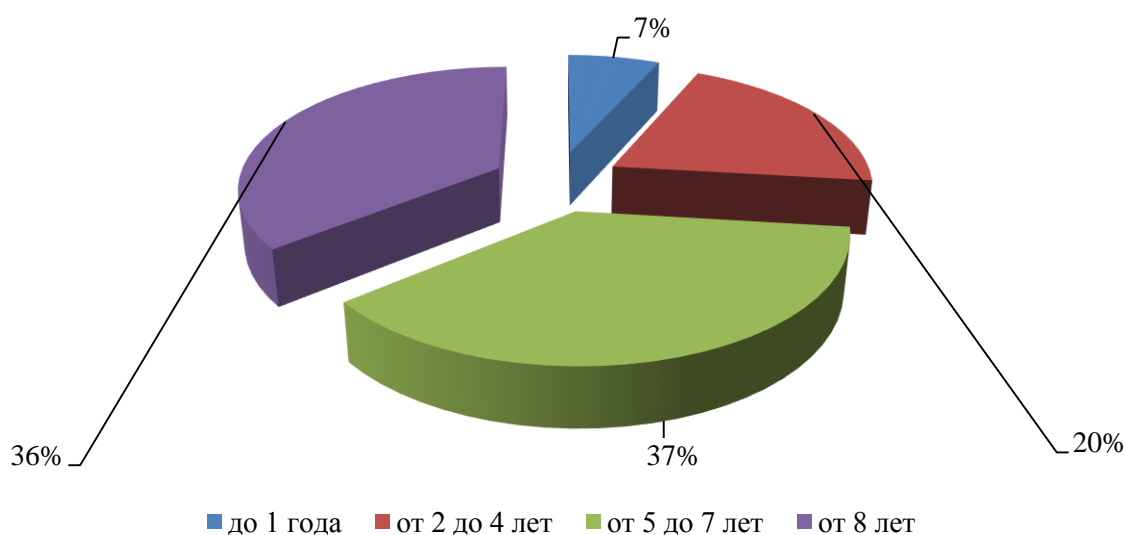


Рисунок 14 – Структура кадров по стажу работы, % [составлено автором]

Рассмотрим динамику текучести кадров на предприятии, данные для анализа представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Текучесть кадров ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект» за 2016-2018 гг.

Показатель	2016	2017	2018	Отклонение, +/- 2017 от 2016
Среднесписочная численность, чел.	148	142	134	-8
Количество уволенных сотрудников, чел.	13	21	12	-9
Коэффициент текучности, %	8,8	14,8	9,0	-5,83

Коэффициент текучности в 2018 г. составил 9 %, что на 5,83 % ниже уровня 2017 г. Высокий показатель в 2017 г. обусловлен снижением количества реализованных проектов.

Для анализа конкурентоспособности компании была выбрана методика экспертной оценки ключевых факторов конкурентоспособности, а также методика построения конкурентной карты.

В роли экспертов выступали руководители предприятий-клиентов компании, опрос проводился с помощью анкеты, которая была отправлена на электронную почту. Предварительно была проведена беседа, с разьяснением целей исследования, уточнено наличие знаний об основных характеристиках конкурентов. В опросе участвовали 10 экспертов.

ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект» работает на рынке инжиниринга Красноярского края и России.

Размер рынка можно в целом определить представленными на нем конкурентами. Основными конкурентами компании на локальном рынке Красноярского края в схожих областях являются:

- 1 Компания ОАО «Институт «Нефтегазпроект».
- 2 Компания ОАО «Запсибгазпром».
- 3 Группа компаний «ЕВРАКОР».

Компании конкуренты были отобраны на основании экспертной оценки, с опытом аналогичной проектной деятельностью.

Основными факторами конкурентоспособности компаний, занимающихся инжиниринговыми услугами, по экспертным оценкам являются:

- широта услуг;

- опыт компании на рынке,
- уровень качества персонала;
- маркетинговая деятельность;
- уровень цен на услуги;
- репутация компании;
- сроки реализации проектов.

Одним из наиболее значимых факторов конкурентоспособности проектной компании являются уже реализованные ею масштабные проекты, в том числе и на крупных промышленных предприятиях. В этом аспекте ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект» занимает уверенные позиции.

В таблице 12 представлена универсальная шкала оценки инжиниринговых компаний.

Таблица 12 – Шкала оценки проектных компаний

Параметры	5 (отлично)	4 (хорошо)	3 (удовлет.)	2 (неудовл.)
	1	2	3	4
Широта услуг	Широкий спектр услуг	Менее широкий спектр услуг	Не большой спектр услуг	Узкий спектр услуг
Опыт компании на рынке	Более 10 лет	7-10 лет	4-7	Менее 4 лет
Уровень качества персонала	Персонал в штате и все специалисты профильные	Персонал в штате и инженеры профильные	Персонал не в штате, но есть возможность привлечения	Персонал не в штате, проф. инженеры не участвуют
Маркетинговая деятельность	Продвижение активнее, чем у конкурентов	Продвижение среднее	Продвижение менее активное	Продвижения нет или слабо развито
Уровень цен на услуги	Цены ниже средних	Цены средние	Цены выше средних	Цены высокие
Репутация компании	Репутация высокая	Репутация средняя	Репутация низкая	Отрицательная
Возможность реализации комплексных проектов	Реализуются любые масштабные проекты	Возможность реализации профильных проектов	Реализация только специализированных проектов	Узкая специализация

Ответы были обработаны, и была посчитана общая сумма баллов по каждому из конкурентов, а также средний балл по каждому конкретному критерию. Критерии конкурентоспособности при оценке инжиниринговых компаний были отобраны из наиболее популярных вариантов ответов, по мнению экспертов, а изначально представлены на оценку в соответствии с основными направлениями деятельности компаний.

Таблица 13 характеризует конкурентоспособность проектных компаний по факторам конкурентоспособности, на основании экспертной оценки.

Определение конкурентоспособности исследуемого предприятия, его сильные и слабые стороны по отношению к потенциальным конкурентам в данном рыночном пространстве проводились по пятибалльной системе.

Таблица 13 – Отношение к ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект» и его основным конкурентам

Критерий оценки	Средний балл по данному критерию			
	ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект»	Компания «ОАО «Институт «Нефтегазпроект»»	ОАО «Запсиб газпром»	Группа компаний «ЕВРАКОР»
Широта услуг	3,9	4,5	3,3	3,8
Опыт	4,5	4,8	3,5	2,5
Уровень качества персонала	4,4	4,9	3,1	2,6
Маркетинговая деятельность	2,8	3,1	3,6	3,3
Уровень цен	3,6	3,6	2,4	2,9
Репутация компании	4,6	4,5	4,4	3,1
Реализация комплексных проектов	3,5	3,9	3,3	3,4
Всего	27,3	29,3	23,6	21,6

Для сравнения возможностей предприятия и основных его конкурентов построим многоугольник конкурентоспособности, который представляет собой графическое отображение оценок положения предприятия и конкурентов по наиболее значимым направлениям деятельности, изображенным в виде векторов-осей.

По представленным в таблице 13 данным о средних баллах оценки критериев конкурентоспособности ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект» и его конкурентов, был составлен многоугольник конкурентоспособности (Рисунок 15).

По каждой оси для отображения уровня значений каждого из исследуемых факторов (в многоугольнике оценка проводилась по 7 факторам) используется определенный масштаб измерений (в виде балльных оценок). Изображая на одном рисунке многоугольники конкурентоспособности для ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект» и его конкурентов, легко провести анализ уровня их конкурентоспособности по разным факторам. На основе анализа полученных данных были выявлены сильные и слабые стороны ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект».

Таким образом, по результатам исследования выявили, что сильной стороной ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект» является его репутация и уровень качества персонала, в данных позициях компания не уступает ни одному из своих конкурентов.

Непрерывный рост числа конкурентов, повышения их управленческой и производственной грамотности, не дает возможности прибыльного функционирования без дополнительных усилий. Такая ситуация на рынке вынуждает компанию находить резервы повышения качества услуг в борьбе за развитие компании.

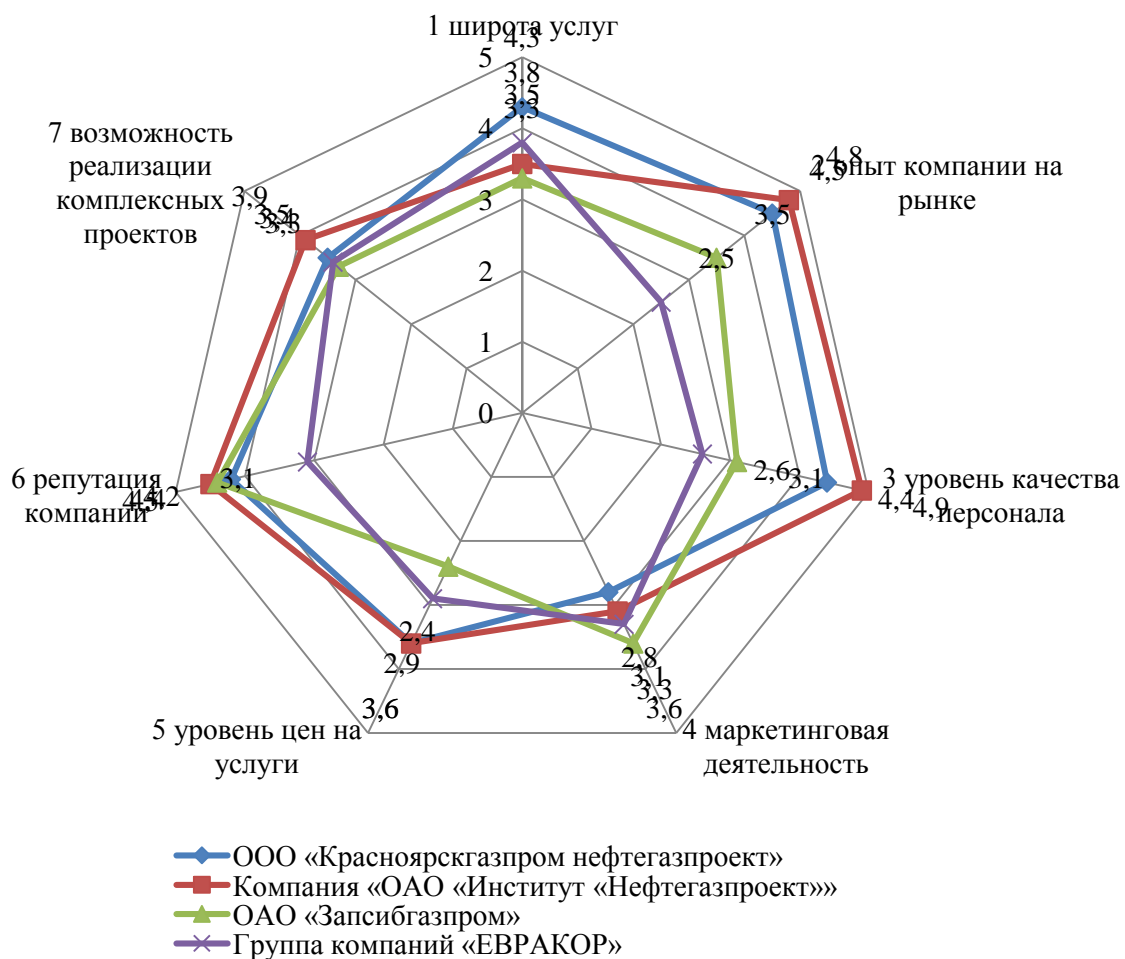


Рисунок 15 – Многоугольник конкурентоспособности проектных компаний
[составлено автором]

