УДК 338.45

SWOT-анализ в мониторинге экономической безопасности корпорации (на примере ПАО «Газпром»)

Канд. экон. наук **Сафиуллин А.Р.** asaf79@mail.ru
Калядина Р.А. r.kalyadina@mail.ru
Ульяновский государственный технический университет
432027, Россия, г.Ульяновск, ул.Северный Венец, д. 32

Для современных корпораций в глобальном экономическом пространстве становится все более актуальной проблемой обеспечение экономической безопасности и достижение целей в условиях растущей организационной и технической сложности и меняющейся среды, формирующей новые риски и угрозы. Успех в решении этих задач зависит от своевременной адаптации к среде и предупреждения рисков и угроз. Управление экономической безопасностью корпорации будет более эффективным, если данный процесс будет воспроизводимым, систематическим и стратегическим, а также будет опираться на постоянный мониторинг угроз во внутренней и внешней среде. Важным элементом мониторинга экономической безопасности корпорации является SWOT-анализ ее деятельности. Целью данной работы является исследование угроз и возможностей их предупреждения посредством SWOT-анализа как элемента мониторинга экономической безопасности ПАО «Газпром», а также на основе корреляционного анализа SWOT-матрицы и комплексного анализа реализации возможностей и устранения угроз с учетом выявленных сильных сторон корпорации. Наибольший риск экономической безопасности ПАО «Газпром» представляет собой сочетание слабых сторон корпорации с потенциальными угрозами для нее. Для решения возникающих вследствие этого проблем необходимо направлять наибольшее количество ресурсов компании, осуществлять постоянный мониторинг и контроль за внутренней и внешней средой. Сильные стороны при сочетании с возможностями позволяют минимизировать любые риски, возникающие перед компанией, и осуществлять наиболее эффективную деятельность. Сочетание сильных сторон с угрозами также уменьшает риски или их воздействие на ПАО «Газпром». Взаимодействие слабых сторон и возможностей вынуждает предприятие вести свою деятельность в условиях риска, что не раскрывает потенциал компании. SWOT-анализ хозяйственной деятельности ПАО «Газпром» позволяет выявить сильные и слабые стороны организации, стратегические возможности и угрозы, что является основой для определения потенциальных и реальных рисков компании во всех сферах его деятельности.
Ключевые слова: экономическая безопасность, риск, угроза, SWOT-анализ, ПАО «Газпром».

DOI: 10.17586/2310-1172-2020-13-2-152-159

SWOT analysis in economic security monitoring of a corporation (by the example of Gazprom)

Ph.D. **Safiullin A.R.** asaf79@mail.ru
Kalyadina R.A. r.kalyadina@mail.ru

It becomes an increasingly urgent problem to ensure economic security and achieve goals for modern corporations in the global economy in the context of growing organizational and technical complexity and a changing environment that creates new risks and threats. Success in solving these problems depends on adaptation to the environment and prevention of risks and threats. The economic security management of a corporation will be more effective if this process is reproducible, systematic and strategic, and also relies on constant monitoring of threats in the internal and external environment. SWOT analysis of business activities is an important element of economic security monitoring of a corporation. The aim of this work is to study threats and their prevention capabilities through a SWOT analysis as an element of economic security monitoring of Gazprom, as well as on the basis of a correlation analysis of a SWOT matrix and a comprehensive analysis of opportunities and threats, taking into account the identified strengths of the corporation. The greatest risk to the economic security of Gazprom is a combination of corporate weaknesses with potential threats to it. To solve the problems corresponding to economic security is necessary to direct the largest amount of company resources, to carry out constant monitoring and control of the internal and external environment. Strengths combined with opportunities can minimize any risks facing the company and carry out the most effective activities. The combination of strengths with threats also reduces risks or their impact on Gazprom. The interaction of

weaknesses and opportunities forces the company to conduct its business in conditions of risk, which does not reveal the potential of the company. A SWOT analysis of Gazprom's business activities allows us to identify the organization's strengths and weaknesses, strategic opportunities and threats, which is the basis for determining the potential and real risks of the company in all areas of its activity.
Keywords: economic security, risk, threat, SWOT analysis, Gazprom.

Введение

В условиях глобальной сетевой экономики обеспечение экономической безопасности является важной составляющей деятельности любой организации. Обеспечение экономической безопасности корпорации для создания необходимых конкурентных преимуществ становится все более комплексной задачей, что обусловлено возрастающей технической сложностью бизнес-процессов, ростом информационных угроз и уязвимостей в цифровой экономике, усложнением внешней среды. Управление экономической безопасностью становится более эффективным, если данный процесс будет воспроизводимым, систематическим и стратегическим, и будет опираться на постоянный мониторинг угроз во внутренней и внешней среде.

В современной России нормативно-правовые и стратегические документы не содержат какого-либо определения экономической безопасности на уровне бизнеса (корпорации), определяя в качестве предмета регулирования безопасность государства, общественную безопасность, безопасность личности и иные виды безопасности [1]. В Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года основное внимание уделено защищенности национальной экономики от внешних и внутренних угроз на федеральном, региональном, муниципальном и отраслевом уровнях [2]. Вместе с тем, указанный документ определяет повышение конкурентоспособности экономики, а также реализацию конкурентных преимуществ экспортно-ориентированных секторов экономики в качестве целей государственной политики в сфере обеспечения экономической безопасности, что обуславливает актуальность исследования рисков и угроз для хозяйствующих субъектов в данных отраслях российской экономики.

