



## АННОТАЦИЯ

Мицаева С.С. Коммерческая эффективность вариантов осуществления капитальных вложений в ПАО «ВНГ» на основе аналитической деятельности. – Нижневартовск: филиал ЮУрГУ, НвФл- 415, 115 с., 15 ил., 39 таб., библиогр. список – 30 наим., 3 прил., 16 л. слайдов

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью разработки стратегических направлений развития для ПАО «Варьеганнефтегаз».

В выпускной квалификационной работе проанализирована организационная структура предприятия, выявлены сильные и слабые стороны ПАО «Варьеганнефтегаз», а также возможные угрозы и дополнительный потенциал предприятия. Изучены отраслевые особенности функционирования организации.

В работе произведен анализ финансово – хозяйственной деятельности предприятия, анализ финансовой устойчивости, анализ ликвидности и платежеспособности.

Представлена коммерческая эффективность вариантов осуществления капитальных вложений в ПАО «Варьеганнефтегаз» на основе аналитической оценки деятельности. Выявлены возможные варианты капитальных вложений, оценена их эффективность.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	8
1 ХАРАКТЕРИСТИКА ПАО «ВНГ» И ОТРАСЛЕВЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ ЕГО ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ (Разработала Т.А Анпилогова).....	10
1.1 История создания и развития организации .....	10
1.2 Цель и виды деятельности .....	15
1.3 Организационно – правовой статус .....	17
1.4 Структура предприятия и система управления .....	19
1.5 Отраслевые особенности функционирования.....	30
1.6 СВОТ-анализ .....	40
2 АНАЛИЗ ФИНАНСОВО – ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ (Разработала С.С. Мицаева).....	45
2.1 Анализ основных показателей деятельности предприятия .....	45
2.2 Анализ финансового состояния.....	46
2.2.1 Анализ динамики и структуры актива бухгалтерского баланса.....	47
2.2.2 Анализ динамики и структуры пассива бухгалтерского баланса .....	49
2.2.3 Анализ финансовой устойчивости .....	51
2.2.4 Анализ ликвидности и платежеспособности предприятия .....	57
2.2.5 Анализ деловой активности .....	63
2.2.6 Анализ финансовых результатов и рентабельности.....	67
2.3 Анализ затратности функционирования.....	71
3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ.....	75
3.1 Сущность инвестиционного предложения Триконатер Flottweg (Разработала С.С. Мицаева).....	75
3.2 Сущность инвестиционного предложения интеллектуального датчика АВВ Ability Smart Sensor (Разработала Т.А. Анпилогова).....	78
3.3 Методологические основы ..... ки эффективности инвестиционных проектов .....	84

3.4 Оценка коммерческой эффективности Трикантер Flottweg (Разработала С.С. Мицаева).....	87
3.5 Оценка коммерческой эффективности интеллектуального датчика АВВ Ability Smart Sensor (Разработала Т.А. Анпилогова).....	94
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	102
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	104
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	107
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Организационная структура ПАО «ВНГ» .....	107
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Бухгалтерский баланс (Форма №1) ПАО «ВНГ» .....	108
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Отчет о финансовых результатах (Форма №2) ПАО «ВНГ».	110
ПРИЛОЖЕНИЕ Г. Динамика состава и структуры имущества ПАО «Варьеганнефтегаз» за 2017-2019. ....	112

## ВВЕДЕНИЕ

Развитие мировой экономики характеризуется повышением роли сферы услуг в мировой торговле. В условиях рыночной экономики эффективность инвестиционных вложений предприятия играет огромную роль для получения большей прибыли, стабильности и развития.

Основной целью любого коммерческого предприятия является максимизация прибыли. Данная цель достигается путём постоянного улучшения технологических, управленческих, финансовых и иных процессов организации. В зависимости от вида и специфики деятельности предприятия будут различаться способы и методы, при помощи которых предприятия будет увеличивать свою прибыль.

ПАО «Варьеганнефтегаз» - это крупная нефтегазодобывающая компания, основная деятельность которой направлена на добычу углеводородного сырья и его производных. (далее ПАО «ВНГ»)

Актуальной проблемой для предприятия является сокращение рентабельности добычи углеводородного сырья. Так как нефть является невозобновляемым ресурсом, то с каждым годом процесс добычи становится всё сложнее. Затраты на добычу нефти увеличиваются, что негативно сказывается на рентабельности предприятия.

Данная проблема решается путём поиска, разработки, внедрения и освоения новых месторождений, либо повышением экономической эффективности добычи нефти на уже используемых скважинах, за счёт увеличения дебита скважин, либо сокращения затрат на добычу углеводородного сырья. Освоение новых месторождений требует очень больших капитальных затрат, именно поэтому предприятию необходимо внедрять инновационные решения, которые позволят сохранить положительную динамику добычи нефти на уже существующих скважинах, сократить затраты на её добычу и тем самым повысить рентабельность деятельности предприятия.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является предприятие ПАО «ВНГ».

Предметом исследования выпускного квалификационного проекта является комплексная оценка деятельности ПАО «ВНГ». и обоснование целесообразности реализации инновационных мероприятий.

Цель выпускной квалификационной работы состоит в изучение особенности организации производства, управлении и финансово-хозяйственной деятельности ПАО «ВНГ». Разработки рекомендаций, направленных на повышение его эффективности.

Задачи:

1. Изучить характеристику ПАО «ВНГ» и отраслевые особенности его функционирования;
2. Провести анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия;
3. Разработать мероприятие по повышению эффективности работы ПАО «ВНГ».

Для решения вышеперечисленных задач была использована годовая отчетность ПАО «ВНГ» за 2017, 2018, 2019 годы.

Данная выпускная квалификационная работа состоит из трех частей. В первой части раскрывается теоретическая часть предприятия ПАО «ВНГ». Во второй части рассчитаны основные показатели финансово-экономической деятельности ПАО «ВНГ». В третьей части рассматривается разработка инновационного проекта по снижению затрат на материалы и аварийности путем приобретения нового оборудования: трехфазной декантерной центрифуги Tricanter Flottweg и интеллектуального датчика ABB Ability Smart Sensor.

# 1 ХАРАКТЕРИСТИКА ПАО ВНГ И ОТРАСЛЕВЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ ЕГО ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ

## 1.1 История создания и развития организации

ПАО «Варьеганнефтегаз» — одно из крупнейших добывающих предприятий Западной Сибири. Входит в число предприятий НК «Роснефть»

ПАО «Варьеганнефтегаз» Образовано в 1993 году в городе Радужном Ханты-Мансийского автономного округа — Югры на базе одноименного производственного объединения. Публичное акционерное общество «Варьеганнефтегаз» занимается разведкой и разработкой группы нефтегазоконденсатных месторождений на территории Западной Сибири в Ханты-Мансийском автономном округе — Югре. ПАО «Варьеганнефтегаз» входит в число крупнейших добывающих предприятий региона, является градообразующим предприятием для г. Радужный.