Относительно сильной стороной ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект» является широта услуг, в данной позиции уступает только одному конкуренту – ОАО «Институт «Нефтегазпроект»», ему же и в опыте работы не рынке.

Слабой стороной ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект» является маркетинговая деятельность. Здесь компания уступает ряду конкурентов:

1 Компания уделяет мало внимания формированию бренда и его продвижению с помощью PR и маркетинговых технологий.

2 Портфолио компании малодоступно ввиду отсутствия продвижения в

интернет.

3 Компания не развивает перечень предоставляемых услуг.

Основным конкурентом по итоговому показателю для ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект» является компания ОАО «Институт «Нефтегазпроект» а, следовательно, руководству ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект» следует обратить внимание на конкурентные преимущества данной компании и улучшать свои позиции в этих областях деятельности.

Далее построим конкурентную карту по рынку инжиниринговых услуг города Красноярска.

Рыночная доля компаний была определена на основании показателей выручки основных конкурентов. Были отобраны только те инжиниринговые компании, которые реализуют проекты в области энергетики, т.к. именно данные компании являются прямыми конкурентами ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект».

Данные для построения приведены в таблице 14, в которой указаны: рыночная доля, сектор, темп прироста компаний – производителей проектных услуг нефтегазовой отрасли за 2017 – 2018 годы (ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект», ОАО «Институт Нефтегазпроект», ОАО «Запсибгазпром», Группа компаний «ЕВРАКОР», ООО «Алмаз Инжиниринг»).

Таблица 14 - Результаты распределения инжиниринговых компаний по секторам

Производитель	Рыночная доля (D ₁) в 2018 г., %	Сектор		Рыночная доля (D ₀) 2017 г., %	Темп прироста, %
		1	2		
ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект»	23,4	23,4		30,6	76,5
ОАО «Институт «Нефтегазпроект»	28,5	28,5		29,6	96,3
ОАО «Запсибгазпром»	30,7	30,7		24,9	123,3

Производитель	Рыночная доля (D_1) в 2018 г., %	Сектор		Рыночная доля (D_0) 2017 г., %	Темп прироста, %
		1	2		
Группа компаний «ЕВРАКОР»	10,2		10,2	8,6	118,6
Алмаз Инжиниринг	7,2		7,2	6,3	114,3
	100	82,6	17,4	100	

На первом этапе на основе выручки проектных компаний производится расчет величины рыночной доли для каждого предприятия. На их основе рассчитывается среднее арифметическое значение рыночных долей. В нашем случае оно составляет 20%. Другие проектные компании в расчет не берем, т.к. по факту рыночная доля каждого из них минимальна.

Затем вся совокупность проектных компаний в соответствии с занимаемой рыночной долей делится на 2 сектора: для первого сектора рыночная доля больше среднего арифметического значения рыночных долей (20 %), для второго сектора рыночная доля меньше среднего (20%).

В первый сектор включены три проектных компании, во второй две. В каждом из секторов рассчитывалось среднеквадратичное отклонение рыночной доли инжиниринговых компаний, которое совместно с минимальными и максимальными значениями позволило определить границы типологических групп предприятий.

На основании полученных результатов оценки распределения рыночной доли и степени изменения конкурентной позиции анализируемых инжиниринговых компаний нами построена матрица конкурентной карты рынка, данные представлены в таблице 15. Конкурентная карта проектных компаний строится, исходя из перекрестной классификации размера и динамики рыночной доли предприятий в виде матрицы, в которой по строкам откладываются темпы прироста рыночной доли, а по столбцам размещаются предприятия в зависимости от занимаемой производителем внутри каждой группы позиции. Это определяется его рыночной долей.

Таблица 15 - Матрица формирования конкурентной карты рынка

Темп прироста рыночной доли	Рыночная доля	Лидеры рынка	Компании с сильной конкурентной позицией	Компании со слабой конкурентной позицией	Аутсайдеры рынка
		$D_{max}; D_{cp+3} \times \sigma_2$	$D_{cp+3} \times \sigma_2; D_{cp}$	$D_{cp}; D_{cp-3} \times \sigma_1$	$D_{cp-3} \times \sigma_1; D_{min};$
Компании с благоприятной конкурентной позицией	$T_{cp+3} \times \sigma/\sqrt{n}; T_{max};$	1 ОАО «Институт «Нефтегазпроект»	5	9	13
Компании с улучшающейся конкурентной позицией	$T_{cp+3} \times \sigma/\sqrt{n}; T_{cp}$	2 ОАО «Запсибгазпром»	6	10 Группа компаний «ЕВРАКОР» Алмаз Инжиниринг	14
Компании с ухудшающейся конкурентной позицией	$T_{cp}; T_{cp-3} \times \sigma/\sqrt{n}$	3	7 ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект»	11	15
Компании с быстро ухудшающейся конкурентной позицией	$T_{cp-3} \times \sigma/\sqrt{n}; T_{min};$	4	8	12	16

В соответствии с рассчитанными рыночными долями проектные компании были распределены по четырем группам: лидеры рынка; с сильной конкурентной позицией; со слабой конкурентной позицией; аутсайдеры.

Анализ положения, занимаемого проектными компаниями на конкурентной карте, показал, что:

- ОАО «Институт «Нефтегазпроект» – лидер Красноярского рынка имеет стабильную конкурентную позицию;
- ОАО «Запсибгазпром» также является лидерами, но его позиция улучшается – роста 23,3%;
- ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект» имеет сильную конкурентную позицию, но наблюдается динамика ее ухудшения;

- Группа компаний «ЕВРАКОР», Алмаз Инжиниринг претендуют на повышение доли рынка, т.к. имеют улучшающуюся конкурентную позицию;

Таким образом, анализ карты показал, что две проектные компании имеют ухудшающуюся конкурентную позицию.

Индекс Херфиндаля или Индекс Херфиндаля-Хиршмана используется для оценки степени монополизации отрасли, вычисляется как сумма квадратов долей продаж каждой фирмы в отрасли:

$$HNI = S_{21}^2 + S_{22}^2 + \dots + S_{2n}^2 \quad (1)$$

для наших данных:

$$HNI = 23.42^2 + 28.52^2 + 30.72^2 + 10.22^2 + 7.22^2 = 2458.18$$

Поскольку $HNI > 1800$, то данный рынок относится к высококонцентрированным рынкам (концентрация на рынке высокая).

Далее в следующей главе исследования рассмотрим предложения по повышению конкурентоспособности проектной деятельности ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект»

2.3 Проблемы расширения рынка услуг ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект»

В первую очередь резервом развития конкурентоспособности ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект» является повышение качества проектной деятельности.

Далее рассмотрим процессы контроля качества реализации проектов в ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект» и выявим ее недостатки. Система контроля качества проектной деятельности включает в себя контроль реализации сроков проектов на всех этапах выполнения работы.

В целом контроль качества реализуется в рамках бизнес-процесса, схема которого представлены на рисунке 16.



Рисунок 16 – Бизнес-процесс контроля качества проектной деятельности
[составлено автором]

В качестве рекомендаций по расширению рынка услуг компании за счет развития качества проектной деятельности на всех этапах реализации проектов можно предложить:

- проверка технического задания на полноту сведений;
- подробное согласование сметы услуг: полного объема работ;
- контроль правильности расчетов;
- совершенствование программного обеспечения.

В таблице 16 сведены ошибки, которые возникают на этапах реализации проектов.

Таблица 16 – Ошибки, которые возникают на этапах реализации проектов

Этап	Содержание	Сроки	Возможные ошибки этапа
1 Получение технического задания на проект	Компания получает техническое задание на реализацию проекта. После анализ исходных данных, формируется перечень уточняющих вопросов	1-2 недели	Техническое задание не полное, что в дальнейшем приводит к потребности в уточнения отдельных параметров, что приводит к задержкам сроков
2 Согласование договора	Согласовываются сроки реализации проекта, его стоимость	3-5 дней	Не учитывается возможность возникновения дополнительных расчетов, что приводит к недовольству со стороны заказчика, в случае выставления дополнительных счетов
3 Разработка проекта	Производится расчет проекта. Формируется отчет по разработанному проекту	1-3 недели	Неточности в расчетах, приводят к необходимости пересчета большого массива данных и приводят к задержкам сроков сдачи
4 Презентация проекта	Презентация проекта заказчику. Обсуждение основных моментов.	2-4 дня	-
5 Работа с корректировками (в случае необходимости)	По необходимости внесение корректировок	-	-

Далее рассмотрим оценку основными заказчиками ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект» качества реализации проектов по отдельным критериям в таблице 17.