На ПАО «Газпром» как крупную отечественную компанию в полной мере проецируются все современные вызовы и угрозы, характерные на современном этапе для России и большинства её хозяйствующих субъектов. Успешному преодолению имеющихся рисков будет способствовать их полноценное выявление и анализ их характера. Целью данной работы является анализ угроз посредством SWOT-анализа как элемента мониторинга экономической безопасности ПАО «Газпром».

Методология исследования

Основным методом исследования в работе является SWOT-анализ как элемент мониторинга экономической безопасности корпорации, который включает в себя наполнение SWOT-матрицы на основе сбора фактов и их систематизации. SWOT означает выделение таких элементов, как Strengths (S) – сильные стороны; Weakness (W) – слабые стороны; Opportunities (O) – возможности; Threats (T) – угрозы), которые могут быть проанализированы для того, чтобы менеджмент корпорации определил внутренние и внешние факторы, которые влияют на деятельность компании и бизнеса [3, 4]. SWOT-анализ рассматривается отечественными и зарубежными исследователями [5, 6, 7, 8, 9, 10, 11] как элемент анализа безопасности, в том числе стратегического анализа, задачами которого являются формирование информации о закономерностях изменения внешней и внутренней среды, оценка уровня рисков и угроз, формирование системы реагирования на выявленные риски и угрозы. Кроме того, был проведен корреляционный анализ SWOT-матрицы и комплексный анализ реализации возможностей и устранения угроз с учетом выявленных сильных сторон.

Результаты исследования

ПАО «Газпром» является глобальной энергетической компанией. Миссией организацией является эффективная работа системы реализации природного газа, обеспечение энергетическими ресурсами потребителей [12]. Для выполнения миссии ПАО «Газпром» стремится стать глобальным лидером, диверсифицируя рынки сбыта, повышая эффективность своей деятельности, увеличивая и используя свой научно-технический потенциал.

Первый шаг исследования – составление матрицы SWOT-анализа (табл. 1).

Таблица 1

Матрица SWOT-анализа

Сильные стороны (S)	Возможности (O)
S1. Наличие значительной ресурсной базы, которая дает возможность оставаться лидером на рынке в России по объемам добычи газа и нефти, а также занимать лидирующие позиции по запасам ресурсов в мире среди аналогичных компаний. S2. Налаженный производственный процесс посредством выстраивания вертикальной интеграции необходимой для деятельности инфраструктуры. S3. Значительные инвестиционные ресурсы и богатый опыт реализации проектов разного уровня и значения. S4. Наличие потенциала, позволяющего развить и повысить эффективность процессов переработки. S5. Значительный научно-технический, исследовательский и производственный потенциал [13]. S6. Выстроенная собственная сеть сбыта (до конечного потребителя) на территории России и экспортных терминалов. S7. Относительно небольшой уровень обработанных и используемых месторождений энергоресурсов. S8. Большой опыт работы с партнерами за рубежом, а также наличие репутации надежного и качественного поставщика. S9. Низкая себестоимость добываемых углеводородов. S10. Наличие собственной трубопроводной инфраструктуры газа. S11. Поддержка интересов компании со стороны государства на международном рынке.	O1. Деятельность на крупных месторождениях на территориях Восточной Сибири, которые обеспечивают налоговые льготы. O2. Государство дает приоритет при распределении стратегических месторождений. O3. Возможность разрабатывать новые технологии, использовать передовые технологии для ведения эффективной деятельности, возможность увеличить объемы реализации через собственную сеть сбыта конечному потребителю. O4. Разработка и реализация комплексных программ по расширению и совершенствованию экспортных терминалов для обеспечения их соответствия запланированным объемам экспорта - расширение экспортных возможностей. O5. Расширение использования природного газа как моторного топлива.
Слабые стороны (W)	**Угрозы (T)**
W1. Снижение доли рынка в России. W2. Государственный контроль создает рамки при реализации инвестиционных проектов (нацелены на решение государственных задач). W3. Подверженность политическим рискам разных государств и мирового политического сообщества в целом. W4. Высокие затраты на производство и реализацию продукции.	T1. Динамика мировых цен на газ, нефть носит труднопредсказуемый характер. T2. Наличие конкурентов на внешних, традиционных для России, рынках [14]. T3. Угроза сохранения или усугубления в долгосрочной перспективе санкций (дискриминационные нерыночные ограничения) со стороны западных стран по доступу к инновационным технологиям и заемным средствам [15]. T4. Усугубление геополитической ситуации вокруг Украины, введение новых санкций. T5. Изменение международной координации и кооперации в отрасли, включающее ограничение инвестиций и участия в совместных проектах в отрасли. T6. Увеличение государственного влияния в перспективе. T7. Изменение налогового законодательства.

После выявления всех факторов SWOT-анализа необходимо дать оценку существующим возможностям и угрозам.