В портфеле активов ПАО «Варьеганнефтегаз» пять лицензионных участков. Добыча ведется на Бахиловском, Верхнеколик-Еганском, Северо-Хохряковском, Северо-Варьеганском и Сусликовском месторождениях.

Основная часть текущих извлекаемых запасов нефти сосредоточена на Верхнеколик-Еганском нефтегазоконденсатном месторождении, которое было введено в разработку в 1990 году. Перспективы развития месторождения связываются с интенсивным разбуриванием, наращиванием объема проводимых геолого-технических мероприятий, вовлечением в работу неразрабатываемых пластов.

Самый зрелый актив предприятия, Северо-Варьеганское месторождение. В 1994-м здесь были проведены первые в истории предприятия пять гидроразрывов пласта на водной основе.

Самое молодое — Сусликовское нефтяное месторождение — введено в работу в 1996 году.

В 1997 году на производстве внедряются в эксплуатацию подъемники

«Айрай», новая измерительная аппаратура и азотные установки. Это оборудование заменило компрессоры, запрещенные в соответствии с правилами безопасности при работе по освоению скважин. Время на обработку одной скважины сократилось до шести часов.

С мая 1999 года предприятие приступило к самостоятельной реализации нефти. Стержнем политики стало повсеместное сокращение затрат и себестоимости добываемой нефти.

В 2000 году под проекты, в той или иной степени связанные с природоохранной деятельностью, было заложено около 200 миллионов рублей.

11 ноября 2001 года нефтедобывающее предприятие извлекло 111 111 111 тонн нефти. Увеличив свою рыночную стоимость за год на 650%, Варьеганнефтегаз занял 11 место в рейтинге 2 000 крупнейших компаний России.

В 2002 году ОАО «Варьеганнефтегаз» приступило к разработке системы экологического менеджмента в соответствии с международными стандартами ISO 14001.

В 2007 году на лицензионном участке Бахиловского нефтегазоконденсатного месторождения возобновилось бурение.

Наиболее перспективным по потенциалу ввода новых запасов является Северо – Хохряковское месторождение (порядка 142 млн тонн геологических запасов и 50 млн тонн извлекаемых запасов нефти промышленной категории). Часть запасов площади относится к категории трудно извлекаемых. Применение инновационных методов нефтеотдачи пластов, внедренных в 2013 году, предполагает увеличение текущей добычи в 10 раз. Подготовку к полномасштабной разработке всех залежей и обустройство месторождения на полное развитие планируется осуществить к 2020 году.

ПАО «Варьеганнефтегаз» располагает ресурсной базой по запасам свободного газа и газа газовых шапок. В планах на ближайшие годы реализация проекта по увеличению его добычи.

На 14 октября 2010 года было зафиксировано значимое событие в деятель-



ности исследуемого предприятия – накопленная добыча нефти на Варьеганском месторождении достигла 200 млн. тонн.

В 2011 году на месторождениях Варьеганского нефтяного блока добыто 2672 тыс. тонн нефти. Кроме того, предприятием активно велась работа по осуществлению газовой программы. Завершены проектные работы по строительству газопровода «УПСВ Западно-Варьеганского месторождения – КС-3 «Варьеганская» с подводным газопроводом Рославльского месторождения.

Ввод газопровода в 2012 году позволил ПАО «Варьеганнефтегаз» довести уровень использования попутного нефтяного газа до 95% на Западно-Варьеганском лицензионном участке и улучшить экологическую обстановку на месторождениях. Кроме того, на Варьеганских месторождениях в 2012 году было добыто 2923 тыс. тонн нефти, что выше аналогичного показателя прошлого года. В процентном отношении объем добычи увеличился на 9,4%, при этом объем добытой нефти увеличился на 251 тыс. тонн.

В 2013 году на месторождениях Варьеганского нефтяного блока добыто 3,09 млн. тонн нефти. Основной рост объема добычи нефти был обеспечен успешной реализацией программы эксплуатационного бурения и геолого-технических мероприятий (ГТМ).

В 2013 году предприятие активно работало над реализацией газовой программы. Введен в эксплуатацию газопровод УПСВ Западно-Варьеганского участка до КС-3 «Варьеганская» с подводным газопроводом «ДНС – Рославльское месторождение – точка врезки».

В 2014 году на месторождениях ПАО «Варьеганнефтегаз» фактически добыто 3,22 млн. тонн нефти, что на 4,2% превышает объем добычи в 2013 году. Кроме того, в 2014 году проведено 110 геолого-технических мероприятий.

В 2015 году Роснефть утвердила новый корпоративный Кодекс, в котором лаконично и четко обозначила главные ценности Компании. Ими стали: лидерство, результативность, добросовестность и безопасность. «Стоящая» на корпоративных ценностях Компания обеспечивает себе рост в настоящем и

будущем. А тем самым гарантирует стабильность и своим сотрудникам.

С 2016г. успешно внедряется технология зарезки боковых горизонтальных стволов с проведением многостадийных ГРП. Подготовку к полномасштабной разработке всех залежей и обустройство месторождения на полное развитие планируется осуществить к 2020 году.

2018 год - на месторождениях ПАО «Варьеганнефтегаз» добыто более 2 млн. 933 тысяч тонн нефти, что на 5% больше прошлогоднего показателя и 2 млрд. 013 млн. м. куб. попутного нефтяного газа. Плановые показатели по добыче газа выполнены 29 декабря. В 2018 году акционерное общество продолжило промышленное освоение лицензионных участков с вовлечением в разработку ранее неосвоенных объектов. Введено в эксплуатацию 82 новые скважины, они принесли предприятию дополнительно свыше 570 тысяч тонн нефти. В течение 2018 года выполнено 34 реконструкций скважин методом ЗБС с накопленной добычей нефти порядка 144 тыс. тонн. Реализовано 305 геолого-технических мероприятия с дополнительной добычей нефти 291,3 тыс. тонн. В систему ППД переведено 36 скважин, что на 89,5% больше прошлогоднего показателя. Проведение эффективных геолого-технических мероприятий способствовало приросту добычи: эффект от ГРП принес предприятию дополнительных 126 074 тонн нефти, от оптимизации режима работы скважин – 82 868 тонн нефти и 17 554 тонн дали возвраты на другие горизонты. Суммарный эффект от всех видов ГТМ в 2018 году оценивается предприятием в 1 006 054 тонн нефти. Введен в промышленную эксплуатацию газопровод с УПН ДНС-1 Тагринского месторождения до КС-3 «Варьеганская» с проектной мощностью 0,7 млрд. м. куб. в год. Ввод нового газопровода, с уже действующей инфраструктурой, обеспечит поставку газа порядка 2 млрд. м. куб. в год. Суммарные инвестиции составили свыше 3 млрд. 184 млн. рублей. Общество продолжило работу по оптимизации затрат и повышению эффективности производства, реализации перспективных проектов, касающихся подготовки нефти, механизированного фонда, геологии, текущего и капитального ремонта скважин, транспортировки нефти. В результате реализации мероприятий