Таблица 17 – Оценка качества проектной деятельности клиентами

Критерии качества	Оценка клиентами			
	АО «Газпром»	АО «Татнефть»	АО «Ванкорнефть»	ОАО «РУСАЛ»
Сроки реализации проекта	3	2	2	3
Полнота предоставленных сведений на этапе разработки проекта	4	4	5	4
Соотношение цена-качество услуг	4	3	4	3
Процесс взаимодействия с ответственным лицом	4	5	5	4
Полнота и правильность расчетов	3	3	3	4

Критерии качества	Оценка клиентами			
	АО «Газпром»	АО «Гатнефть»	АО «Ванкорнефть»	ОАО «РУСАЛ»
Презентация проекта	4	5	5	4
Итого баллов	22	22	24	22

Оценка осуществлялась в формате переписки по электронной почте по 5ти бальной шкале. Максимальная сумма баллов составляет – 30. Средняя оценка клиентов 22,5. Наиболее слабые критерии: сроки реализации проектов, полнота и правильность расчетов.

В качестве программного обеспечения для разработки проектов используются следующие программные средства:

- ГрандСмета;
- Смета ру;
- NanoCAD;
- Autodesk.

В заключение параграфа рассмотрим проблемные моменты при расширении рынка услуг проектной деятельности ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект». Анализ представим в разрезе основных элементов из которых складывается конкурентоспособность данных услуг.

Данные представим в таблице 18.

Таким образом, основные проблемы конкурентоспособности проектной деятельности ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект» заключаются в задержках в сроках сдачи проектов и наличии неточностей в расчетах, при том, что данные факторы являются крайне важными.

Еще одной проблемой является текучесть кадров на должностях инженеров, что приводит к необходимости обучать и адаптировать новых сотрудников.

Использование инноваций не происходит на должном уровне, даже в ответ на запрос заказчика, компания предпочитает работать с традиционными технологиями ввиду простоты процесса проектирования.

Таблица 18 – Недостатки реализации проектов ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект»

Наименование показателя	Недостатки	Причины
Сроки реализации проекта	Сроки зачастую не выдерживаются	Данное обстоятельство вызвано как проблемами с программным обеспечением, так отсутствием должного внимания к контрольным этапам сдачи проекта
Обеспеченность профессиональным инженерным составом	Наблюдается текучесть кадров, при этом много времени и затрат уходит на обучение вновь нанятых сотрудников	Недостаточная мотивация труда. Нет возможности занять инженеров в периоды отсутствия крупных проектов
Точность расчетов	Зачастую возникают проблемы с расчетами, цифры не сходятся, наблюдаются разрывы в процессе расчетов	Недостатки программного обеспечения. Сбои в формулах. Актуальные цены не обновляются.

3 Мероприятия по расширению рынка услуг ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект»

3.1 Разработка мероприятий по расширению рынка услуг ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект»

Во второй главе исследования нами были определены слабые места в области расширения рынка услуг проектной деятельности. У компании ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект» существуют значительные резервы роста показателей конкурентоспособности, которые представлены в таблице 19. Компания обладает всеми необходимыми ресурсами для развития своей деятельности.

Таблица 19 – Недостатки реализации проектов ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект»

Наименование показателя	Недостатки	Пути повышения конкурентоспособности
Сроки реализации проекта	Сроки зачастую не выдерживаются	- Необходимо обеспечить процесс контроля всех этапов реализации проекта. Для этого необходимо сформировать контрольные точки и следить за соблюдением сроков на всех этапах проекта.
Точность расчетов	Зачастую возникают проблемы с расчетами, цифры не сходятся, наблюдаются разрывы в процессе расчетов	- Совершенствование программного обеспечения. - Постоянная актуализация базы с ценами на оборудование и материалы
Обеспеченность профессиональным инженерным составом	Наблюдается текучесть кадров, при этом много времени и затрат уходит на обучение вновь нанятых сотрудников	Введение системы мотивации труда основанной на ключевых показателях эффективности. Введение критериев качества в систему мотивации. Формирование кадрового резерва Обеспечение инженеров проектами на периоды, когда у компании нет крупных проектов – диверсификация услуг: поиск новых отраслей для реализации проектов.

Схематически направления расширения рынка услуг проектной деятельности представлены на рисунке 17.

В качестве рекомендаций по контролю качества проектной деятельности на всех этапах реализации проектов можно предложить:

- проверка технического задания на полноту сведений;
- подробное согласование сметы услуг: полного объема работ;
- контроль правильности расчетов.



Рисунок 17 – Направления расширения рынка услуг проектной деятельности ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект» [составлено автором]

Далее рассмотрим каждое из предложенных мероприятий подробно.

1 Назначение руководителей проекта на каждый проект позволит повысить качество проектной деятельности за счет:

- контроля сроков реализации проекта;
- поиска путей улучшения качества на всех этапах.

Для реализации данного проекта потребуется пересмотреть структуру организации и ввести дополнительные должности руководителей проектов или пересмотреть загруженность руководителей проектов и распределять все текущие проекта между имеющимися штатными единицами.

2. Технические мероприятия являются крайне важными, так как программное обеспечение проектной деятельности является одним из наиболее частых факторов возникновения проблем на этапах реализации проектов. Для совершенствования данного направления необходимо:

- оптимизировать программное обеспечение вызов специалиста который настроит систему;
- либо покупка нового обеспечения
- проводить постоянную актуализацию данных в программном обеспечении;
- проводить обучение специалистов, работающих с программным обеспечением.

В настоящее время в организации для расчета проектов и смет используются ГрандСмета и Смета ру. На этапе приобретения лицензии осуществлялась оптимизация программного обеспечения под проектную деятельность в нефтегазовой отрасли. Между тем постоянно изменяются технологии и цены на оборудование и материалы, используемые в проектировании.

Использование коэффициентов инфляции не всегда позволяет сделать правильные расчеты и приходится пересчитывать проекты в виду их не реализуемости. Необходимо осуществить программирование систем для введения возможности использования инновационных технологий в проектах, а также обеспечить постоянное обновления цен согласно рыночным.

Реализацию таких задач может взять на себя компания ООО «СибСофт»,

которая является официальным представителем «ГрандСмета» в сибирском регионе и имеет опыт настройки программного обеспечения в нефтегазовой отрасли.

В таблице 20 представим бюджет необходимый на оптимизацию программного обеспечения и обучения персонала работы в нем.

Таблица 20 – Бюджет приобретения программного обеспечения ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект»

Параметр	Вариация	Стоимость, руб.
Программирование, настройка системы	68 чел. часов. работы программистов	150 000
Набор сервисов для формирования синхронизации базы данных	Установка и обслуживание за год	55 000
Реестр запросов	Приобретается на всю компанию	20 000
Обучение сотрудников работе в системе	20 чел.	100 000
Итого		325 000

Итого бюджет составляет 325 000 руб.

3 Разработка системы мотивации, ориентированная на качественные показатели, позволит заинтересовать сотрудников материально в достижении не только количественных, но и качественных показателей.

В данной ситуации необходимо ввести критерии определяющий качество работы, для того чтобы исключить «гонку за количеством» – процентов выполнения плана по выручке.

Первый тип – работа, которую невозможно (либо очень сложно) измерить количественно. Иначе говоря, у сотрудника характер деятельности – процессный. Его задача не в том, чтобы выдать определенный результат в конце установленного периода, а в том, чтобы каждый день качественно выполнять свои функции. Именно качество и нужно оценивать.

Например, инженер оформляет проектную документацию. Сколько именно документов он должен оформить за месяц или, скажем, за полгода, указать точно нельзя. Количество не зависит от желания или активности

сотрудника. Важнее другое – чтобы он заполнял все формы правильно. Вводится критерий качества достижения и развития, сформулируйте его так: «Отсутствие ошибок в документации». Оценить, выполнен этот показатель или нет, просто: если ошибок нет, все в порядке. Если есть хотя бы одна существенная, показатель не выполнен. Делать расчеты не нужно. Или, к примеру, для компании важно, чтобы руководитель проекта, выезжая на контроль проекта соблюдал правила техники безопасности, тогда показатель может формулировать как «Соблюдение правил техники безопасности». Критерий оценки простой, если в отчетном периоде не было нарушения правил – показатель выполнен.

Второй тип работ – процессы, которые в принципе можно оценить и количественно. В контексте событий количественный показатель будет спорным. Для бизнеса важнее качество работы.

Помимо одного ключевого показателя эффективности (KPI), достижение которого руководству компании кажется наиболее важным в ближайшее время, нужно установить и другие, сдерживающие стопроцентное доминирование показателя эффективности. Разумеется, эти KPI должны быть важны для дела и для того, чтобы корректно выполнить задачу. Но таких KPI не должно быть больше 5-6.

Чтобы обозначить, какие KPI важнее для премии, им присваивается вес. Благодаря этому самые важные KPI будут сильнее влиять на размер премии, а второстепенные – слабее.

Определяется и диапазон премий. Чтобы он был корректным, вводятся пороговые значения или коэффициенты, данные представлены в таблице 21.

Таблица 21 – Расчет годовой премии руководителя проекта ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект»

Показатель	Вес, %	План	Факт	Коэффициент (K1, K2, K3)	Формула для расчета
Выручка на 1 руб. ФОТ, руб.	30	4,4	4,7	1,1	Б x 0,3 x K2

Продолжение таблицы 21

Показатель	Вес, %	План	Факт	Коэффициент (К1, К2, К3)	Формула для расчета
Выполнение плана по завершённым проектам, %	50	100	102	1,1	$B \times 0,5 \times K1$
Объём проектов с доработкой в результате ошибок, %	20	5	8	0	$B \times 0,2 \times K3$

Базовый размер премии (Б) – 50 % от годового оклада: 1 440 000 руб. * 50 % = 720000 руб.

Фактический размер премии: $(B \times 0,5 \times K1) + (B \times 0,3 \times K2) + (B \times 0,2 \times K3)$
 = 396 000 руб. + 237 600 руб. + 0 руб. = 633600 руб.

Если важно определять только то, достигнут КРІ полностью, не достигнут совсем или достигнут наполовину, можно просто ввести три пороговых значения: 100 % – достижение, 80 % – на половину, 60 % – минимально допустимое значение (ниже – показатель считается недостигнутым).