Для ранжирования возможностей по вероятности их использования и степени их влияния на деятельность корпорации составим табл. 2.

Таблица 2

Критерии анализа возможностей корпорации

Вероятность использование возможностей	Влияние возможностей		
	Сильное (С)	Умеренное (У)	Малое (М)
Высокая (В)	ВС	ВУ	ВМ
Средняя (С)	СС	СУ	СМ
Низкая (Н)	НС	НУ	НМ

О1. Деятельность на крупных месторождениях на территориях Восточной Сибири, которые обеспечивают налоговые льготы - ВУ.

О2. Государство дает приоритет при распределении стратегических месторождений - ВС.

О3. Возможность разрабатывать новые технологии, использовать передовые технологии для ведения эффективной деятельности, возможность увеличить объемы реализации через собственную сеть сбыта конечному потребителю - ВУ.

О4. Разработка и реализация комплексных программ по расширению и совершенствованию экспортных терминалов для обеспечения их соответствия запланированным объемам экспорта - расширение экспортных возможностей - СС.

О5. Расширение использования природного газа как моторного топлива - ВУ.

Так, возможность, на которую больше всего стоит направить ресурсов и сделать наиболее приоритетной, является О2, связанная с государственной поддержкой. О1, О3 и О5 – возможности, вероятность реализации которых высоки, но они требует наибольших усилий, средств и ресурсов, поэтому повлияют на эффективность деятельности в долгосрочной перспективе. Возможность О4 сильно повлияет на деятельность ПАО «Газпром», но в настоящее время сталкивается с политическими проблемами, что откладывает вероятность исполнения на некоторое время.

Аналогичное ранжирование возможно провести и по угрозам, сопоставляя вероятность их реализации с последствиями наступления (табл. 3).

Таблица 3

Критерии анализа угроз для организации

Вероятность реализации угроз	Последствия угроз		
	Разрушительные (Р)	Тяжелые (Т)	Легкие (Л)
Высокая (В)	ВР	ВТ	ВЛ
Средняя (С)	СР	СТ	СЛ
Низкая (Н)	НР	НТ	НЛ

Т1. Динамика мировых цен на газ, нефть носит труднопредсказуемый характер - ВТ.

Т2. Наличие конкурентов на внешних, традиционных для России, рынках - СТ.

Т3. Угроза сохранения или усугубления в долгосрочной перспективе санкций (дискриминационные нерыночные ограничения) со стороны западных стран по доступу к инновационным технологиям и заемным средствам - СР.

Т4. Усугубление геополитической ситуации вокруг Украины, введение новых санкций - ВТ.

Т5. Изменение международной координации и кооперации в отрасли, включающее ограничение инвестиций и участия в совместных проектах в отрасли - ВТ.

Т6. Увеличение государственного влияния в перспективе - СТ.

Т7. Изменение налогового законодательства - СЛ.

Угрозы Т1, Т2 и Т3 обладают наибольшей вероятностью реализации и связаны с факторами мирового уровня. Так, динамика цен на ресурсы в мире является внешним фактором, повлиять на который организация не может. Подверженность политическим рискам, как слабая сторона ПАО «Газпром», делает угрозы политического характера высоковероятными, что изменяет направленность международного сотрудничества. Реализация подобных угроз предполагает вероятность наступления тяжелых последствий для организации. Т2 и Т6 – угрозы, которые отличаются от первой группы тем, что вероятность их наступления менее вероятна, но последствия от реализации будут также тяжелыми. Поэтому обе эти группы требует значительной координации усилий и тщательного мониторинга ситуаций.

Угроза Т3, связанная с санкциями по отношению к отрасли в целом и предприятию в частности, могут понести разрушительные последствия, в результате которых снизится как прибыль организации, так и произойдет ухудшение ее деятельности по всем параметрам.

Изменение налоговой ситуации (угроза Т7) вполне вероятно, предприятие будет вынуждено пересмотреть статьи расходов, что является относительно легким последствием от возможной реализации угрозы.

В соответствии с ранжированием возможностей и угроз можно выстроить корреляционную таблицу, которая отобразит степень взаимозависимости и взаимовлияния всех четырех сторон SWOT-анализа друг с другом (табл. 4).

Для этого каждый фактор оценивается по уровню влияния на деятельность ПАО «Газпром» в совокупности с другим фактором, где: 1 – слабая степень влияния; 2 – средняя степень влияния; 3 – высокая степень влияния [8, с. 241].

Таблица 4

Корреляционная матрица SWOT-анализа

		Сильные стороны											**Слабые стороны**				
		S1	**S2**	**S3**	**S4**	**S5**	**S6**	**S7**	**S8**	**S9**	**S10**	**S11**	**W1**	**W2**	**W3**	**W4**	
Возможности	**O1**	3	3	1	1	2	1	3	1	3	2	2	3	1	1	3	6
	O2	3	1	2	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	1	11
	O3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	6
	O4	3	1	3	3	3	3	2	3	3	3	3	1	2	3	1	10
	O5	3	1	2	3	3	2	1	2	1	2	2	1	1	2	1	3
Угрозы	**T1**	3	1	1	1	2	1	1	1	3	1	3	1	2	3	3	5
	T2	2	3	3	2	3	3	1	3	1	3	2	3	2	1	1	7
	T3	3	1	1	1	2	3	1	2	1	3	3	1	2	3	1	5
	T4	3	1	2	1	2	3	1	2	1	3	3	1	2	3	1	5
	T5	3	3	1	2	2	3	1	3	1	3	3	1	2	3	1	7
	T6	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	3	2	3	3	2	3
	T7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	1	3	2	1	2
		8	3	2	3	5	7	3	5	3	7	8	3	3	7	2	

Суммируя оценки по горизонтали и по вертикали, получаем наиболее значимые по влиянию на другие факторы SWOT-анализа.