по ОПЗ начатых в 2016 году на конец 2018 года ожидается накопленный эффект порядка 350 млн. рублей. В полном объеме реализованы программы, направленные на обеспечение экологической безопасности, сохранение и восстановление природных ресурсов на месторождениях Варьеганского нефтяного блока. Также продолжена реализация основных направлений программы энергосбережения и повышения энергоэффективности. «Варьеганнефтегаз» в полном объеме выполнила все социальные обязательства, в соответствии с экономическими соглашениями, подписанными с Администрациями Нижневартовского и Пуровского районов, а также перед представителями коренных народов Севера. Предприятие оказало внушительную поддержку городу Радужному, выделив средства на финансирование важных муниципальных программ. Кроме того, Общество в течении 2018 года оказывало адресную финансовую помощь - ветеранам ВОВ и инвалидам, учреждениям образования, культуры и спорта, православному храму, мечети, общественным организациям и жителям города Радужный. За последние 3 года добыча нефти выросла на 37 %, объемы добытого газа увеличились в два раза.

2019 год – на месторождениях ВНБ добыто более 2 млн. 687 тысяч тонн нефти и 1 млрд. 900 млн.м. куб. попутного нефтяного газа. Компания приобрела ООО «Алатау-6» с лицензией на поиск и разведку Восточно-Калинового Лицензионного участка, непосредственно примыкающего к Тагринскому ЛУ. Получена лицензия на Восточный фланг Тагринского месторождения. В сезон 2019-2020 г.г. организованы работы по 3Д сейсмике. Введено в работу 69 новых скважин на Тагринском месторождении, выполнена 31 реконструкция скважин методом ЗБС. В течение года реализовано 321 ГТМ. Суммарный эффект от всех видов ГТМ в 2019 году оценивается предприятием в 770870 тонн нефти. В систему ППД переведено 42 скважин, что на 20% больше прошлогоднего показателя. На месторождениях Варьеганского нефтяного блока продолжилась активная реализация программы по переводу скважин в ППД. Реализованы проекты увеличения добычи воды, расширения существующей кустовой насосной станции,

энергетической инфраструктуры, капитального ремонта и увеличения пропускной способности водоводов, строительства новых водоводов. В результате суточная закачка увеличена с 11,5 до 21,5 тыс. м<sup>3</sup>/сут. В 2019 году эффективно продолжилась работа по оптимизации условно-постоянных затрат на инфраструктуру. Разработаны и начаты реализовываться следующие основные проекты: Организация круглогодичной работы напорного трубопровода с Новоаганского месторождения с целью снижения транспортных издержек. В рамках программы энергоснабжения на Новоаганском месторождении предусмотрена замена дизельных электростанций на газопоршневые установки.

На сегодняшний день ПАО «Варьеганнефтегаз» является владельцем лицензии на право пользования недрами Варьеганского участка недр и оказывает услуги по добыче нефти на Западно-Варьеганском, Тагринском, Ново-Аганском, Валюнинском, Южно-Ярайнерском участках недр.

## 1.2 Цель и виды деятельности

Основной целью Общества, как коммерческой организации, является получение прибыли. Основными целями и задачами ПАО «Варьеганнефтегаз» являются восполнение запасов на уровне не менее 100%, эффективная добыча на зрелых месторождениях и ее рост за счет реализации новых проектов, создание новых кластеров добычи на шельфе, развитие технологий и внедрение практик проектного управления мирового уровня, монетизация газовых запасов и конкурентный рост добычи, оптимальная конфигурация НПЗ и максимально прибыльная реализация продукции Компании.

ПАО «Варьеганнефтегаз» осуществляет, в соответствии с Уставом, следующие виды деятельности:

- Добыча сырой нефти;
- Добыча нефтяного (попутного) газа;
- Добыча природного газа и газового конденсата;

- Разработка гравийных и песчаных карьеров, добыча глины и каолина;
- Предоставление прочих услуг в области добычи нефти и природного газа;
- Производство пара и горячей воды (тепловой энергии) котельными
- Забор, очистка и распределение воды;
- Торговля оптовая неспециализированная;
- Аренда и управление собственным или арендованным недвижимым имуществом;
- Консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления;
- Деятельность в области архитектуры;
- Деятельность в области архитектуры, связанная с созданием архитектурного объекта;
- Деятельность по территориальному планированию и планировке территории;
- Деятельность в области инженерных изысканий, инженерно-технического проектирования, управления проектами строительства, выполнения строительного контроля и авторского надзора, предоставление технических консультаций в этих областях;
- Деятельность, связанная с инженерно-техническим проектированием, управлением проектами строительства, выполнением строительного контроля и авторского надзора;
- Разработка проектов тепло-, водо-, газоснабжения;
- Деятельность заказчика-застройщика, генерального подрядчика;
- Технические испытания, исследования, анализ и сертификация;
- Аренда и лизинг прочих сухопутных транспортных средств и оборудования [10].

### 1.3 Организационно-правовой статус

Объект исследования данной работы зарегистрирован в виде ПАО. Полное название организации – Публичное акционерное общество «Варьеганнефтегаз».

Под публичным акционерным обществом в Гражданском Кодексе РФ понимают акционерное общество, акции которого и ценные бумаги которого, конвертируемые в его акции, публично размещаются (путем открытой подписки) или публично обращаются на условиях, установленных законами о ценных бумагах. Правила о публичных обществах применяются также к акционерным обществам, устав и фирменное наименование которых содержат указание на то, что общество является публичным.

Можно выделить следующие особенности ПАО:

1. Число акционеров неограниченно;
2. Свободное обращение акций на рынке;
3. Отсутствие необходимости внесения денежных средств в уставный капитал предприятия до его регистрации и открытия накопительного счёта.