Если нужна более детальная градация, то разрабатываются понижающие и повышающие коэффициенты. Самый высокий процент (к примеру, 110 %) хорош тем, что ограничивает верхний предел премии – он будет применяться даже в том случае, если КРІ вдруг окажется достигнутым на 200–300 %. Из-за того, что план был занижен. А наличие нижней границы премирования дает возможность наказывать тех, кто не выполняет план и на 60 %. Коэффициент устанавливается исходя из того, на сколько процентов выполнен план. Скажем, если на 85 % от значения КРІ, то применяется уменьшающий коэффициент 0,8. Базовая сумма премии умножается на 0,8, данные представлены в таблице 22.

Таблица 22 – Значения повышающих и понижающих коэффициентов для проектировщиков ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект»

Выполнение плана по завершённым проектам, %	<85	85-92	93-98	99-101	102-105	106-115	>115
Коэффициент К1	0	0,8	0,9	1	1,1	1,2	1,3
Выручка на 1 руб. ФОТ, руб.	<3,5	3,6-3,9	4,0-4,2	4,3-4,5	4,6-4,8	4,9-5,2	>5,2

Выполнение плана по завершенным проектам, %	<85	85-92	93-98	99- 101	102-105	106- 115	>115
Коэффициент К2	0	0,7	0,8	1	1,1	1,2	1,3
Объем проектов с доработкой в результате ошибок, %	<3	3	4-5	6	7	>7	
Коэффициент К3	1,3	1,2	1	0,8	0,7	0	

Для того, чтобы новая система мотивации вступила в силу, необходимо в первую очередь донести суть внедряемых изменений до сотрудников, например, провести собрание, показать пример расчета заработной платы в дальнейшем, чтобы сотрудники наглядно видели как изменится уровень их заработной платы при выполнении показателей качественных показателей эффективности.

Далее вносятся корректировки в должностные инструкции, заключаются новые трудовые договора или дополнительные соглашения.

Нередко уже через несколько месяцев после введения премий они перестают мотивировать сотрудников. Люди начинают воспринимать их как нечто само собой разумеющееся, а если они не выполняют план и лишаются премии, это только демотивирует их. Чтобы интерес к работе не падал, и сотрудники выполняли КРІ, можно проводить конкурсы. Объявляются критерии оценки и призы, которые будут назначены. Например, премия 5000 руб. за минимальный процент ошибок в проектах, 2000 руб. за самую быструю подготовку документов и т.д.

Конкурс внесет элемент состязательности, добавит азарта. Но объявляется конкурс не просто так, а чтобы подправить те показатели, которые требуют улучшения. Сначала определяется, что это за показатели, затем принимается решение, кто из сотрудников влияет на них, и должны ли эти люди участвовать в конкурсе. Наконец, коллективу сообщаются правила – сроки, точки контроля результатов, критерии оценки.

Эффективность данных мероприятий будет напрямую зависеть от правильности подбора, расстановки и рационального использования кадров,

входящих в состав, их профессиональной подготовки, квалификации и опыта работы, а также от информации, полученной в результате оценки персонала, которая используется для формирования кадрового резерва. При этом необходимо точно знать квалификационные требования, предъявляемые к той должности, на которую зачисляется в резерв кандидат, учитывать, какие специальные знания и опыт необходимы в каждом конкретном случае для обеспечения высокопрофессионального кадрового состава.

Подготовка кадрового обеспечения в ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект» должна основываться на подборе соответствующих направлений и форм обучения для работников, зачисленных в резерв, с учетом степени их подготовки, в определении мер по повышению квалификации и приобретению практических навыков, необходимых для работы в должности, а также в разработке индивидуальной программы для каждого работника, включающей стажировку в резервной должности, с назначением руководителя стажировки, который должен дать заключение о работе стажера с соответствующими рекомендациями.

Обеспечение необходимо формировать на основе выводов аттестационных комиссий, базирующихся на объективной всесторонней оценке информации о профессиональных и личностных качествах кандидатов на должности. При этом в основу выводов таких комиссий должен быть положен, в свою очередь, анализ конкретных результатов профессиональной деятельности персонала на различных этапах работы в системе проектного предприятия.

При выдвижении в резерв учитываются результаты оценки знаний кандидатов, полученных в ходе их обучения в системе повышения квалификации, заключения по итогам стажировок. Оценку может дать сам кандидат на выдвижение в резерв, руководитель или эксперты. После проведенной оценки руководитель организации принимает решение о включении работника в состав кадрового обеспечения. Для проведения планомерной систематической работы с кадровым обеспечением во всех

организациях создаются постоянно действующие комиссии по работе с резервом. Комиссия по работе с кадровым резервом должна способствовать качественной подготовке и действенной расстановке кадров, максимальному устранению субъективизма в оценке деловых и личностных качеств работников, зачисляемых в резерв.

Необходимо разработать регламент процесса формирования кадрового резерва ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект», в который должно входить Положение о работе с кадровым резервом для выдвижения на должности. Данное положение должно включать методику формирования резерва, а также порядок планирования и организации работы с кадровым резервом.

Реализацией проекта должно заниматься подразделение управление персоналом. Ответственное лицо – руководитель отдела управления персоналом. Исполнители – сотрудники отдела управления персоналом.

Необходимо проанализировать потребности по формированию резерва ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект».

Прежде чем начать процедуры формирования резерва, следует спрогнозировать изменение структуры аппарата.

Далее необходимо определить степень насыщенности резерва по каждой должности. В результате становится возможным определить текущую и перспективную потребность в резерве. Для определения оптимальной численности резерва кадров необходимо установить потребность предприятия в кадрах управления на ближайшую или более длительную перспективу.

Фактическую численность подготовленного в данный момент резерва каждого уровня независимо от того, где проходил подготовку сотрудник, зачисленный в резерв. Эти вопросы решаются до формирования кадрового резерва и корректируются в течение всего периода работы с ним.

Для формирования списка резерва необходимо использовать следующие методы:

- анализ документальных данных – отчетов, характеристик, результатов аттестации работников;

- интервью (беседа) по специально составленному плану для выявления интересующих сведений (стремлений, потребностей, мотивов поведения);

- оценка трудовой деятельности, влияющая на качество выполняемой работы, показатели выполнения заданий руководителя за период, который характерен для оценки деятельности работника.

На стадии формирования списка резерва необходимо решить следующие задачи:

- оценку кандидатов;
- сопоставление совокупности качеств кандидата и тех требований, которые необходимы для резервируемой должности;
- сравнение кандидатов на одну должность и выбор более соответствующего для работы в резервируемой должности.

На рисунке 18 представлена схема предлагаемой для ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект» работы с резервом.

По результатам оценки и сравнения кандидатов будет уточняться, и корректироваться предварительный список резерва кадров для выдвижения. Данный список должен быть согласован на заседании комиссии, а затем утвержден руководителем ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект».

В виду специфики проблем, для профессиональной подготовки управленческих должностей ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект» необходимо использовать следующие методы:

- индивидуальная подготовка под руководством опытных наставников;
- стажировка в должности;
- обучение на курсах для повышения квалификации, для сотрудников, чей уровень недостаточно высок.

Кадровая политика ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект» должна способствовать совершенствованию деятельности предприятия по подбору, повышению квалификации и расстановке персонала, определению уровня их профессиональной подготовки и повышению эффективности их деятельности.

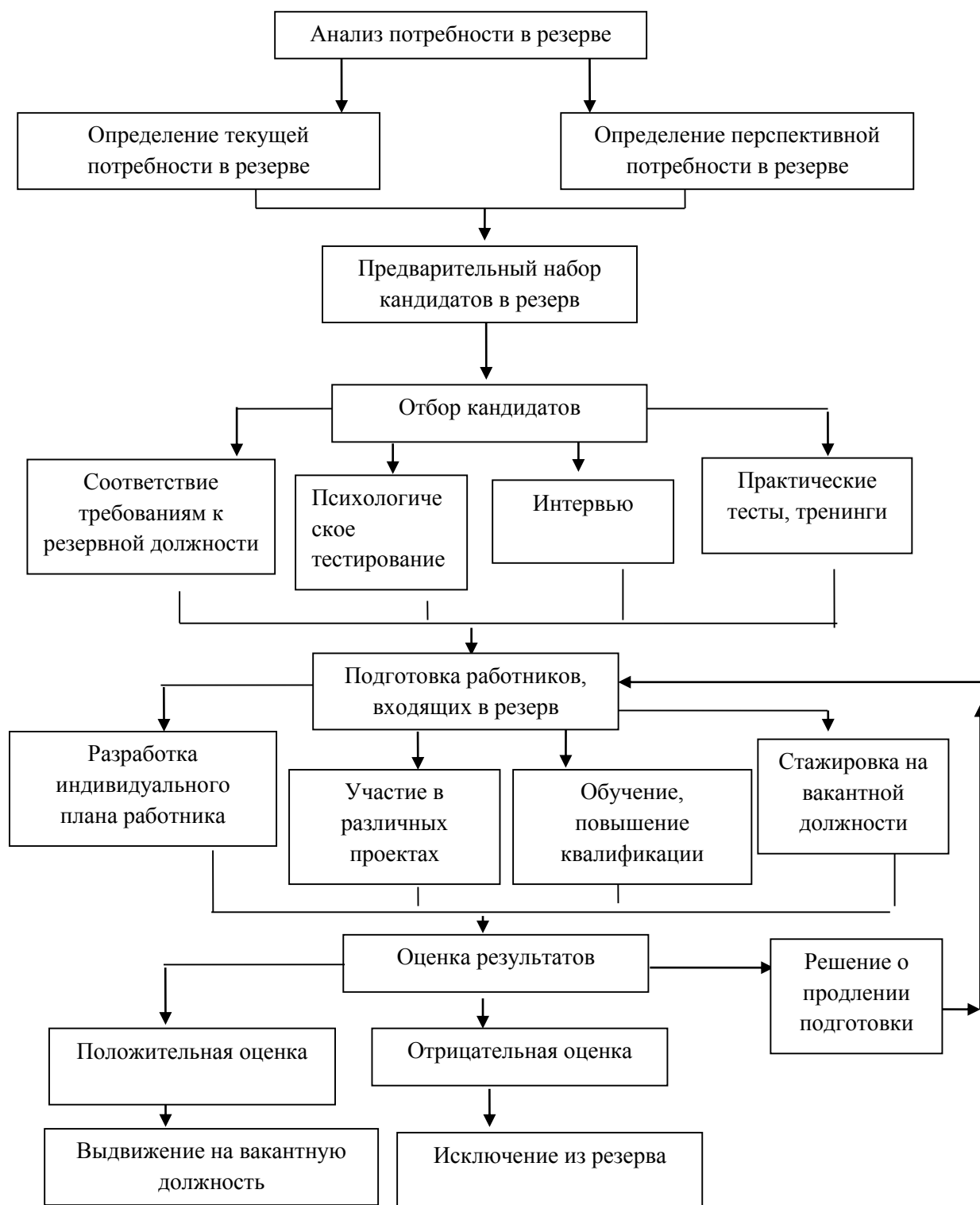


Рисунок 18 – Работа с кадровым резервом ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект» [составлено автором]

Для обеспечения ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект» молодыми специалистами-инженерами, в которых так же есть потребность необходимо

подготовить кадры, для этого предлагается заключить договор с «Сибирским Федеральным Университетом», Инженерно-строительный институт.

