

Рахматуллина Е.С.<sup>1</sup>, Добросердова Е.А.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Казанский государственный архитектурно-строительный университет

## Оценка конкурентных позиций предприятия как элемент разработки стратегии

### АННОТАЦИЯ:

Устойчивое конкурентное состояние предприятия залог его успешности. При разработке стратегии необходимо оценить возможных конкурентов и место предприятия в отрасли. Для определения влияния движущих сил на предприятие можно использовать модель Портера. Для определения основных конкурентов – ABC-анализ и многоугольник конкуренции. Указанные инструменты стратегического анализа могут послужить базой определения конкурентных позиций предприятия в целях разработки стратегии его дальнейшего развития.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** стратегия, конкуренция, конкурентные позиции, нефтеперерабатывающая отрасль, стратегический анализ

JEL: L21, L72, O21

### ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:

Рахматуллина Е.С., Добросердова Е.А. Оценка конкурентных позиций предприятия как элемент разработки стратегии // Российское предпринимательство. — 2016. — Т. 17. — № 5. — С. 621–630. — doi: [10.18334/rp.17.5.34988](https://doi.org/10.18334/rp.17.5.34988)

---

**Рахматуллина Елена Сергеевна**, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Экономика и предпринимательство в строительстве», Казанский государственный архитектурно-строительный университет ([rahmat\\_es@bk.ru](mailto:rahmat_es@bk.ru))

**Добросердова Елена Александровна**, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Муниципальный менеджмент», Казанский государственный архитектурно-строительный университет

ПОСТУПИЛО В РЕДАКЦИЮ: 24.02.2016 / ОПУБЛИКОВАНО: 18.03.2016

ОТКРЫТЫЙ ДОСТУП: <http://dx.doi.org/10.18334/rp.17.5.34988>

(с) Рахматуллина Е.С., Добросердова Е.А. / Публикация:

ООО Издательство "Креативная экономика"

Статья распространяется по лицензии Creative Commons CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>)

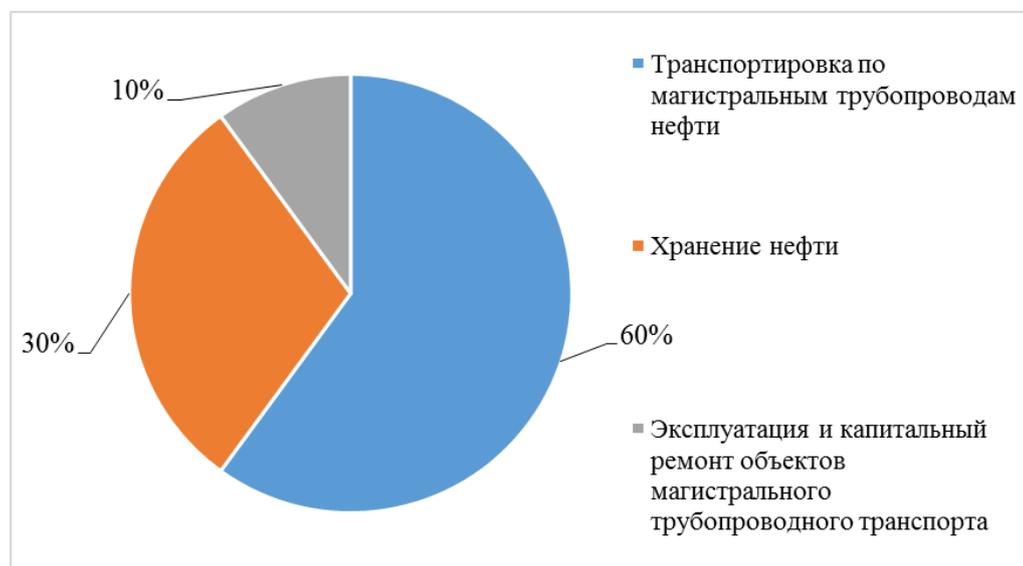
ЯЗЫК ПУБЛИКАЦИИ: русский



## ***Введение***

Разработка стратегии – важная составляющая деятельности предприятия, и его устойчивые конкурентные позиции являются гарантом эффективной деятельности в целом. АО «Транснефть – Прикамье» (АО «ТП») – одно из крупнейших дочерних обществ ОАО «Транснефть». Основными направлениями деятельности АО «ТП» являются:

- транспортировка нефти по магистральным трубопроводам;
- хранение нефти;
- эксплуатация и капитальный ремонт объектов магистрального трубопроводного транспорта, диагностические, профилактические и аварийно-восстановительные работы.