Так, наиболее значимыми сильными сторонами (преимуществами) являются:

- S1. Наличие значительной ресурсной базы, которая дает возможность оставаться лидером на рынке в России по объемам добычи газа и нефти, а также занимать лидирующие позиции по запасам ресурсов в мире среди аналогичных компаний.
- S11. Поддержка интересов компании со стороны государства на международном рынке.
- S6. Выстроенная собственная сеть сбыта (до конечного потребителя) на территории России и экспортных терминалов.
- S10. Наличие собственной трубопроводной инфраструктуры газа.

Наиболее значимая слабая сторона - W3. Подверженность политическим рискам разных государств и мирового политического сообщества в целом.

Главными возможностями, которые наиболее сильно повлияют на работу организации в случае их реализации, являются:

- O2. Государство дает приоритет при распределении стратегических месторождений.
- O4. Разработка и реализация комплексных программ по расширению и совершенствованию экспортных терминалов для обеспечения их соответствия запланированным объемам экспорта - расширение экспортных возможностей.

Если проанализировать угрозы, то наиболее сильное влияние могут оказать следующие:

- T2. Наличие конкурентов на внешних, традиционных для России, рынках.
- T5. Изменение международной координации и кооперации в отрасли, включающее ограничение инвестиций и участия в совместных проектах в отрасли.

Корреляционная матрица позволяет увидеть, в совокупности с какими возможностями будут раскрываться конкретные стороны, и наоборот; какое воздействие оказывают сильные стороны на угрозы, и как угрозы влияют на сильные стороны. А также матрица иллюстрирует, как возможности и угрозы будут работать на слабые стороны, и как последние будут влиять на такое взаимодействие. Например, подверженность предприятия политическим рискам (W3) напрямую раскрывает, почему ПАО «Газпром» в список угроз своей деятельности включает усугубление санкций (T3), и наоборот, почему санкции влияют на деятельность компании.

Между данными пунктами установлена наиболее сильная взаимосвязь, которой присваивается 3 степень влияния. Аналогичным образом устанавливается взаимосвязь между другими факторами, в соответствии с чем, дается оценка. Так, наличие значительного научно-исследовательского потенциала (S5) позволяет организации совершенствовать свою техническую базу (O3), разрабатывая собственные передовые технологии, что, в свою очередь, приумножает эффективность данной сильной стороны, увеличивая производственный потенциал.

Риски для хозяйственной деятельности ПАО «Газпром» определяются путем сопоставления сильных и слабых сторон с возможностями и угрозами. Для минимизации рисков необходимо провести комплексный анализ (табл. 5 и 6) реализации факторов SWOT-анализа, основанный на ответах на следующие вопросы:

- Как воспользоваться возможностями, используя свои сильные стороны?
- Как слабые стороны, могут помешать реализации возможностей?
- Как сильные стороны могут позволить избежать угроз?
- Как слабые стороны препятствуют избеганию угроз?

Таблица 5

Комплексный анализ реализации возможностей и устранения угроз с учетом выявленных сильных сторон

		Сильные стороны										
		S1	**S2**	**S3**	**S4**	**S5**	**S6**	**S7**	**S8**	**S9**	**S10**	**S11**
Возможности	**O1**	Как воспользоваться возможностями, используя свои сильные стороны? 1) Направить ресурсы на реализацию проекта в Восточной Европе. 2) Продолжать сотрудничество с государством. 3) Направить свой научно-исследовательский потенциал на развитие передовых технологий и их внедрение для снижения издержек (что повлечет увеличение затрат). 4) Налаживать сотрудничество с зарубежными странами. 5) Искать пути использования и сбыта природного газа в качестве моторного топлива.										
	O2											
	O3											
	O4											
	O5											
Угрозы	**T1**	Как сильные стороны могут позволить избежать угроз? 1) Многолетний опыт, поддержка государства и высокая квалификация кадров позволит делать прогнозы цен на продукцию. 2) Позиции лидера делают предприятие наиболее конкурентоспособным. 3) Научный потенциал позволяет делать собственные разработки. 4) Репутация и качество продукции снижает влияние санкций. 5) Поддержка государства и позиции мирового лидера позволяют не отступать от своих условий. 6) Отношения с другими странами делают предприятие относительно независимым и минимизируют зависимость от государства. 7) Налоговое законодательство изменяется государством, что дает уверенность в разумных налоговых условиях для предприятия, от которого оно зависит.										
	T2											
	T3											
	T4											
	T5											
	T6											
	T7											

Таблица 6

Комплексный анализ реализации возможностей и устранения угроз с учетом выявленных слабых сторон