Для повышения квалификации работников для выдвижения в руководящие должности необходимо заключить дополнительные договоры о сотрудничестве в сфере подготовки и переподготовки кадров с государственными образовательными учреждениями профессионального образования.

Критериями эффективности системы будет выступать:

- обеспечение должностей кадрами соответствующей квалификации;
- уровень укомплектованности штата;
- сроки обеспечения должностей соответствующими кадрами.

Оценка эффективности системы должна проходить регулярно, не реже чем 1 раз в год.

В рамках конкурентного развития, компании ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект» необходимо позиционировать себя на рынке.

Компания имеет значительный опыт, накопленные компетенции в ключевых областях. Основная идея позиционирования – значительный опыт и ресурсы позволяют реализовывать комплексные проекты.

Стратегические направления развития должны сопровождаться грамотной маркетинговой политикой и качественным PR. Маркетинг и PR в области консалтинга и инжиниринговых услуг имеет значительную специфику. Традиционные рекламные каналы в данной области не работают. Нужно продавать опыт и знания, внутренние ресурсы. Для этих целей можно использовать:

- написание профессиональных статей в отраслевые и промышленные журналы: реализованные проекты, уникальные компетенции и пр.;
- выступления на профессиональных конференциях;
- организацию круглых столов на различных отраслевых форумах и крупных выставках;
- прямой маркетинг: директ-мейл, телемаркетинг;

- проведение обучающих семинаров по отдельным компетенциям.

Таким образом, необходимо формировать имидж эксперта в отрасли и стремиться к донесению информации до целевой аудитории.

Произведем расчет затрат на мероприятия необходимые для расширения рынка услуг проектной организации ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект». В ходе анализа внутренней среды было выявлено, что у компании функционирует сайт, на котором представлено портфолио реализованных проектов. Также было выявлено, что наличие опыта реализации проектов в отдельных отраслях являются ключевым фактором конкурентоспособности проектной компании, характеризуя ее опыт работы. При этом сайт компании не продвигается по ключевым словам и на профессиональных форумах, его могут найти только непосредственно введя адрес сайта в строке поиска. Данное обстоятельство затрудняет поиск проектной компании в сети интернет и не позволяет потенциальным клиентам получить информации о компетенциях ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект». Далее представим план продвижения сайта компании в сети Интернет.

Представим модель оптимизации и продвижения сайта в виде схемы на рисунке 19.

Модель продвижения сайта ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект» предусматривает использования современных средств продвижения в интернет:

- создание личной электронной рассылки;
- введение точек генерации контактных данных потенциальных клиентов;
- предоставление информации для скачивания, после введения контактных данных;
- установка он-лайн мессенджера для реализации коммуникации с потенциальными клиентами;
- использование оптимизации сайта компании на работу поисковых машин: Yandex, Google, Rambler.



Рисунок 19 – Модель оптимизации и продвижения сайта [составлено автором]

Необходимо разработать комплексный план продвижения средствами инструментов PR и рассчитать бюджет предлагаемых мероприятий. Ниже представлен план мероприятий по продвижению на рынке СФО (таблица 23)

Предложенные мероприятия включают в себя следующие инструменты:

- участие в выставках и организация специальных мероприятий;
- организация налаженного взаимодействия с СМИ;
- размещение статей в СМИ, - организация пресс-конференций;
- разработка сайта и продвижение в социальных сетях.

Целевая аудитория:

- руководители организаций.

Таблица 23 – План PR мероприятий

Наименование	Сроки	Результат	Ответственность	Бюджет, руб.
1 Организация взаимоотношений с СМИ				
1.1 Формирование базы СМИ	06.09.19	Единая база СМИ, с контактами новостного отдела и главного редактора.	Маркетолог	
1.2 Знакомство с представленными в базе СМИ	06.10.19	Разосланный на полученные контакты бланк с информацией о проектной компании, руководстве, контактными лицами.	Руководитель Маркетолог	
2 Организация специальных мероприятий				76500 р.
2.1 Участие в международной конференции Инжиниринг & Телекоммуникации - En&T 2019	ноябрь 19 г	Участие. Проведение презентации опыта реализации проекта. Проведение круглого стола в рамках конференции.	Руководитель Маркетолог	76500
3 PR в СМИ				102 000 р.
3.1 Размещение статей в журнале «Нефть.Газ. Энергетика»	06.09 11.12	Размещение статей о реализованных проектах, особенностях, успешной реализации	Руководитель Маркетолог	45 000
3.2 Размещение статей в журнале «Научно-технические технологии: инжиниринг, инвестиции, инновации»	08.10 10.11	Размещение статей о реализованных проектах, особенностях, успешной реализации	Руководитель Маркетолог	45 000
3.2 Размещение информации о участии в конференции	25.11	Пресс релиз Кратко о итогах круглого стола	Маркетолог	12 000
3.3 Статьи в профильных изданиях, сайтах	Раз в два месяца	Об опыте реализации проектов, собственные разработки, проблемы отрасли.	Консультанты, инженеры	Размещение бесплатно
4 Продвижение в Интернет				40000
4.1 Оптимизация сайта	Октябрь 2019	Внутренняя оптимизация и оптимизация под поисковые системы	Маркетолог	20000
4.2 Контекстная реклама	Раз в 3 месяца	Создание и продвижение групп в социальных сетях	Маркетолог	20000

Наименование	Сроки	Результат	Ответственность	Бюджет, руб.
5 Оценка эффективности проведенных мероприятий				
5.1 Анализ выручки		Данные о выручке, эффективность – затраты/прибыль. Прогноз	Руководитель Маркетолог	
Итого			218 500 р.	

В целях формирования узнаваемости ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект» в профессиональной среде предлагается участие в международной конференции Инжиниринг & Телекоммуникации - En&T 2019, которая пройдет в ноябре 19 г. в Москве. Предполагается участие и проведение презентации опыта реализации крупного проекта, проведение круглого стола в рамках конференции «Проблемы реализации инжиниринговых проектов в нефтегазовой отрасли».

Формирование имиджа в области проектной деятельности начинается с руководства и ключевых проектировщиков, консультантов. Важен профессионализм специалистов, личный опыт, собственные наработки.

Немаловажную роль играет популярность руководителя и ключевых специалистов. В случае если руководитель собирается сформировать хорошую узнаваемость компании, следует постоянно принимать участие в отраслевых событиях, участвовать в специализированных мероприятиях, выступать и участвовать в выставках. Хорошо сформированный имидж отдельных специалистов позволяет привлекать потенциальных клиентов.

Для успешной организации продвижения целевых услуг на новые рынки можно предложить маркетинговый инструмент – директ-мейл.

На первом этапе необходимо разработать коммерческое предложение по целевым группам услуг предлагаемых на рынок. Далее необходимо реализовать адресную рассылку предложения по потенциальным потребителям данного вида услуг. Переговоры проводятся руководителями подразделений по направлениям развития.

В таблице 24 представим план продвижения целевых услуг ООО «Красноярскагазпром нефтегазпроект» с помощью директ-мейл.

Таблица 24 – План продвижения целевых услуг с помощью директ-мейл

Мероприятие	Детализация	Сроки
Подготовка коммерческого предложения	Разработка коммерческого предложения для потенциальных компаний	Сентябрь 2019
Составление базы для рассылки	Составление списка потенциальных клиентов	Сентябрь 2019
Актуализация базы	Выявление контактных данных ответственных лиц за принятие решения по направлениям развития	Сентябрь-октябрь 2019
Рассылка	Рассылка предложения по электронной почте	Октябрь 2019
Проверка обратной связи	Проверка результатов доставки предложения до ответственных контактных лиц	Октябрь 2019
Выяснение потребности и заинтересованности	Проведение телефонных и личных переговоров о возможности заключения договоров	Ноябрь 2019
Оценка результатов	Оценка результатов проведенного мероприятия	

Таким образом, инициализированная рассылка коммерческого предложения может быть одним из действенных инструментов продвижения различных групп услуг проектной компании.

3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Далее произведем оценку эффективности предложенных мероприятий в относительных показателях конкурентоспособности с целью расширения услуг, данные представлены в таблице 25.

Таблица 25 – Изменение факторов конкурентоспособности после реализации мероприятий

Критерий оценки	Средний балл по данному критерию				
	ООО «Красноярскагазпром нефтегазпроект»		Компания «ОАО «Институт «Нефтегазпроект»»	Отклонение, +/-	
	Факт	План		От факта	От конкурента
1. широта услуг;	3,9	4,5	4,5	0,6	0

Критерий оценки	Средний балл по данному критерию				
	ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект»		Компания «ОАО «Институт «Нефтегазпроект»»	Отклонение, +/-	
	Факт	План	Факт	От факта	От конкурента
1. широта услуг;	3,9	4,5	4,5	0,6	0
2. опыт компании на рынке;	4,5	4,5	4,8	0	-0,3
3. уровень качества персонала;	4,4	4,9	4,9	0,5	0
4. маркетинговая деятельность;	2,8	4	3,1	1,2	0,9
5. уровень цен на услуги;	3,6	3,6	3,6	0	0
6. репутация компании;	4,6	4,6	4,5	0	0,1
7. возможность реализации комплексных проектов	3,5	3,9	3,9	0,4	0
Всего	27,3	30	29,3	2,7	0,7

На основании анализа изменение факторов конкурентоспособности с целью расширения услуг после реализации мероприятий, можно сделать следующие выводы:

– за счет расширения портфеля услуг повысится уровень конкурентоспособности по критерию «широта услуг» на 0,6пп. и достигнет уровня основного конкурента;

– уровень критерия «опыт компании на рынке» относительно конкурента останется неизменным;

– за счет использования квалифицированных кадров в реализации проектов уровень критерия «качество персонала» повысится на 0,5 балла и достигнет уровня конкурента;

– за счет реализации маркетинговых мероприятий уровень критерия «маркетинговая деятельность» повысится на 1,2 балла и превысит уровень конкурента на 0,9 баллов;

– уровень критерия «уровень цен на услуги» относительно конкурента останется неизменным;

– уровень критерия «репутация компании» останется неизменным, т.к. находится на высоком уровне;

– за счет развития возможности реализации комплексных проектов уровень критерия «возможность реализации комплексных проектов» повысится на 0,4 балла и достигнет уровня конкурента.