**Рисунок 1.** Основные направления деятельности АО «ТП»

*Источник:* составлено автором

## ***Влияние внешних факторов на деятельность предприятия***

Нефтеперерабатывающая отрасль – одна из главных отраслей экономики страны и мира. АО «ТП» в составе организации системы Транснефть действует в четко определенной и относительно стабильной среде регулирования, где главную роль играют государственные органы (100% уставного капитала АО «ТП» принадлежит государству), что позволяет государству оказывать существенное влияние на развитие отрасли. Ввиду активного государственного вмешательства можно говорить о некоторой стабильности развития отрасли.

Экономическая ситуация влияет на развитие нефтеперерабатывающей отрасли. Кризисные ситуации в мировой и российской экономике способствуют возникновению рисков [2], которые могут угрожать стабильности нефтедобывающих компаний. Однако следует заметить, что период кризиса не всегда пагубно сказывается на состоянии дел на предприятии, а зачастую заставляет компании самым тщательным образом анализировать имеющиеся проблемы, оценивать риски, выявлять слабые места и вырабатывать меры по их ликвидации [3].

Нефтеперерабатывающая отрасль отличается высокой степенью технологичности. Разработка и использование технологических инноваций ведет к устойчивому росту отрасли в перспективе.

В совокупности внешние и внутренние сильные стороны предприятия открывают для него большие перспективы в рамках инвестирования и расширения деятельности. То, что компания является государственной естественной монополией, свидетельствует о том, что ее стратегический курс имеет государственный аспект, следовательно, государственная поддержка является наиболее сильной внешней и внутренней ее стороной, что гарантирует ей большую устойчивость и конкурентоспособность.

### ***Оценка влияния конкурентных сил на предприятие***

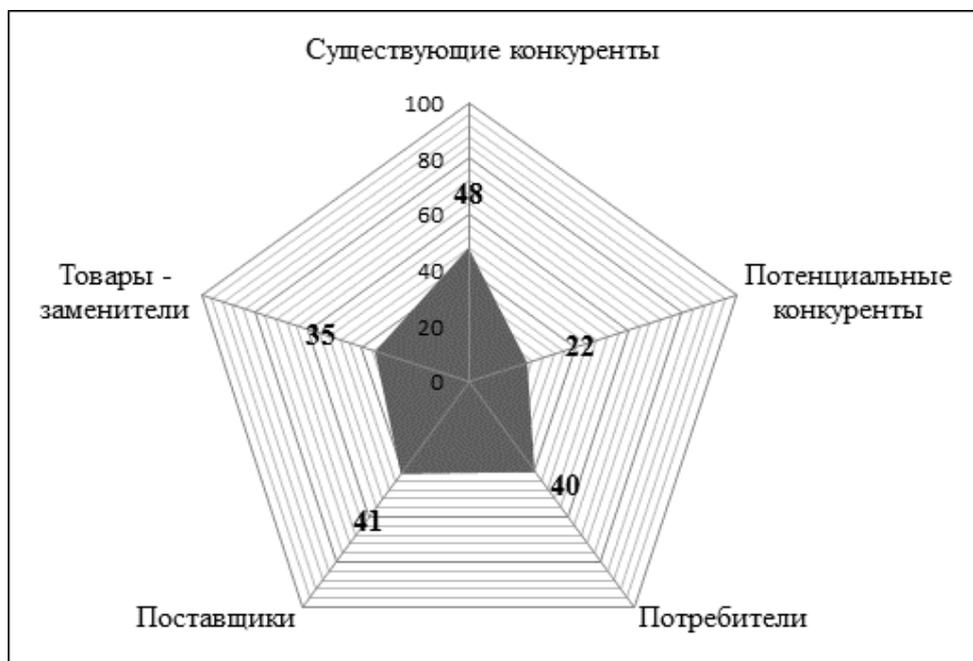
Проведем анализ пяти сил влияния по Портеру для выявления наиболее влияющих на предприятие АО «ТП» сил. Пять сил Портера включают в себя оценку влияния услуг-заменителей (субститутов), оценку влияния новых и существующих конкурентов, оценку влияния поставщиков и потребителей.

Данные силы определяют влияние на предприятие и привлекательность ведения бизнеса в конкретной отрасли [1].

Каждый фактор был оценен по шкале от 1 до 10, где 1 – минимальное соответствие ситуации на рынке, 10 – полное соответствие для предприятия АО «ТП».