		Слабые стороны			
		W1	**W2**	**W3**	**W4**
Возможности	**O1**	Как слабые стороны, могут помешать реализации возможностей? 1) Снижение доли рынка вынуждает делить месторождения с конкурентами. 2) Приоритет, который дает государство, вынуждает принимать соответствующие решения. 3) Развитие технологий сопряжено с высокими затратами. 4) Экспортные возможности зависимы от политической ситуации в мире. 5) Сокращение потребителей снижает возможность расширения.			
	O2				
	O3				
	O4				
	O5				
Угрозы	**T1**	Как слабые стороны препятствуют избеганию угроз? 1) Колебание цен зависит от политической ситуации в мире. 2) Сочетание конкуренции внутри и вне государства снижает уверенность. 3) Высокие затраты делают предприятие зависимым от инноваций. 4) Политические риски напрямую усугубляют проблему санкций. 5) Государственный контроль усиливает давление на деятельность предприятия. 6) Политические риски и текущая зависимость от государства усиливают его влияние. 7) Ухудшение налогового режима увеличит затраты.			
	T2				
	T3				
	T4				
	T5				
	T6				
	T7				

Выводы

Проведенный анализ позволяет сделать следующие выводы. Наибольший риск представляет собой сочетание слабых сторон корпорации с потенциальными угрозами для нее. Для решения возникающих вследствие этого проблем необходимо направлять наибольшее количество ресурсов компании, осуществлять постоянный мониторинг и контроль за внутренней и внешней средой. Сильные стороны при сочетании с возможностями позволяют минимизировать любые риски, возникающие перед предприятием, и осуществлять наиболее эффективную деятельность. Сочетание сильных сторон с угрозами также уменьшает риски или их воздействие на ПАО «Газпром. А взаимодействие слабых сторон и возможностей вынуждает предприятие вести свою деятельность в условиях риска, что не раскрывает его потенциал.

Таким образом, SWOT-анализ хозяйственной деятельности ПАО «Газпром» позволяет выявить сильные и слабые стороны организации, стратегические возможности и угрозы, что является основой для определения потенциальных и реальных рисков компании во всех сферах его деятельности. В данном случае сильные стороны можно понимать как фактор сопротивления рискам, слабые стороны в некоторых случаях можно считать реальными рисками. Возможности – это потенциальные методы избегания рисков, а угрозы являются непосредственно потенциальными рисками для предприятия.

Комплексный механизм противодействия рискам позволит предприятию осуществлять свою деятельность наиболее эффективно и безопасно. А своевременный и грамотный SWOT-анализ послужит одним из методов для выявления и оценки рисков.

Литература (References)

1. Федеральный закон «О безопасности» от 28.12.2010 №390-ФЗ [Электронный ресурс] URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_108546/

2. Указ Президента РФ от 13.05.2017 №208 «О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года» [Электронный ресурс] URL: http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&firstDoc=1&lastDoc=1&nd=102432051

3. Duxbury, B. Planning for the Olympics: A Transportation SWOT Analysis of Vancouver, To Fulfil the Geography/Earth Science Requirement of Completing a Practical Exam. 2012.

4. Christy Eastwood, Susan Turner, Melissa Goodman and Kristina G. Ricketts Using a SWOT Analysis: Taking a Look at Your Organization. 2016. Community and Economic Development Publications. 3. https://uknowledge.uky.edu/ced_reports/3, Culp III et al.

5. Поздеев В.Л. Стратегический анализ в системе экономической безопасности коммерческого банка // Вопросы региональной экономики. №2 (27). 2016. С.77-82.

6. Рождественская Е.С., Калашникова А.В. Оценка современного уровня экономической безопасности организации // Управленческий учет. №10. 2019. С.43-51.

7. Чос О.А. Оценка состояния экономической безопасности АО «Роснано» // Вектор экономики. №1 (43). 2020. С.86.

8. Курбатова Г.В. SWOT - анализ ОАО «Газпром» // Сборник трудов конференции «Энергия науки». 2016. С. 239-242.

9. M. Kubilay Akman SWOT analysis and security management. European Journal of Management and Marketing Studies. Volume 4. Issue 2. 2019. 78-89 pp.

10. Christine Namugenyia , Shastri L Nimmagaddab and Torsten Reiners Design of a SWOT Analysis Model and its Evaluation in Diverse Digital Business Ecosystem Contexts. 23rd International Conference on Knowledge-Based and Intelligent Information & Engineering Systems. 2019.

11. Joanna Woźniak, Karol Fill Logistic Organization of Mass Events in the Light of SWOT Analysis - Case Study. TEM Journal. 2018, Volume 7, Issue 1, Pages 105-111. URL: http://www.temjournal.com/content/71/TemJournalFebruary2018_105_111.pdf

12. Официальный сайт ПАО «Газпром» [Электронный ресурс] URL: https://www.gazprom.ru/about/.