По сравнению с непубличными обществами, деятельность публичных в большей степени регулируется императивными нормами, она характеризуется меньшей свободой внутрикорпоративной самоорганизации.

Ст. 66.3 ГК РФ выделила два признака ПАО:

1. Акции и ценные бумаги (конвертируемые в его акции), которые публично размещаются (путем открытой подписки) или публично обращаются на условиях, установленных законами о ценных бумагах.

2. АО, включившее в устав и в фирменное наименование указание на то, что общество является публичным.

Учредительным документом общества является устав. Устав публичного акционерного общества должен содержать информацию о наименовании общества, его месте нахождения, структуру и компетенцию органов управления, размер уставного капитала общества, количество и права акционеров, и иные положения,

предусмотренные настоящим Федеральным законом и иными федеральными законами. Требования устава общества обязательны для исполнения всеми органами общества и его акционерами.

Права акционеров состоят в следующем:

Принимать участие в общем собрании акционеров с правом голоса по всем вопросам его компетенции в порядке, установленном Законом;

Право на получение дивидендов;

В случае ликвидации общества — право на получение части его имущества [28].

Акционеры обладают правом на доступ к документам общества, к которым можно отнести договор о создании, устав, документы, которые подтверждают права общества на имущество, находящееся на его балансе, внутренние документы общества, годовые отчеты и другие.

Уставный капитал общества может быть увеличен путем размещения дополнительных акций или увеличения их номинальной стоимости, и может быть внесен как денежными средствами (открытие накопительного счета для оплаты уставного капитала в банке), так и имуществом, имущественными правами, либо иными правами, имеющими денежную оценку.

Общество несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом. Общество не отвечает по обязательствам своих акционеров. Если несостоятельность (банкротство) общества вызвана действиями (бездействием) его акционеров или других лиц, которые имеют право давать обязательные для общества указания либо иным образом имеют возможность определять его действия, то на указанных участников или других лиц в случае недостаточности имущества общества может быть возложена субсидиарная ответственность по его обязательствам [28].

Учредительным документом ПАО является устав. Форма собственности предприятия – частная. Полное наименование: публичное акционерное общество «Варьеганнефтегаз»; регион: Ханты-Мансийский автономный округ – Югра;

юридический адрес: 628464, Ханты-Мансийский Автономный Округ - Югра автономный округ, город радужный, микрорайон 2-й, 21; руководство: Генеральный директор Синяков Алексей Петрович; ИНН 8603089934; ОГРН 1028600940576; ОКПО 41248781.; Телефон 8 (34668) 4-27-70; официальный сайт: <https://vareganneft.rosneft.ru>. Официальная группа вконтакте: <https://vk.com/vngrn>

#### 1.4 Структура предприятия и система управления

Неотъемлемым атрибутом всех реально существующих систем является структура. В теории под структурой понимается совокупность звеньев (подразделений) и связи между ними. Под организационной структурой управления понимается состав, взаимодействие, соподчиненность, а также распределение работы по подразделениям и управленческим органам, между которыми формируются определенные отношения, связанные с реализацией властных полномочий, потоков распоряжений и информации. На данном предприятии структура линейно-функциональная. Структура, при которой управленческие воздействия разделяются на линейные – обязательные для исполнения, и функциональные – рекомендательные для исполнения.

В структуре компании ПАО «Варьеганнефтегаз» представлены следующие подразделения (Приложение А):

- Управление правового обеспечения бизнеса;
- Управление экономической безопасности;
- Блок по перспективному планированию и развитию производства;
- Блок по поддержанию наземной инфраструктуры;
- Блок по капитальному строительству;
- Блок главного геолога;
- Департамент маркшейдерии;
- Блок планирования, управления эффективностью деятельности и контроля;
- Блок по управлению системами снабжения и сервисной поддержке;



- Блок по персоналу и социальным программам;
- Блок по охране труда промышленной безопасности, охране окружающей среды, гражданской обороне и чрезвычайным ситуациям;
- Блок по бурению;
- Производство.

Каждый из блоков включает в себя департаменты, управления и отделы. Организация ведет бухгалтерский учет и предоставляет финансовую отчетность в порядке, установленном действующим законодательством РФ.

На предприятии хранятся следующие документы: Устав, документы, подтверждающие права на имущество; внутренние документы; годовой финансовый отчет; документы бухгалтерского учета и финансовой отчетности и иные документы.

Контроль за финансово-хозяйственной деятельностью организации осуществляет заместитель генерального директора по блоку планирования, управления эффективностью деятельности и контролю ПАО «Варьеганнефтегаз».

Рассмотрим задачи и функции основных подразделений предприятия ПАО «Варьеганнефтегаз»: Аппарат управления состоит из генерального директора, его заместителей, подчиненных непосредственно им функциональных отделов и служб.

Генеральный директор – это директор, возглавляющий управление предприятием. Он руководит всей деятельностью предприятия. Генеральный директор руководит коллективом через своих заместителей, а также через соответствующие функциональные отделы и службы.

Главный инженер – заместитель генерального директора по управлению инфраструктурой и операционной поддержке, является первым заместителем генерального директора. Он осуществляет производственно-техническое руководство коллективом и наравне с генеральным директором несет полную ответственность за эффективность работы предприятия [4].

Центральная инженерно-технологическая служба - ЦИТС, ежедневно

обеспечивает бесперебойную работу и технологический контроль добывающих скважин, ДНС, КНС и многих других нефтепромысловых объектов.

Базы производственного обслуживания (БПО) создаются для выполнения работ по текущему и аварийно-восстановительному ремонту.

Основное назначение цеха подготовки и перекачки нефти (ЦППН) – подготовка нефти до товарной кондиции с последующей подачей ее в центральный товарный парк или магистральный нефтепровод.

Оптимизация состава активов — процесс определения соотношения отдельных видов активов, обеспечивающего наилучшие условия производственно-коммерческой деятельности при высоком уровне ликвидности. Процесс оптимизации состава активов предприятия предусматривает: Учет перспектив развития производственной деятельности предприятия и ее региональной диверсификации.

Производственный департамент – выполняет функции управления производством, а коммерческий департамент – функции управления сбытом в рамках, отведенных производственным планом, составленным в соответствии со стратегией функционирования предприятия.

В обязанности руководства входит: планирование производства, мотивация, контроль, определение стратегии, сбор информации о функционировании всех подразделений, взаимодействие с фискальными органами, распределение прибыли в рамках бизнес-процессов.

Производственный отдел - отдел занимающийся планово - экономическим обоснованием деятельности производства. Как правило принято его называть ПТО - это составление планов производства, обоснование экономической модели, подготовка проектно- сметной документации и тд.