Расчеты показали, что основное влияние на АО «ТП» оказывают действующие конкуренты. Проанализируем основных конкурентов предприятия через ABC-анализ. Предполагается, что надежный контроль 20% позиций предприятия позволяет на 80% контролировать систему. По сути, ABC-анализ – это ранжирование по определенным параметрам. Проранжируем исследуемое предприятие и его основных

конкурентов по объему выручки (табл. 1). Результатом АВС-анализа является группировка объектов по степени влияния на общий результат.



**Рисунок 2.** Оценка влияния пяти сил конкуренции на АО «ТП»

Источник: составлено автором по модели М. Портера

Таблица 1

### АВС-анализ конкурентов

Наименование основных конкурентов	Выручка, руб.	Выручка (доля), %	Выручка (доля нарастающим итогом), %	Группа
Железнодорожный (ОАО «Горьковская ЖД»)	245 365 123	79	79	А
Трубопроводный (АО «ТП»)	28 641 126	9	88	В
Морской (ФГУП «РОСМОРФЛОТ»)	19 920 000	6	95	С
Автомобильный (ОАО «Альянс-Авто»)	16 980 000	5	100	С
ИТОГО	310 906 249	100		

Источник: составлено автором

Наиболее важными ресурсами для развития транспортировки нефти обладает группа А – это железнодорожный вид транспорта, он приносит максимальную прибыль. При этом, при использовании

данного вида транспорта, нефтеперерабатывающая отрасль несет минимальные потери при резком снижении эффективности данной группы ресурсов, а следовательно, ресурсы группы А должны жестко контролироваться, четко прогнозироваться, часто мониториться, быть максимально конкурентоспособными и не терять свои сильные стороны [5]. На данную группу ресурсов должны быть выделены максимальные инвестиции.

Трубопроводный транспорт относится к группе В. Это группа ресурсов, которые обеспечивают хорошие стабильные продажи/прибыль компании. Данные ресурсы также важны для отрасли. Группа С – наименее важная группа в сегменте, в данном случае сюда относятся морской и автомобильный виды транспорта.

Таким образом, основным конкурентом АО «ТП» является железнодорожный транспорт ОАО «Горьковская железная дорога». Конкуренты могут «отвоевать» у компании небольшую часть рынка посредством более эффективного предложения услуг по транспортировке нефти стандартными методами.



Рисунок 3. Построение многоугольника конкурентоспособности

Источник: составлено автором

Таблица 2

**Многоугольник конкуренции**

Критерии конкурентоспособности	Наименование				План действий по улучшению конкурентной позиции
	1	2	3	4	
Стоимость транспортировки	5	10	7	4	Снижение себестоимости перевозок, одной из важнейших составляющих которой являются затраты на энергоресурсы
Безопасность перевозок (сохранность грузов)	10	5	8	8	Обеспечение сохранности груза
Государственная принадлежность компании	10	5	10	6	Обеспечение господдержки
Скорость доставки	9	4	8	6	Устранение влияния внешних и внутренних факторов
Качество обслуживания	10	9	9	6	Работа внутри предприятия
Устойчивость к внешним рискам	10	2	9	3	Укрепление позиций
Рекламная активность	4	4	8	4	Перераспределение бюджета в пользу TV и др. источников для увеличения рекламной активности
Спрос на вид транспортировки	8	7	9	5	Увеличение объемов по добыче нефти
Знание бренда	8	8	10	6	Перераспределение бюджета для увеличения рекламной активности и укрепление позиций для фактора стабильности и надежности
Лояльность к бренду	7	3	7	6	Работа внутри предприятия
Качество персонала	9	7	9	7	Укрепление внутренних кадровых позиций через мотивацию и стимулирование

где:

- 1- Трубопроводный транспорт (АО «ТП»),
- 2- Автомобильный транспорт (ООО «АЛЬЯНС АВТО»),
- 3 - Ж/д транспорт (ОАО «Горьковская ЖД»),
- 4 - Морской транспорт (ФГУП «РОСМОРФЛОТ»).

*Источник:* составлено автором

Построенный многоугольник подтвердил лидирующие позиции в сфере транспортировок у железнодорожного (ОАО «РЖД») и трубопроводного вида транспорта (ОАО «СЗМН»).

Согласно матрице МакКинси получены следующие данные (рис. 4).