13. Паспорт Программы инновационного развития ПАО «Газпром» до 2025 года [Электронный ресурс] URL: https://www.gazprom.ru/f/posts/97/653302/prir-passport-2018-2025.pdf

14. Ветер перемен: «Газпром», «Новатэк» и «Роснефть» станут конкурентами на газовом рынке Европы [Электронный ресурс] URL: https://www.forbes.ru/biznes/349389-veter-peremen-gazprom-novatek-i-rosneft-stanut-konkurentami-na-gazovom-rynke-evropy

15. США ввели санкции против «Лукойла», и Сбербанка [Электронный ресурс] URL: https://www.forbes.ru/news/267601-ssha-vveli-novye-sanktsii-protiv-rossii.

Статья поступила в редакцию 23.02.2020 г

(cc) BY

Фэн Гоцзин

студент

ФГАОУ ВО «Российский университет дружбы народов»

г. Москва

SWOT-АНАЛИЗ КИТАЙСКОЙ НАЦИОНАЛЬНОЙ НЕФТЕГАЗОВОЙ КОРПОРАЦИИ

Аннотация*: с ускорением экономического развития и стремительным ростом потребления энергии в странах напряженность с энергетическими ресурсами становится более серьезной. Нефтяные ресурсы стали важным фактором, влияющим на экономическое развитие, политическую стабильность и международные позиции стран. Как крупнейшее нефтяное и нефтехимическое предприятие в Китае, развитие Китайской национальной нефтегазовой корпорации в значительной степени определяет объем добычи и использования нефтяных ресурсов Китая. Исходя из этого, SWOT-анализ проводится путем поиска сильных и слабых сторон, возможностей и угроз, который делает выводы по объективному анализу комплексных ситуаций с целью выявления различных факторов и активно ищет решения.*

Ключевые слова*: Китай, SWOT-анализ, государственное нефтегазовое предприятие, международная конкурентоспособность.*

Китайская национальная нефтегазовая корпорация (China National Petroleum Corporation, CNPC) – крупнейшая китайская нефтегазовая компания, 100% капитала которой принадлежит государству. CNPC является комплексной международной энергетической компанией, занимающей лидирующее положение в мире. CNPC в 35 странах мира ведет нефтегазовые инвестиционные операции. Кроме того, она является одной из самых крупных энергетических компаний мира.

SWOT анализ (перевод с англ. swot analysis) – один из самых эффективных инструментов в стратегическом менеджменте. Сущность свот-анализа

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

заключается в анализе внутренних и внешних факторов компании, оценке рисков и конкурентоспособности товара в отрасли. Бизнес CNPC необходимо постоянно совершенствовать и адаптировать под меняющиеся рыночные условия. Но прежде, чем вносить изменения, необходимо проанализировать и выявить сильные и слабые стороны, угрозы и возможности для развития.

Сильные стороны (Strengths):

1. Зрелая технология геологоразведки и добычи для обеспечения продолжительного и устойчивого роста объема производства нефти и газа. В 2018 году CNPC поставила обществу 101,02 млн. тонн сырой нефти и 109,4 млрд куб. метров природного газа, переработала 162,36 млн тонн сырой нефти и произвела 112,909 млн тонн нефтепродуктов.

2. Сфера деятельности широкая, специализация высокая, в основном включая: нефтяные операции, инженерно-техническое обслуживание, строительство нефтяных объектов, производство нефтяного оборудования, финансовое обслуживание, разработка новых источников энергии, продажа, разведка и строительство, газ и трубопровод, разработка новых источников энергии.

3. Масштаб продаж и качество одинаково важны, разумная структура продаж, способность терминальных продаж постоянно улучшается, продажи нефтепродуктов достигают новых успехов, способность реагировать на рынок продолжает расти.

4. Иметь полный сетевой маркетинг, эффективно развивать рынок сбыта нефтепродуктов, постоянно совершенствовать и повышать управление строительством заправочных станций.

5. Активно продвигать ненефтяной бизнес, диверсифицировать развитие. Компания сохраняет хорошую динамику развития, заметный рост бизнеса и дальнейший рост прибыли. Основная реализация стратегии развития диверсификации.

6. Имеется команда научно-технических талантов с техническими опытами на практике, включающая весь процесс технических исследований, инженерных услуг и разработки продуктов, предоставляет обеспечение для

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

совершенствования в добыче и сбыте нефтяных ресурсов, инновации технологии добычи и канале сбыта.

Слабые стороны (Weaknesses):

1. Высокая себестоимость производства и отсутствие международной конкурентоспособности. По сравнению готовой нефти CNPC с другими нефтедобывающими странами экологические стандарты и качество относительно низки, себестоимость добычи нефти CNPC выше, чем зарубежных нефтяных компаний. Таким образом, CNPC затрудняет осуществление устойчивой прибыльности и приведет к отсутствию конкурентоспособности.

2. Уровень управления отстает, механизм работы негибкий. Учитывая стратегические решения, инновационную среду, инновационная условия, сплоченность организационных структуры и эффективность использования талантов, CNPC отстает от зарубежных крупных нефтяных компаний. Несовершенные механизмы управления CNPC в основном заключаются в том, что механизм корпоративного управления не может адаптироваться к потребности международной эксплуатации, несовершенное управление зарубежными дочерними компаниями под CNPC, которые не обладают достаточно прав на автономное управление; из-за несовершенства механизма государственного инвестирования приводит к возможности потери государственных имуществ за рубежом.