Отдел технического контроля занимается назначением и основами деятельности организации. Это самостоятельное структурное подразделение, подчиняющееся руководителю или лицу, его заменяющему.

IT-отдел - это отдел информационных технологий. Занимается поддержкой

и развитием IT-инфраструктуры предприятия.

Отдел главного энергетика возглавляется главным энергетиком, который административно и технически подчиняется непосредственно главному инженеру предприятия. Конкретная структура отдела главного энергетика ( ОГЭ) определяется задачами, возлагаемыми на ОГЭ в конкретных условиях данного предприятия.

Управления автоматизации и метрологического обеспечения — это выполнение комплекса работ по обеспечению бесперебойного функционирования систем автоматизации, телемеханизации и оперативно-диспетчерского управления на объектах основного и вспомогательного производства Общества; обеспечение единства, достоверности и требуемой точности измерений в Обществе, в соответствии с обязательными метрологическими требованиями, установленными законодательством Российской Федерации; техническая эксплуатация и программное сопровождение автоматизированных систем управления технологическими процессами, пожарной автоматики, учета энергоресурсов; совершенствование и развитие систем автоматизации производства.

Функции, возложенные на Отдел главного механика, осуществляют: главный механик – начальник отдела, заместитель начальника отдела, инженер по ремонту, инженер-механик, инженер по организации эксплуатации и ремонту.

Отдел капитального строительства планирует все работы по капитальному строительству и ремонту, определяет способы их выполнения, обеспечивает наиболее эффективное ведение этих работ, а также осуществляет учет и составляет отчетность по капитальному строительству.

ПООМ - производственный отдел по обустройству месторождений. Главной задачей является разработка мероприятий по своевременному вводу в эксплуатацию строящихся объектов, текущих и перспективных планов капитального строительства. ОЭР и П - отдел экономических расчетов и прогнозирования.

Сметно-договорный отдел проверяет и согласовывает сводные сметы,

сметы по рабочим чертежам, единичные расценки, прейскурантные цены, подготавливает договоры с заказчиками и субподрядчиками.

Отдел проектных работ — это организационно-техническая деятельность, которая в рамках условий поставленной задачи позволяет наилучшим образом разработать проектную документацию на новую продукцию.

Отдел контроля качества строительных работ в своей деятельности руководствуется действующим законодательством, проектной документацией, строительными нормами и правилами, стандартами, техническими условиями и другими нормативными документами в строительстве, а также настоящим Примерным положением.

Отдел комплектации оборудования является самостоятельным структурным подразделением предприятия. Отдел создается и ликвидируется приказом директора предприятия.

Заместитель генерального директора по планированию, управлению эффективностью деятельности и контролю руководит планово-экономическим и финансовым департаментами. Он координирует и контролирует деятельность 17 всех экономических служб и отделов, обеспечивает методическое руководство в области экономики, планирования, финансирования и организации производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

Главный геолог – заместитель генерального директора по геологии и разработке месторождений, обеспечивает руководство департаментом планирования и реализации ГТМ и департаментом по геологии и разработке месторождений. Обеспечивает контроль за разработкой всей геолого-технической документации и выполнением всех геологических работ и исследований.

Геологический отдел. Отрасль геологии, изучающая геологические процессы, определяющие условия строительства и геологические явления, возникающие в грунтах, на которых возводятся здания и сооружения.

ГТМ (геолого-технические мероприятия) - это это комплекс мер геологического, технологического, технического и экономического характера,

направленный на реализацию проектных решений в целях обеспечения максимальной добычи углеводородов и получения дополнительной прибыли недропользователем.

Отдел планирования ГТМ – отдел, обеспечивающий взаимодействие структурных подразделений при планировании мероприятий, анализ и мониторинг проведенных мероприятий, формирование списка скважин-кандидатов.

Геологоразведочные работы — комплекс различных специальных геологических и других работ, производимых с целью поиска, обнаружения и подготовки к промышленному освоению месторождений полезных ископаемых. Геологоразведочные работы включают изучение закономерностей размещения, условий образования, особенностей строения, вещественного состава месторождений полезных ископаемых с целью их прогнозирования, поисков, установления условий залегания, предварительной и детальной разведки, геолого-экономической оценки и подготовки к промышленному освоению

Заместитель генерального директора по производственному планированию и технологии руководит и координирует работу отдела по производственному планированию.

Планово-экономические отделы создаются для эффективной организации экономики организаций и предприятий. За экономистом планово-экономического отдела следует закрепить следующие функции:

- Разработку методологий направлений деятельности (как во всей фирме, так и в отдельных подразделениях организации).
- Разработку основных справочников, содержащих показатели эффективности работы подразделений фирмы.
- Разработку политики управления компанией. Разработку плановых и отчетных форм.
- Разработку методов анализа и оценивания эффективности работы фирмы.

Руководство управления инвестициями и активами (инвестиционный менеджмент, фидуциарные услуги, доверительное управление) —

профессиональное управление различными типами ценных бумаг (акциями, облигациями и т. д.) и другими активами (например, недвижимостью), целью которого является получение прибыли инвесторами.

Администрирование контрактов включает в себя приложение соответствующих процессов управления проектами к отношениям с поставщиками и интеграцию выходов этих процессов в общее управление проектом.

Финансовый отдел осуществляет финансовый контроль, управление деньгами, ведением налогового и бухгалтерского учета.

Отдел налогового прогнозирования включает в себя определение налоговых баз по каждому налогу и сбору, мониторинг динамики их поступления за несколько периодов, расчет уровней собираемости налогов и сборов, объемов выпадающих доходов, состояние задолженности по налоговым платежам, оценку результатов изменения налогового законодательства.

Заместитель генерального директора по сервисной поддержке возглавляет департамент административного обеспечения, сервисных услуг и МТО. Он обеспечивает руководство МТО, складским хозяйством, административно-хозяйственной работой, жилищно-бытовым хозяйством, транспортными и прочими работами.

Административный отдел обеспечивает:

- своевременную обработку поступающей и отправляемой корреспонденции, ее доставку по назначению;
- контроль исполнения документов и их оформления;
- работу по регистрации, учету, хранению, размножению и передаче в соответствующие структурные подразделения документов текущего делопроизводства, в том числе приказов и распоряжений руководителей предприятия, по формированию дел и их сдаче на хранение.

АХО - административно-хозяйственный отдел. Отдел занимается закупкой расходных материалов для деятельности фирмы, расчетом их необходимости, отвечает за порядок и комфортабельность рабочих мест, обеспечивает чистоту

общественных и производственных помещений компании.