Карта факторов конкурентоспособности ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект» с целью расширения услуг относительно основного конкурента Компании «ОАО «Институт «Нефтегазпроект»» представлена на рисунке 20.

Видно, что ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект» в результате реализации предложенных мероприятий не будет уступать своему конкуренту ни по одному из критериев конкурентоспособности, а за счет развитой маркетинговой деятельности сможет в полной мере расширить рынок услуг.

Любое развитие должно иметь определенные индикаторы, на которые необходимо ориентироваться в процессе реализации. В частности, это могут быть как финансовые показатели, так и нефинансовые, такие как – конкурентоспособность, занимаемая рыночная доля, количество квалифицированных ресурсов и т.п.

Предлагаемые мероприятия по повышению конкурентоспособности компании ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект» имеют основной целью увеличение финансового результата, а также, расширение рынка услуг проектной организации.

Так как для компании стратегически важным является кадровый ресурс, то расширение штата за счет высокопрофессиональных трудовых ресурсов так же является индикатором успешного функционирования. Планируется увеличение штата сотрудников за счет 4 специалистов на должностях инженеров-проектировщиков.

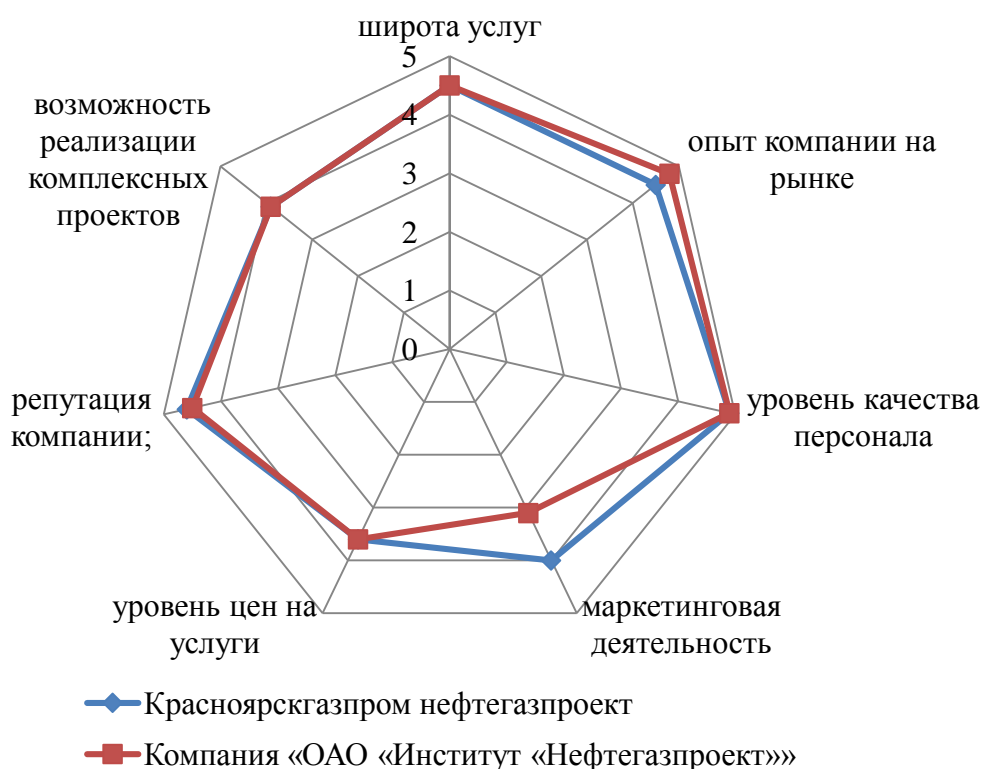


Рисунок 20 – Карта факторов конкурентоспособности ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект» относительно основного конкурента Компании «ОАО «Институт «Нефтегазпроект»» [составлено автором]

Реализация данных мероприятий в ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект» позволит повысить конкурентоспособность предприятия, тем самым будет достигнут определенный экономический и социальных эффект за счет увеличения производительности труда персонала и повышения удовлетворенности клиентов, которая в свою очередь приведет к увеличению выручки компании, данные представлены в таблице 26.

Таблица 26 – Прогнозные показатели деятельности ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект»

Показатель	Года		Отклонение, +/-	Темп прироста, %
	2018	План		
1.Выручка, тыс.руб.	2807120	2863262,4	56142,4	102,0
2.Себестоимость, тыс.руб.	2668592	2720281,84	51689,8	101,9
3.Валовая прибыль, тыс.руб.	138528	142980,56	4452,56	103,2
11.Рентабельность, %	4,93	4,99	7,93	x
12.Среднесписочная численность, чел.	134	138	+4	102,99
13.Производительность труда, тыс.руб./чел.	20948,7	21367,6	419,0	102,0

За счет роста качества проектной деятельности прогнозируется увеличение выручки на 2%, что будет обосновано повышением лояльности со стороны заказчиков.

Себестоимость при этом буде расти меньшими темпами за счет снижения суммы пени по просроченным срокам договоров. В результате валовая прибыль вырастит на 3,2%, а рентабельность возрастет на 2,94%.

Производительность труда увеличится на 2%.

В заключение представим сводную таблицу с ожидаемым эффектом по всем предлагаемым мероприятиям, данные представлены в таблице 27.

Таблица 27 – Сводная таблица эффективности предлагаемых мероприятий по расширению рынка услуг

Мероприятие	Социально-экономическая эффективность	Влияние на расширение услуг
Контроль качества руководителями проекта на каждом этап	- повышение лояльность со стороны заказчиков; - повышение производительности труда за счет отсутствия ошибок, которые необходимо исправлять	Более высокое качество выполнения проектов и соблюдение сроков по сравнению с конкурентами.
Совершенствование программного обеспечения	- повышение производительности труда за счет отсутствия ошибок, которые необходимо исправлять	Снижение негатива связанного с долгими исправлениями, которые необходимо вносить в проекты
Постоянная актуализация данных в ПО	- повышение лояльности со стороны заказчиков	Выполнение расчетов максимально приблизится к плановым показателям

Продолжение таблицы 27

Мероприятие	Социально-экономическая эффективность	Влияние на расширение услуг
Формирования системы подбора, движения и высвобождения кадров	- обеспечение предприятия квалифицированным персоналом	Повышение конкурентоспособности за счет наличия квалифицированного персонала
Введение системы мотивации труда ориентированной на качество	- улучшение качественных показателей реализации проектов; - удовлетворенность персонала результатами своего труда.	Повышение лояльности за счет роста качества проектов
Развитие маркетинга	- повышение выручки компании	Улучшение имиджа, узнаваемости компании

Таким образом, данные мероприятия позволят обеспечить комплексное расширение рынка услуг проектной организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проектная деятельность активно развивается как на Российской, так и мировом рынке, при этом нефтегазовая отрасль занимает большую долю рынка проектной деятельности и вносит серьезный вклад в развития данных услуг.

Качество проектной деятельности является основным драйвером конкурентоспособности предприятий данной сферы с целью расширения рынка услуг. Основным ресурсом, обеспечивающим конкурентоспособность проектной деятельности любого проектного предприятия, являются трудовые ресурсы и в первую очередь – инженеры-проектировщики. Кроме того, важным является технологический фактор, так как проектная деятельность осуществляется с помощью специальных технологичных программ. Важнейшим фактором качества проектной деятельности является комплексный управленческий подход, позволяющий контролировать основные бизнес процессы. Еще одним важным элементом качества является возможность выполнения комплексных проектов одной организацией или с привлечением партнеров.

Компания ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект» занимает весомую долю на рынке проектных услуг, осуществляя свою деятельность на протяжении 17 лет. В списке реализованных проектов значительную долю занимают комплексные проекты для крупнейших нефтегазовых предприятий. Компания стабильно развивалась и расширяла зоны своего присутствия до 2015 года. Между тем в компании на данном этапе возникла острая необходимость в стратегическом планировании, в связи с повышением конкуренции на рынке и потребностью в развитии. Финансовые результаты компании показывают отрицательную динамику, чему способствует как кризисные влияния экономики и следствие снижение выручки.

Анализ, проведенный во второй главе исследования позволил сделать следующие выводы:

1 Устойчивые отношения с заказчиками – крупными предприятиями в отраслях нефтегаза и успешно-реализованные проекты для них, позволяют занять устойчивое положение на рынке.

2 Налаженные партнерские отношения с банками, положительная кредитная история позволяют получить доступ к кредитным ресурсам в случае появления такой потребности, обеспечения крупных проектов необходимыми техническими ресурсами.

3 Наиболее приоритетной для развития остается нефтегазовая отрасль: в данных отраслях сосредоточены основные финансовые ресурсы и имеется опыт реализации проектов.

Следует остановиться на основных этапах реализации проектов ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект». Для каждого этапа выделены ошибки, которые приводят к снижению расширения рынка услуг, так:

- неполное техническое задание в дальнейшем приводит к потребности в уточнения отдельных параметров, что приводит к задержкам сроков;

- не учитывается возможность возникновения дополнительных расчетов, что приводит к недовольству со стороны заказчика, в случае выставления дополнительных счетов;

- неточности в расчетах, приводят к необходимости пересчета большого массива данных и приводят к задержкам сроков сдачи.