3. Система управления человеческими ресурсами несовершенна. Общая команда CNPC имеет низкое качество; специалистов, владеющих знаниями о международном управлении, не хватают; механизмы управления не совершены; механизмы стимулирования и ограничения не являются надежными, не способствуют профессиональному развитию выдающихся специалистов, трудно сформируют тонкую и эффективную команду управления. Таким образом, эти серьезно ограничивают стратегию интернационального управления CNPC.

4. Потенциал научно-технических инноваций относительно недостаточен. Несмотря на то, что технологии разведки и добычи нефти CNPC постоянно совершены, но потенциал технологических инноваций недостаточен. В основном: недостаточные успехи независимых инноваций, разведки и разработки по

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

программному и аппаратному обеспечениям зависят от импорта, низкий прогресс обновления оборудования. Таким образом, эти серьезно ограничивают интернациональное развитие CNPC.

Возможности (Opportunities):

1. CNPC является крупным государственным центральным предприятием, 100% капитала которой принадлежит государству, защита государственных политик и законодательств КНР. Это в значительной степени способствует развитию китайских нефтяных предприятий.

2. Государство выступает за активное развитие новых источников энергии для обеспечения энергетической безопасности страны и построения гармоничного общества. Новый энергетический бизнес CNPC включает в себя разработку и использование таких нетрадиционных нефтегазовых ресурсов, как метан, сланец, сланцевый газ и нефтяные пески, а также источники возобновляемой энергии, биоэнергия, ветроэнергия, солнечная энергия и геотермальная энергия. CNPC имеет специальный отдел управления по разработке и использованию новых источников энергии, четко определяет концепцию развития нового энергетического бизнеса и планы и цели развития.

3. В Китае добыча нефти и газа не сможет удовлетворить растущий спрос на рынке. В настоящее время объем импорта нефти составляет более 50%, а спрос будет расширяться. Это будет возможность для развития китайских нефтяных компаний.

4. Сложность разведки и разработки нефтяных ресурсов возрастает, зависимость нефтяных компаний от технологий бурения растет с каждым днем. CNPC продолжает продвигать научно-техническую инновационную систему, автономные инновационные возможности и научно-техническую конкурентоспособность еще больше повышаются.

5. Китайская нефть ускорила реализацию стратегии «выход». Это дает нефтяным компаниями хорошие возможности для развития международного рынка. Международный нефтегазовый бизнес CNPC преодолевает проблемы, связанные с изменением внешней среды, укрепляет возможности по

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

предотвращению рисков и контролю, зарубежные проекты стремятся к безопасности и бесперебойной эксплуатации.

Угрозы (Threats):

1. Обострение противоречия замены нефтяными ресурсами, дефицит внутренних ресурсов в Китае. С 1993-его года Китай стал нетто-импортером, его зависимость от импорта сырой нефти постепенно растет, и нехватка ресурсов становится более жесткой. В последние годы по структуре прироста запасов около 65% прироста приходится на старую зону нефтяных месторождений. Это приводит к потенциалу роста и сложности запасов.

2. Более жестокая конкуренция права управления между международными нефтяными и нефтехимическими отраслями по отношению к мировым нефтегазовым ресурсам. В настоящее время американские и европейские нефтяные гиганты монополизируют четыре пятых мировых премиальных ресурсов. Пространство для расширения нефтегазовой отрасли CNPC на международном рынке может быть сжато.

3. Повышение стандартов охраны окружающей среды предъявляет новые требования к нефтяным компаниям. В то же время совершенствование технологий добычи и переработки требует значительной финансовой поддержки, что предъявляет высокие требования к эффективности использования финансовых ресурсов CNPC.

4. Международные цены на нефть колеблются, а проблемы безопасности нефти подчеркиваются. Как только основные международные нефтяные рынки изменятся, мировые цены на нефть могут резко подскочить или временно прервать цепочку поставок.

Матрица SWOT-анализ CNPC приведена в таблице 1.

Таблица 1

SWOT-анализ Китайской национальной нефтегазовой корпорации (China National Petroleum Corporation, CNPC)

	Сильные стороны (*S*)	*Слабые стороны* (*W*)

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

Возможности (O)	(*SO*) 1. Компания полагается на поддержку политики, для того чтобы ускорить темп «выхода» и развивать зарубежные рынки; 2. Компания опирается на существующие зрелые технологии для повышения способности строительных работ и расширения доли рынка; 3. Компания активно развивает новые источники энергии, усиливает развитие и использование энергии биомассы, ветра, солнечной энергии, геотермальной энергии и других возобновляемых ресурсов; 4. Компания усиливает вклад по техническом исследованию и разработке, улучшает технологию бурения и добычи	(*WO*) 1. Рациональное планирование производственной цепочки, расширение сферы услуг и снижение себестоимости производства; 2. Оптимизированная система управления, плоская организационная структура, широкополосная система оплаты труда. 3. Совершенствование системы оценки эффективности продвижения по службе, укрепление корпоративной культуры и повышение силы сцепления. 4. Увеличение вклада капитала и введение зарубежной передовой технологии
Угрозы (T)	(*ST*) 1. Внедрение дифференцированной стратегии, приоритетное развитие специфики продуктов; 2. Укрепление сотрудничества с зарубежными нефтяными компаниями для повышения международной конкурентоспособности и достижения взаимной выгоды; 3. Увеличить вклад продукций с улучшенными экологическими характеристиками для того чтобы уменьшить загрязнение окружающей среды; 4. Усилить маркетинговые исследования и прогнозы, заранее подготовиться к колебаниям цен и снизить риски	(*WT*) 1. Интеграция ресурсов для повышения эффективности использования ресурсов и оборудования; 2. Укрепление научно-технических инноваций, повышение экологических требований и укрепление команды научно-технических талантов; 3. Усилить интегрированное применение существующей зрелой технологии, увеличить долю рынка