Основными функциями отдела материально-технического обеспечения являются определение потребности в материальных ресурсах (сырье, материалах, полуфабрикатах, оборудовании, комплектующих изделиях, топливе и др.). Определение источников покрытия потребности в материальных ресурсах. Обеспечение предприятия всеми необходимыми для его производственной деятельности материальными ресурсами требуемого качества.

Транспортный отдел – это разработка годовых, квартальных, месячных и оперативных планов-графиков транспортных перевозок на основе планов получения материалов и сырья, а также отгрузки готовой продукции.

Материально-техническое обеспечение производства – это организация поставки на склады предприятия (или непосредственно на рабочие места) требуемых в соответствии с планом материально-технических ресурсов: сырья, материалов, комплектующих изделий; технологического оборудования и технологической оснастки; транспортных средств и погрузочно-разгрузочного оборудования; топлива, энергии, воды, пара и т. д., т. е. всего, что поступает на предприятие в вещественной форме и в виде энергии.

Менеджер по закупкам — это человек, который отвечает за то, чтобы у компании было все необходимое для ее деятельности.

Менеджер по контрактам – роль участника проектного управления.

Отдел управления имуществом.

Комплексный подход к управлению имущественными отношениями обеспечивает полный контроль над юридическими и хозяйственными отношениями между муниципалитетами, муниципальными унитарными предприятиями и учреждениями, юридическими и физическими лицами, балансодержателями имущества, строительными и эксплуатирующими организациями и другими субъектами хозяйственных отношений.

Отдел кадров - это структура в организации, которая занимается управлением персоналом.

Отдел обучения персонала выполняет важную задачу повышения квалификации персонала. Его сотрудники должны отражать в личных делах людей, прошедших обучение в той или иной форме, результаты обучения и делать анализ результатов данного обучения.

Отдел социального развития предприятия является самостоятельным структурным подразделением предприятия и подчиняется непосредственно директору предприятия или его заместителю. В его функции входит:

-Анализ уровня социального развития трудовых коллективов, подготовка предложений к проектам годовых и долгосрочных планов, комплексных программ социального развития трудовых коллективов.

-Изучение социальных аспектов научно-технического прогресса, разработка мероприятия по преодолению социальной неоднородности труда, социально-психологическому обеспечению внедрения робототехники и гибких автоматизированных производств, сокращению тяжелого, монотонного и малоквалифицированного ручного труда.

Проведение социологических, социально-психологических исследований; анализ и прогнозирование развития социальных процессов; подготовка предложений по учету социально-психологических факторов в организации производства и быта.

-Пропаганда социологических и психологических знаний, организация учебы руководителей основам промышленной социологии и психологии; обобщение и внедрение передового опыта по управлению социальным развитием трудовых коллективов.

-Участие в организации и проведении экспериментов и разработке предложений по социально-психологическим аспектам совершенствования хозяйственного механизма.

-Участие в экспертизе проектов строительства и реконструкции объектов производственного и непромышленного назначения в части обеспечения учета в них социальных требований и нормативов.



Отдел правового обеспечения:

-подготавливает либо участвует в подготовке (анализирует, осуществляет правовую экспертизу) проектов постановлений, распоряжений главы администрации, инструкций, заключений, договоров и других документов администрации;

-подготавливает самостоятельно или совместно с другими структурными подразделениями администрации предложения об изменении или отмене (признании утратившими силу) постановлений, распоряжений главы администрации, по проектам нормативных правовых актов, поступающих в администрацию;

-визирует проекты постановлений, распоряжений и заключений, представляемые на подпись главе администрации. В случае противоречия закону отдельных положений проекта, не носящих принципиального характера и требующих юридической доработки, редактирует указанные проекты с участием разработчиков;

-оказывает работникам администрации правовое содействие по вопросам, относящимся к компетенции администрации;

-осуществляет методическое руководство правовой работой отделов и служб администрации;

-представляет в установленном порядке интересы администрации в судах и других органах;

подготавливает для руководства администрации справочные материалы по законодательству;

-разрабатывает и обеспечивает выполнение мероприятий по совершенствованию охраны труда на предприятиях, в учреждениях и организациях независимо от форм собственности;

регистрирует соглашения, коллективные договора, трудовые договора, заключаемые работником с работодателем - физическим лицом;

-осуществляет систематизированный учёт и хранение нормативно-

правовых актов;

-регистрирует (аннулирует регистрацию) предпринимателей без образования юридического лица;

-обеспечивает ведение делопроизводства в отделе, соблюдение режима защиты охраняемой законом информации;

-составляет проект номенклатуры дел отдела;

-обеспечивает подготовку и своевременную передачу дел на архивное хранение;

-отдел выполняет другие функции в соответствии с решениями и поручениями главы администрации.

База подготовки и сдачи нефти (БПиСН) обеспечивает работы по подготовке, перекачке, сдаче нефти и газа, а также по подготовке производственно-ливневых и фекальных вод с целью их утилизации.

База эксплуатации и ремонта трубопроводов обеспечивает надежную и бесперебойную работу нефтепромыслового оборудования и проводит своевременное техническое обслуживание трубопроводов и запорной арматуры.

Основное производство:

1. Центральная инженерно-техническая служба (ЦИТС): Координация работы основных цехов Общества, осуществление круглосуточного оперативного контроля за выполнением производственных заданий, соблюдением технологических режимов и проведением аварийных работ.

2. Цех по добыче нефти и газа (3 цеха), Цех по подготовке, перекачке нефти и газа и поддержанию пластового давления (2 цеха), Цех по техническому обслуживанию, ремонту трубопроводов и ликвидации последствий аварий (2 цеха). Цеха входят в состав двух крупных месторождений: Бахилловское месторождение (Укрупненный нефтепромысел № 2) и Северо-Варьеганское месторождение (Укрупненный нефтепромысел № 3). Основной задачей цехов по добыче нефти и газов является процесс добычи нефти при помощи фонтанных и механических скважин, обеспечение работы скважин в соответствии с установленным

технологическим режимом, контроль за состоянием и обслуживание фонда скважин, контроль экологического состояния территории, на которой находятся объекты добычи нефти цеха.

Основными задачами цеха по подготовке, перекачке нефти и газа и поддержанию пластового давления является подготовка, перекачка и сдача нефти, подготовка производственно-ливневых и фекальных вод с целью их утилизации, доведение нефти до кондиции, соответствующей необходимым стандартам качества, контроль за состоянием оборудования – резервуаров, установок по подготовке нефти, отстойников, а также закачка в пласт рабочего агента для поддержания пластового давления, утилизация сточных вод, обслуживание насосных станций, производящих закачку жидкости, контроль за работой нагнетательных скважин.