Основные проблемы расширения рынка услуг проектной деятельности ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект» заключаются в задержках в сроках сдачи проектов и наличии неточностей в расчетах, при том, что данные факторы являются крайне важными.

Еще одной проблемой является текучесть кадров на должностях инженеров, что приводит к необходимости обучать и адаптировать новых сотрудников.

Использование инноваций не происходит на должном уровне, даже в ответ на запрос заказчика, компания предпочитает работать с традиционными

технологиями ввиду простоты процесса проектирования.

В ходе работы, были выделены пути расширения рынка услуг проектной деятельности ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект».

- Необходимо обеспечить процесс контроля всех этапов реализации проекта. Для этого в первую очередь нужно обеспечить каждый проект отдельным руководителем проекта, который будет формировать контрольные точки и следить за соблюдением сроков на всех этапах.

- Введение системы мотивации труда основанной на ключевых показателях эффективности. Введение критериев качества в систему мотивации.

- Так как качество трудовых ресурсов является важнейшим фактором обеспечения конкурентоспособности проектной деятельности, необходимо реализовать формирование кадрового резерва.

- Обеспечение инженеров проектами на периоды, когда у компании нет крупных проектов – диверсификация услуг, поиск новых отраслей для реализации проектов.

- Обучение сотрудников инновационным технологиям, посещение отраслевых конференций. Обеспечение наличия в программном обеспечении возможностей проектирования с использованием инноваций.

- Совершенствование программного обеспечения.

- Постоянная актуализация базы с ценами на оборудование и материалы.

- Совершенствование маркетинговой деятельности.

- Совершенствование процесса участия в электронных торгах.

Реализация данных мероприятий позволит расширить рынок услуг проектной организации, тем самым будет достигнут экономический и социальных эффект за счет увеличения производительности труда и повышения удовлетворенности клиентов, которая в свою очередь приведет к увеличению выручки компании.

В рамках конкурентного развития, компании ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект» необходимо позиционировать себя на рынке.

Компания имеет значительный опыт, накопленные компетенции в ключевых областях. Основная идея позиционирования – значительный опыт и ресурсы позволяют реализовывать комплексные проекты.

Стратегические направления развития должны сопровождаться грамотной маркетинговой политикой и качественным PR. Маркетинг и PR в области консалтинга и инжиниринговых услуг имеет значительную специфику. Традиционные рекламные каналы в данной области не работают. Нужно продавать опыт и знания, внутренние ресурсы. Для этих целей можно использовать:

- написание профессиональных статей в отраслевые и промышленные журналы: реализованные проекты, уникальные компетенции и пр.;
- выступления на профессиональных конференциях;
- организацию круглых столов на различных отраслевых форумах и крупных выставках;
- прямой маркетинг: директ-мейл, телемаркетинг;
- проведение обучающих семинаров по отдельным компетенциям.

Таким образом, необходимо формировать имидж эксперта в отрасли и стремиться к донесению информации до целевой аудитории.

На основании анализа изменение факторов конкурентоспособности после реализации мероприятий, можно сделать следующие выводы:

- за счет расширения портфеля услуг расширится рынок услуг по критерию «широта услуг» на 0,6пп. и достигнет уровня основного конкурента;
- уровень критерия «опыт компании на рынке» относительно конкурента останется неизменным;
- за счет использования квалифицированных кадров в реализации проектов уровень критерия «качество персонала» повысится на 0,5 балла и достигнет уровня конкурента;

– за счет реализации маркетинговых мероприятий уровень критерия «маркетинговая деятельность» повысится на 1,2 балла и превысит уровень конкурента на 0,9 баллов;

– уровень критерия «уровень цен на услуги» относительно конкурента останется неизменным;

– уровень критерия «репутация компании» останется неизменным, т.к. находится на высоком уровне;

– за счет развития возможности реализации комплексных проектов уровень критерия «возможность реализации комплексных проектов» повысится на 0,4 балла и достигнет уровня конкурента.

ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект» в результате реализации предложенных мероприятий не будет уступать своему конкуренту ни по одному из критериев конкурентоспособности, а за счет развитой маркетинговой деятельности сможет значительно расширить рынок оказываемых услуг.

Успешная реализация предложенных мероприятий позволит компании улучшить финансовый результат и занять новые ниши в условиях финансового кризиса.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 03.07.2016) (с изм. и доп., вступ. в силу с 02.10.2016) – Москва : Кнорус, 2015. – 460 с.
2. Федеральный закон «Об акционерных обществах» от 26.12.1995 № 208-ФЗ (действующая редакция, 2016) //– Москва : ОТиСС, 2017. – 142 с.
3. О государственной поддержке проектной деятельности в Российской Федерации. Минпромторг России. – М., 2016.
4. Абдукаримов, И. Т. Экономический анализ в современной экономике России: роль, проблемы и перспективы развития/ И. Т. Абдукаримов // Финансы: планирование, управление, контроль, 2016. № 2. С. 2 - 7.
5. Агафонов, И. А. Тенденции развития предприятий нефтепереработки/ И. А. Агафонов // Вестник Самарского государственного технического университета. Серия: Экономические науки. – 2017. – № 2 (12). – С. 39-46.
6. Архипенко, А. Д. Современное состояние и проблемы развития нефтеперерабатывающего комплекса в России//Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития, 2016. № 25. С. 126-130.
7. Баскова, М. Л. Развитие нефтяной отрасли России/ М. Л. Баскова//Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2017. № 4-1 (43). С. 103-106.
8. Башкирцева, Н. Ю. Состояние нефтепереработки в России/ Н. Ю. Башкирцева//Вестник Казанского технологического университета. – 2016. - Т. 18. - № 7. - С. 107-110.
9. Белобрагин, В.Я. В преддверии ИСО 9001:2015: отчет THE ISO SURVEY – 2013 / В.Я. Белобрагин // Стандарты и качество. – 2014. – № 12. – С. 86–92.
10. Белобрагин, В.Я. Лучшая международная практика управления качеством: анализ The ISO Survey – 2012 / В.Я. Белобрагин // Стандарты и

качество. – 2014. - №2. – С. 92–100.

11. Бескаравайных, М. В. Актуальные вопросы повышения эффективности и рентабельности перерабатывающей отрасли нефтяной промышленности в современных условиях/ М. В. Бескаравайных //Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. – 2015. – № 3 (32). – С. 128-132.

12. Галиуллин, Э. А. Новые технологии переработки тяжелых нефтей и природных битумов/ Э. А. Галиуллин // Вестник Казанского технологического университета. – 2016. – Т. 19. – № 4. – С. 47-51.

13. Гнутова, Е. Повышение рентабельности компаний через оптимизацию бизнес-процессов / Е. Гнутова //Финансовая газета. Региональный выпуск. – 2013. – № 21. – С. 14 - 15.

14. Гулиев, И. А. Актуальные вопросы добычи, переработки и транспортировки нефти / И. А. Гулиев //Вестник МГИМО Университета. – 2015. – № 3 (42). – С. 184-189.

15. Зуева, Н. В. Глубокая переработка нефти в России / Н. В. Зуева // В сборнике: Энергосбережение и инновационные технологии материалы Всероссийской научно-практической конференции студентов, аспирантов, молодых учёных и специалистов. – 2015. – С. 250-252.

16. Иванова И. В. Основные направления повышения конкурентоспособности предприятия / И. В. Иванова // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы междунар. заоч. науч. конф. (Москва, апрель 2013 г). Т. II / под общ. ред. Г. Д. Ахметовой. – Москва : РИОР, 2013. – С. 97-100.

17. Корчагин, Ю. А. Инвестиционная стратегия / Ю. А. Корчагин – Ростов на Дону: Феникс, 2016. – 316 с.

18. Лаврухина, Н. В. Экономика предприятия: Учебное пособие – Москва : МГТУ им. Н. Э. Баумана, 2012. – 57с.

19. Ленкова, О. В. Комплексная сравнительная оценка деятельности нефтегазовых компаний России / О. В. Ленкова //Теория и практика

общественного развития. – 2015. – № 10. – С. 57-59.

20. Макаров, И. Н. Модели аукционов в проектах государственно-частного партнерства/ И. Н. Макарова// Российское предпринимательство. – 2013. – №4 (226). – С. 17 – 24.

21. Макаров, И. Н. Структурные реформы и перспективы государственно-частного партнерства в естественно-монопольном секторе экономики России: Монография / И. Н. Макаров // Воронеж: «Научная книга», 2007. – 148 с.

22. Макаров, И. Н. Эффективность рынка электроэнергетики как фактор экономического развития России / И. Н. Макаров // Российское предпринимательство. – 2015. – Т. 16. – С. 2651 – 2662.

23. Макаров, О. А. Анализ проблем современной электроэнергетической отрасли и стратегические пути их решения в соответствии с концепцией Энергетической стратегии до 2035 г. // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. – 2016. – №2 (68). – С. 366 –373.

24. Мастепанов, А. М. Российская энергетика: выбор развития в новых условиях / А. М. Мастепанов, Ю. К. Шафраник // Энергетическая политика. – 2017. – Вып. 5. – С. 21–31.

25. Мельник, М. В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / М. В. Мельник, Е. Б. Герасимова; под общ. ред. М. В. Мельник. – М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2011. – 192 с.

26. Меркулов, Д. В. О модернизации нефтеперерабатывающих предприятий России / Д. В. Меркулов // Приоритетные научные направления: от теории к практике. – 2015. – № 18. – С. 155-159.

27. Мироненко Ю. Д. Корпоративный менеджмент / Ю. Д. Мироненко Бизнесконсультанты компании ООО «Инлайн Технолоджис». – № 11. – 2008.

28. Нефтяная отрасль: итоги 2017 года и краткосрочные перспективы. Энергетический бюллетень, 2018. Выпуск № 56.

29. Николаева, С. А. Формирование организационного механизма

проведения закупочных процедур при реализации проектов промышленного строительства объектов нефтепереработки / С. А. Николаева //Среднерусский вестник общественных наук. – 2017. – № 3. – С. 242-248.

30. Овинникова, К. Н. Современное состояние нефтегазового комплекса России и его проблемы / К. Н. Овинникова // Известия Томского политехнического университета. – 2017. – № 6. – С.23-29.