Привлекательность отрасли	Высокая (8-10 баллов)	Успех 1	Успех	Сомнительный бизнес
	Средняя (4-7 баллов)	Успех 2	Средний бизнес	Поражение
	Низкая (0-3 балла)	Доходный бизнес 3	Поражение	Поражение
		Низкая (0-3 балла)	Средняя (4-7 баллов)	Высокая (8-10 баллов)
Конкурентоспособность предприятия в отрасли				

где:

1 – вид деятельности по транспортировке нефти,

2 – эксплуатация и капитальный ремонт,

3 – хранение нефти

**Рисунок 4.** Построение матрицы МакКинси

*Источник:* составлено автором по модели матрицы

Таким образом, ОАО «СЗМН» занимает хорошую конкурентную позицию на рынке по трем составляющим направлений деятельности и в целом удерживает позицию лидера и хорошие конкурентные позиции [7], но необходимо продолжать укреплять рыночную позицию за счет дальнейшего развития сетей магистрального нефтепровода, а также формирования оптимальной для российского рынка системы магистралей нефтепровода.

**Заключение**

Разработка стратегии деятельности предприятия всегда предполагает исследование деятельности конкурентов. Сравнительный анализ маркетинговых инструментов, различных направлений деятельности конкурирующих предприятий позволяет принять ряд важных управленческих решений [4]. Понимание своих конкурентных преимуществ позволит предприятию ОАО «СЗМН» более четко выстроить стратегию позиционирования собственного бренда. Обнаружение своих слабых мест в результате конкурентного анализа ставит предприятие перед проблемой их преодоления. При этом можно идти своим собственным путем или заимствовать опыт успешных передовых отечественных и зарубежных компаний.

#### ИСТОЧНИКИ:

1. Рахматуллина Е.С., Шагиахметова Э.И. Конкурентный анализ строительной отрасли Республики Татарстан // Дискуссия. — 2014. — № 10. — С. 67-71.
2. Рахматуллина Е.С., Валиуллина Д.И. Стратегическое развитие предприятий трубопроводного транспорта нефтепродуктов России // APRIORI. Серия: Естественные и технические науки. — 2015. — № 2. — С. 26.
3. Мухаррамова Э.Р. Организация антикризисного управления на строительных предприятиях // Вестник ИНЖЭКОНа. Серия: Экономика. — 2010. — № 7-42. — С. 157-163.
4. Рахматуллина Е.С. Решение задач управления строительным предприятием посредством нестандартных инновационных шагов // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. — 2010. — № 24. — С. 496-499.
5. Романова А.И. Конкурентоспособность предприятия: методы оценки, стратегии повышения // Современная конкуренция. — 2007. — № 5. — С. 78-84.
6. Четыркина Н.Ю. Система управления конкурентоспособностью: уровни, параметры и конкурентные преимущества // Креативная экономика. — 2012. — № 3. — С. 15-20.
7. Белых В.И., Щеголева О.В. Конкурентные преимущества хозяйствующего субъекта // Российское предпринимательство. — 2009. — № 1-2. — С. 50-54.
8. Деменюк В.Н. Формирование стратегического преимущества корпораций // Российское предпринимательство. — 2004. — № 11. — С. 19-24.
9. Романова А.И., Ибрагимова А.Р., Хатыпов А.М. Разработка показателей оценки и критериев внутренних и внешних факторов конкурентных преимуществ // Известия высших учебных заведений. Строительство. — 2007. — № 6. — С. 60-68.
10. Загидуллина Г.М., Шагиахметова Э.И. Позиционирование предприятий на рынке строительных услуг Республики Татарстан с использованием критериальной матрицы // Известия Казанского государственного архитектурно-строительного университета. — 2015. — № 3. — С. 209-214.

**Elena S. Rakhmatullina**, Candidate of Science, Economics, Associate Professor of the Chair of Economics and Entrepreneurship in Construction, Kazan State University of Architecture and Civil Engineering

**Elena A. Dobrosedova**, Candidate of Science, Economics, Associate Professor of the Chair of Municipal Management, Kazan State University of Architecture and Civil Engineering

## **Competitive position assessment as an element of a company's strategy development**

### ABSTRACT

A stable competitive position of an enterprise is the keystone of its success. When developing a strategy, it is necessary to estimate prospective competitors and the enterprise's place in the industry. Porter's model can be used to define the impact of driving forces on the enterprise.

To identify the main competitors, it is advisable to use the ABC analysis and competitive triangle. These strategic analysis tools can serve as a basis to define an enterprise's competitive positions for further design of its development strategy.

**KEYWORDS:** strategy, competitiveness, competitive positions, oil industry, strategic analysis

---