### 3. Испытательная (химико-аналитическая) лаборатория №№ 1, 2.

Основной технологический процесс - исследование физико-химических свойств нефти и воды с целью контроля за разработкой месторождений и качества подготовки товарной нефти (КВЧ).

4. Цех по техническому обслуживанию, ремонту трубопроводов и ликвидации последствий аварий Основной технологический процесс - ремонт и ревизия нефтепроводов и запорной арматуры, проведение гидравлических испытаний нефтепроводов, производство ремонтных работ и ликвидация последствий аварий на нефтепроводах.

## 1.5 Отраслевые особенности функционирования

ПАО «Варьеганнефтегаз» занимается разведкой и разработкой группы нефтегазоконденсатных месторождений на территории Западной Сибири в Ханты-Мансийском автономном округе-Югре. ПАО «Варьеганнефтегаз» входит в число крупнейших добывающих предприятий региона, является градообразующим предприятием для г.Радужный.

Темпы развития нефтяной и газовой промышленности обусловлены тем огромным значением, которое имеют нефть и газ для развития народного хозяйства страны. Природный газ и тяжелые остатки переработки нефти - это дешевый и удобный вид энергетического и бытового топлива.

Из нефти вырабатываются все виды жидких топлив: бензины, керосины, реактивные и дизельные сорта горючего для двигателей внутреннего сгорания, мазуты, различные виды смазочных материалов, битумы, синтетические жирные кислоты и др.

Попутные нефтяные газы, газы деструктивных процессов переработки нефти, ароматические углеводороды служат основным сырьем для химической промышленности. Значение же химизации, т.е. внедрение во все отрасли народного хозяйства дешевых равноценных или более высоких по качеству заменителей дерева, металла, пищевых продуктов и т.д., трудно переоценить.

Продукты нефтехимии: полимерные материалы и пластические массы, синтетические волокна, каучук, моющие средства, спирты, альдегиды, и многие другие - широко применяют во всех отраслях народного хозяйства. Использование полимерных материалов в значительной степени определяет технический прогресс в автомобильной, авиационной, судостроительной, электротехнической и других отраслях промышленности. Так, автомобильная промышленность превратилась в крупного потребителя пластмасс, искусственного и синтетического волокон, искусственного каучука и резины, лаков и красок. Применение пластмасс дает возможность заменить сотни тысяч тонн металла, сократить производственные площади, уменьшить потребность в инструменте и оснастке, сократить число технологических операций и их трудоемкость, в результате чего себестоимость продукции значительно снижается.

В настоящее время роль нефтяной промышленности как сырьевой базы нефтехимии существенно возросла. Применение в нефтехимии попутных газов и

газов деструктивных процессов нефтепереработки гораздо эффективнее, чем газов коксового происхождения.

Интеграция позволяет закрепить хозяйственные связи, усилить стимулы для получения наиболее эффективного конечного результата, сконцентрировать ресурсы по наиболее эффективным направлениям технической политики, использовать наиболее эффективно систему взаиморасчетов, в том числе за счет применения расчетных цен, повысить конкурентоспособность российских производителей на внешнем рынке, а также наиболее экономно решать отдельные задачи использования производственной и социальной инфраструктуры.

При переходе к рыночным отношениям деятельность нефтяных компаний проявляется сложно и неоднозначно. Основное противоречие состоит в том, что компании как товаропроизводители не могут действовать на основе прежних принципов командной экономики, но часто не в состоянии функционировать на принципах и по законам зрелой рыночной среды из-за отсутствия конкуренции, наличия предельного монополизма, инфляции и т.п.

Новые задачи, стоящие перед нефтяными компаниями в период формирования рыночного механизма, требуют разработки экономико-финансовой базы, на основе которой решались бы вопросы, являющиеся ранее прерогативой государственных органов управления. В практике хозяйственной деятельности многое зависит от объективной оценки возможностей компании, важными являются анализ, прогноз и планирование. Не разработанность отраслевых подходов к этим вопросам, стохастичность и неопределенность рыночной конъюнктуры, инфляционные процессы делают процесс принятия управленческих решений несовершенным. Не отвечают практике подходы к определению конкурентоспособности. Планирование, хотя и подвергалось за последнее время изменениям, по своим принципам и методам, однако, оказалось непригодным для решения задач в условиях труднопредсказуемой и быстро меняющейся внешней среды. У нефтяных компаний появилась

необходимость перехода к бюджетному планированию. Для решения проблемы технической оснащенности нужны крупные финансовые средства и соответствующий аппарат оценки их эффективности. В настоящее время возникла необходимость рыночной оценки капитала. Действовавшая ранее система ценообразования соответствовала экстенсивному развитию производительных сил, для централизованной системы управления представлялось естественным изъять подавляющую часть чистого дохода. На нынешнем этапе хозяйствования чрезмерные распределительные процессы через цены являются тормозом развития и несовместимы с рынком.

В настоящее время практически не существует единого подхода к выработке экономической политики на уровне компании, что можно объяснить большой неопределенностью развития рыночных отношений. Значительная часть специалистов занимается теоретическими и практическими исследованиями отдельных элементов рыночного механизма, например, таких как конкурентоспособность, конъюнктура, ценовая политика и др. Эти работы имеют несомненную значимость в процессе обработки методологии управления в период формирования рыночных отношений и функционирования рыночной экономики. Большинство авторов сходится во мнении, что предприятиям предстоит трудный переход к рыночным условиям хозяйствования.

Доля России в мировой добыче минерального сырья остается высокой и составляет по нефти 11,6%, по газу - 28,1%, углю - 12-14%. По объему разведанных запасов минерального сырья Россия занимает ведущее положение в мире. При занимаемой территории в 10% в недрах России сосредоточено 12-13% мировых запасов нефти, 35% - газа, 12% - угля. В структуре минерально-сырьевой базы страны более 70% запасов приходится на ресурсы топливно-энергетического комплекса (нефть, газ, уголь). Общая стоимость разведанного и оцененного минерального сырья составляет сумму 28,5 трлн. долларов, что на порядок превосходит стоимость всей приватизируемой недвижимости России.

Проблемы в нефтегазовой отрасли России

Среди основных проблем нефтегазовой промышленности можно выделить следующие:

- общее сокращение объемов общей добычи нефтяных ресурсов в Российской Федерации;
- неэффективность диверсификации газо- и нефтеснабжения в стране;
- большой объем потребления природного газа промышленными предприятиями и населением;
- зависимость от компаний-монополистов;
- неполная загруженность нефтеперерабатывающих заводов;
- кризис неплатежей, особенно в газовом секторе.