Список литературы

1. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.cnpc.com.cn/ru/gsxx/gsxx_index.shtml

2. Yang Zhimin. Изучение международной конкурентоспособности китайских нефтяных буровых инженерно-технических предприятий. Китайская нефтяная экономика, 2010.

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

3. Qin Jing. SWOT-анализ международных хозяйственных деятельностей китайских нефтяных предприятий // Экономический анализ по китайской нефти и химической промышленности. – 2017. – (17):45–49.

4. Bo Qiliang. 20 лет на «выход» китайских нефтяных предприятий – зарубежное капиталовложение CNPC // Китайская нефтяная экономика. – 2013. – 3.

5. Myasnikova O.Y. Ecological approach in managing the technology of oil refineries / O.Y. Myasnikova, N.S. Shcherbakova, S.M. Lysytska [et al.] // International Journal of Energy Economics and Policy. – 2019. – Т. 9. – №3. – С. 167.

6. Щербакова Н.С. Направления совершенствования эффективности деятельности в области государственного регулирования ТЭК // Управление экономическими системами. – 2017. – №2 (96). – С. 27.

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

SWOT-анализ ПАО “НК “Роснефть”

Сильные стороны	Возможности
Запасы нефти и газа Разведанные и доказанные запасы нефти и газа ныне составляют 33 млрд баррелей по классификации SEC. По лицензионным участкам шельфа ресурсы углеводородов компании оцениваются в размере свыше 46 млрд тонн нефтяного эквивалента.	**Приобретение новых запасов нефти и газа**. «Роснефть» планирует участвовать в аукционах, где выставят Дерябинское и Турковское (Ушаковский участок) газовые месторождения в регионе с совокупным объемом 128 млрд кубических метров. Но у компании есть конкуренты на газовые месторождения в регионе. К примеру, «Лукойл» рассчитывает на эти месторождения. Также «Норникель» просил зарезервировать за собой газоносные участки для нужд завода.
Добыча нефти Объем добычи углеводородов за 2020 г. составил 256,2 млн тнэ	**Целевым ориентиром** стратегии Роснефть-2030 в области нефтедобычи является показатель в 330 млн т.н.э.
Нефтепереработка В составе Блока нефтепереработки Компании на территории Российской Федерации работают 13 крупных нефтеперерабатывающих заводов. Объем переработки нефти на российских НПЗ Роснефти в 2020 г. составил 93,0 млн т. Глубина переработки за 2020 г. составила 74,5%, выход светлых нефтепродуктов - 57,1%	**Проект ВНХК** Проект ВНХК предусматривает создание крупнейшего нефтеперерабатывающего и нефтехимического комплекса в Дальневосточном федеральном округе. I-я очередь — нефтехимия мощностью 3,4 млн тонн в год. II-я очередь — нефтепереработка мощностью 12 млн тонн в год по нефти .
АЗС-в 2022 году сеть действующих АЗС Компании включает в себя 2 935 станций, в том числе 59 АЗС в Республике Беларусь, на территории Абхазии и в Киргизии.	НК «Роснефть» до 2030 года расширит свою сеть АЗС на северо-западе России и инвестирует в ее развитии 20 млрд руб. ($655,5 млн).
КПГ (компримированный природный газ).	Перевод автотранспорта с традиционных моторных топлив на КПГ (компримированный природный газ) позволит сократить удельные выбросы до 30%.

Слабые стороны	
Экология	1.к 2030 году «Роснефть» планирует достичь нулевого уровня сжигания ПНГ (попутного нефтяного газа)
Трудноизвлекаемые запасы нефти Баженовской свиты колеблются от 600 млн до 174 млрд тонн.	2.Основной технологией повышения нефтеизвлечения, применяемой при разработке трудноизвлекаемых запасов в «Роснефти», является строительство горизонтальных скважин с многостадийным гидроразрывом пласта (ГРП).
Инфрастиуктура "У "Роснефти" на юге Восточной Сибири и в Якутии чуть больше 1 трлн кубометров запасов газа. Но монетизировать этот газ внутри страны невозможно, на востоке России внутренний рынок развивается очень медленно из-за отсутствия инфраструктуры:"	3."Роснефть" активно занимается газификацией внутреннего рынка. "Почти 11% нашей выручки от продаж газа приходится на ЖКХ и население.
Угрозы	1.Санкции против России
	2.Высокая волатильность цены на нефть (отклонение более чем на 10% от средней цены).