31. Павлова, Н. Ц. Методология и инструментарий поддержки стратегического развития нефтегазового комплекса в воспроизводственной системе региона/ Н. Ц. Павлова //Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2015. – № 1-1. – С. 203-208.

32. Панков, А. Н. Экономические расчеты в системе нефтеперерабатывающего комплекса/ А. Н. Панкова, Е. Н. Тищенко //Экономические науки. – 2016. – № 115. – С. 47-50.

33. Пастухов В.А., Подкуйко А.И., Харин А.А. Роль проектных услуг в развитии технологических инноваций//Инновации. 2016. № 3 (209). С. 42-46.

34. Подзорова Е.А. Инжиниринг как способ построения инновационного предприятия на основе анализа инжиниринговых компаний России//Экономика и предпринимательство. 2016. № 3-2 (68-2). С. 561-563.

35. Рыбец Д.В., Босин Е.И. Этапы развития проектных услуг на мировом рынке//Российский внешнеэкономический вестник. 2016. № 1. С. 101-111.

36. Серов Д.А. Управление проектами: организационные механизмы. – М.: ПМСОФТ, 2010. – 140 с.

37. Соловьев В.И. Инжиниринг в сфере высоких технологий. учебное пособие / рец.: доктор экономических наук, профессор И. И. Титов, доктор технических наук, профессор Л. К. Бобров. Новосибирск, 2015.

38. Соолятгэ А. Ю. Управление проектами в компании: методология, технологии, практика : учебник / А. Ю. Соолятгэ. — М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. — 816 с.

39. Стратегическое и проектное управление: сб. науч. ст. / гл. ред. В. Г.

Прудский; Перм. гос. нац. исслед. ун-т. – Пермь, 2015. – Вып. 7. – 222 с.: ил.

40. Сударушкина Е.С. Особенности финансирования национальных исследовательских университетов / Е.С. Сударушкина // Вестник Томск. гос. ун-та. - №1(13). Сер. Экономика. – 2013. С. 100 – 105.

41. Сурьева О.С. Покупательское поведение по отношению к технологии и инжинирингу//Экономика и управление. 2013. № 8 (94). С. 37-42.

42. Управление проектами: фундаментальный курс : учебник / А. В. Алешин, В. М. Аньшин, К. А. Багратиони и др. ; под ред. В. М. Аньшина, О. Н. Ильиной ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2016. — 620.

43. Цыганков И.С. Инжиниринг: проблемы и перспективы развития//В сборнике: Россия и Санкт-Петербург: экономика и образование в XXI веке научная сессия профессорско-преподавательского состава, научных сотрудников и аспирантов по итогам НИР за 2015 год: сборник лучших докладов. 2016. С. 140-141.

44. Черемных, Е.О. Инновационный инжиниринг в России // В сборнике: Потенциал интеллектуально одаренной молодежи - развитию науки и образования Материалы V Международного научного форума молодых ученых. Под общей редакцией Д. П. Ануфриева. 2016. С. 233-236.

45. Чернова Д.В., Кибкало С.С. Характеристика современного рынка проектных услуг в России//Вестник Самарского государственного экономического университета. 2016. № 2 (100). С. 125-130.

46. Шапиро В. Д. и др. Управление проектами. СПб.: «ДваТри», 2012. - 610 с.

47. Крупнейшие нефтеперерабатывающие заводы России. - Режим доступа: <https://pronedra.ru/oil/2017/04/25/krupneyshie-npz-rossii/>

48. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.gks.ru/>

49. Официальный сайт Федеральной таможенной службы

[Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.customs.ru/>

50. Официальный сайт Центрального диспетчерского управления топливно-энергетического комплекса (ЦДУ ТЭК) [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://cdu.ru/>

51. Энергетическая стратегия России на период до 2035 г. – Режим доступа: <http://ac.gov.ru/files/content/1578/11-02-14-energostrategy-2035-pdf.pdf>

Приложение А

БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС				
на 31 декабря 2018 г.				
				Коды
				0710001
				31 12 2018
Организация Общество с ограниченной ответственностью "Красноярскгазпром нефтегазпроект"		по ОКПО	56904297	
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН	2466091092	
* Вид экономической деятельности	Разработка проектов промышленных процессов	по ОКВЭД	71.12.12	
** Организационно-правовая форма Общество с ограниченной ответственностью / Частная собственность		по ОКОПФ/ОКФС	65	16
Единица измерения: тыс. руб.		по ОКЕИ	384	
Местонахождение (адрес) 660075, Красноярский край, город Красноярск, улица Маерчака, дом 10				
Наименование показателя	Коды	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
АКТИВ				
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Нематериальные активы	1110	17 964		
Результаты исследований и разработок	1120			
Нематериальные поисковые активы	1130			
Материальные поисковые активы	1140			
Основные средства	1150	210 887	227 707	29 398
Доходные вложения в материальные ценности	1160			
Финансовые вложения	1170			
Отложенные налоговые активы	1180	343	74	23
Прочие внеоборотные активы	1190	973	3 259	
ИТОГО по разделу I	1100	230 168	231 039	29 421
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Запасы	1210	22 005	698	108 216
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	85	262	
Дебиторская задолженность	1230	1 087 731	1 967 060	3 110 864
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240			
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	1 098 182	151 148	156 287
Прочие оборотные активы	1260	24 741	14 329	26 301
ИТОГО по разделу II	1200	2 232 744	2 133 496	3 401 668
БАЛАНС	1600	2 462 912	2 364 536	3 431 089

Наименование показателя	Коды	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
ПАССИВ				
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	100	100	100
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	()	()	()
Переоценка внеоборотных активов	1340			
Добавочный капитал (без переоценки)	1350			
Резервный капитал	1360			
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	495 400	340 951	190 457
ИТОГО по разделу III	1300	495500	341051	190557
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1410			
Отложенные налоговые обязательства	1420	80	144	67
Оценочные обязательства	1430			
Прочие обязательства	1450			
ИТОГО по разделу IV	1400	80	144	67
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1510	421 611		100 000
Кредиторская задолженность	1520	1 172 948	1 785 061	3 138 649
Доходы будущих периодов	1530			
Оценочные обязательства	1540	372 772	238 280	1 816
Прочие обязательства	1550			
ИТОГО по разделу V	1500	1 967 332	2 023 341	3 240 465
БАЛАНС	1700	2 462 912	2 364 536	3 431 089



Руководитель

Теликова Раиса Сергеевна

(расшифровка подписи)

Приложение Б



Рисунок Б - Организационная структура управления предприятия ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект»

Приложение В



Рисунок В - Основные элементы микросреды ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект»

Приложение Г

Таблица Г - Горизонтальный и вертикальный анализ баланса ООО «Красноярскгазпром нефтегазпроект» за 2016-2018

гг.


Вид имущества	2016		2017		2018		Абсолютное отклонение			
	тыс. руб	%	тыс. руб	%	тыс. руб	%	тыс. руб 2017 к 2016	тыс. руб 2018 к 2017	% 2017 к 2016	% 2018 к 2017
АКТИВ										
Внеоборотные активы, всего	29 421	0,86	231 039	9,77	230 168	9,35	201 618	-871	785,29	99,62
Нематериальные активы	-	-	-	-	17964	0,73	-	17 964	-	-
Основные средства	29 398	0,86	227 707	9,63	210 887	8,56	198 309	-16 820	774,57	92,61
Отложенные налоговые активы	23	-	74	-	343	0,01	51	269	321,74	463,51
Прочие внеоборотные активы	-	-	3259	0,14	973	0,04	3 259	-2 286	-	29,86
Оборотные активы, всего	3401668	99,14	2133496	90,23	2232744	90,65	-1268172	99 248	62,72	104,65
Запасы	108 216	3,15	698	0,03	22 005	0,89	-107 518	21 307	0,65	3152,58
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	-	-	262	0,01	85	-	262	-177	-	32,44
Дебиторская задолженность	3110864	90,67	1967060	83,19	1087731	44,16	-1143804	-879329	63,23	55,30
Денежные средства и денежные эквиваленты	156 287	4,56	151 148	6,39	1098182	44,59	-5 139	947034	96,71	726,56
Прочие оборотные активы	26 301	0,77	14 329	0,61	24 741	1,00	-11 972	10 412	54,48	172,66
Итого	3431089	100,00	2364536	100,00	2462912	100,00	-1066553	98 376	68,92	104,16

Продолжение приложения Г

Вид имущества	2016		2017		2018		Абсолютное отклонение			
	тыс. руб	%	тыс. руб	%	тыс. руб	%	тыс. руб 2017 к 2016	тыс. руб 2018 к 2017	% 2017 к 2016	% 2018 к 2017
ПАССИВ										
Капитал и резервы, всего	190 557	5,55	341 051	14,42	495 500	20,12	150 494	154449	178,98	145,29
Уставный капитал	100	-	100	-	100	-	-	-	-	-
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	190 457	5,55	340 951	14,42	495 400	20,11	150 494	154449	179,02	145,30
Долгосрочные обязательства, всего	67	0,00	144	0,01	80	0,00	77	-64	214,93	55,56
Долгосрочные заемные средства	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Отложенные налоговые обязательства	67	0,00	144	0,01	80	0,00	77	-64	214,93	55,56
Оценочные обязательства	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Прочие обязательства	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Краткосрочные обязательства всего	3240465	94,44	2023341	85,57	1967332	79,88	-1217124	-56 009	62,44	97,23
Краткосрочные заемные средства	100 000	2,91	-	-	421 611	17,12	-100 000	421611	-	-
Кредиторская задолженность	3138649	91,48	1785061	75,49	1172948	47,62	-1353588	-612113	56,87	65,71
Оценочные обязательства	1816	0,05	238280	10,08	372772	15,14	236 464	134492	13121,15	156,44
БАЛАНС	3431089	100,00	2364536	100,00	2462912	100,00	-1066553	98 376	68,92	104,16

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управление бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой

 З.А. Васильева
« 26 » нояб 2019г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.01 «Экономика»

Разработка мероприятий по расширению рынка услуг проектной организации
(на примере ООО "Красноярскгазпром нефтегазпроект")

Научный руководитель



к.э.н., доцент П.А. Муллер

Выпускник



А.В. Скрипальщикова

Нормоконтролер



Е.С. Ковзунова

Красноярск 2019