Нефтегазовая отрасль России характеризуется высокой степенью монополизации, недостаточной прозрачностью и несовершенной организационной структурой управления, недостаточно развитой конкуренцией. В отличие от нефти, газ не требует существенной предварительной переработки перед использованием, но его нужно сразу поставлять потребителю. И здесь тоже существуют определенные особенности нефтегазовой отрасли, например, в вопросе транспортировки.

Перспективы нефтегазовой отрасли:

Привлечение инвестиций от иностранных партнеров сдерживаются целым рядом факторов, среди которых нестабильность политического курса, несовершенные процедуры выдачи лицензий, позволяющих разведку и дальнейшую разработку месторождений, а с ними и существенные риски по возврату потраченных инвестиций и извлечения прибыли.

Переработка нефти и производство нефтепродуктов осуществляется на нефтеперерабатывающих заводах, но многие из них морально "устаревшие" и отстают от Европы по технологическим уровням.

Нефтегазовый комплекс – одна из важнейших составляющих топливно-энергетической базы России. Стратегия его развития определяет особенности нефтегазовой отрасли и прогнозные показатели, а также систему

взаимосвязанности решений по повышению энергетической независимости и безопасности государства, импортно-экспортной политики и возможностей нефтегазодобывающей отрасли.

Проблему увеличения добычи полезных ископаемых, в частности нефти и газа в России нужно решать не путем увеличения площадей добычи, а путем модернизации технической составляющей нефтегазового комплекса. В этом и состоят главные особенности нефтегазовой отрасли.

На территории добычи природного газа высокими темпами газифицируются промышленные предприятия, города и села. Природный газ дал толчок производству целого ряда энергоносителей и химических веществ, которые нашли широкое применение в народном хозяйстве, однако больше всего его потребляется в промышленности, в частности цементной, металлургической и химической. Нефть, газ и исходные продукты их переработки имеют большое значение сегодня и в перспективе, о чем достаточно подробно информируют ведущие предприятия в этой области на выставке «Нефтегаз».

В целях расширения взаимовыгодного сотрудничества, направленного на дальнейшее стабильное развитие экономики и обеспечение экологической безопасности, между Правительством автономного округа и крупными нефтегазодобывающими компаниями заключаются соглашения о сотрудничестве, в рамках которых недропользователи берут на себя повышенные обязательства по утилизации нефтяного попутного газа, обеспечению безопасности и надежности трубопроводов, рекультивации нефтезагрязнённых земель.

Со своей стороны, Правительство автономного округа осуществляет контроль за реализацией нефтяными компаниями природоохранных и природовосстановительных мероприятий. Мероприятия крупных нефтегазодобывающих компаний автономного округа включены в государственную программу автономного округа «Экологическая безопасность».

Самым богатым нефтяным регионом Западной Сибири и России является Ханты-Мансийский автономный округ (ХМАО). Основной объём добычи в



округе обеспечивают 10 нефтедобывающих компаний, в том числе «Роснефть», «Сургутнефтегаз», «Лукойл», ТНК-ВР, «Славнефть», «Газпромнефть» и прочие.

ПАО «Варьеганнефтегаз» - одно из ведущих предприятий нефтяной компании «Роснефть», расположенных в Западной Сибири.

ПАО «Варьеганнефтегаз» осуществляет добычу и подготовку углеводородного сырья на территории Ханты-Мансийского и Ямало-Ненецкого автономных округах [22].

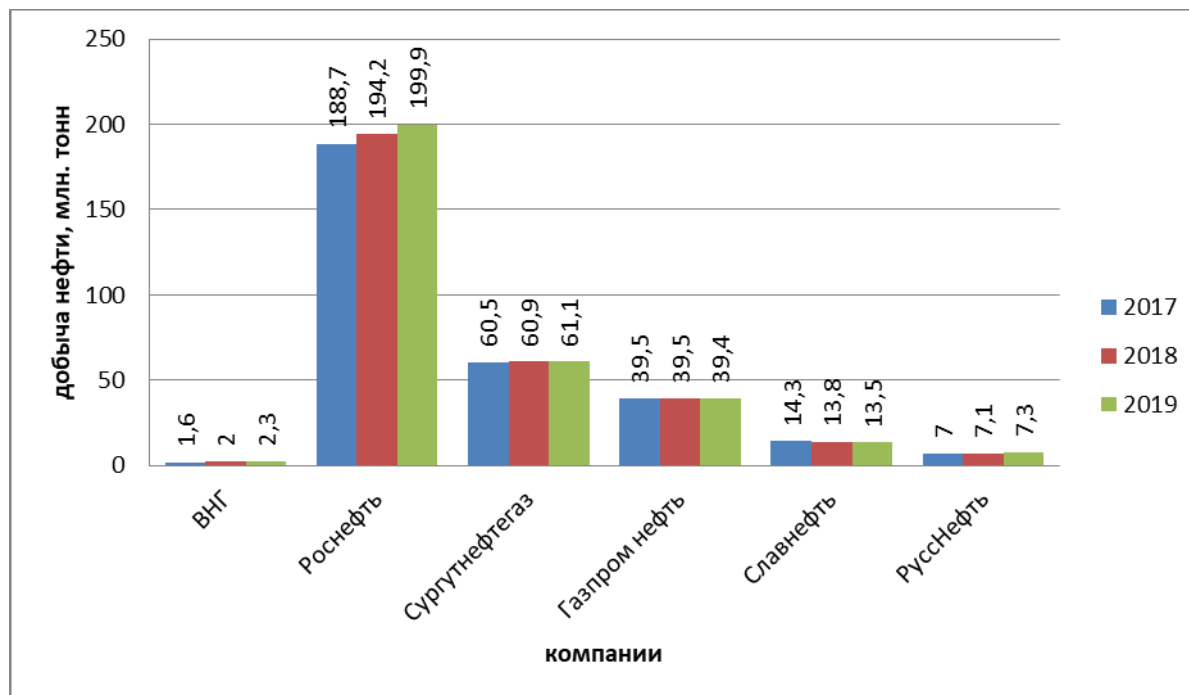


Рисунок 1.1 – Доля добычи нефти в России в %, за 2017, 2018, 2019 года.

Проанализировав диаграммы за период 2017-2019 гг. можно сделать вывод, что ПАО НК «Роснефть» стабильно занимает лидирующие позиции в нефтегазодобывающей отрасли России.

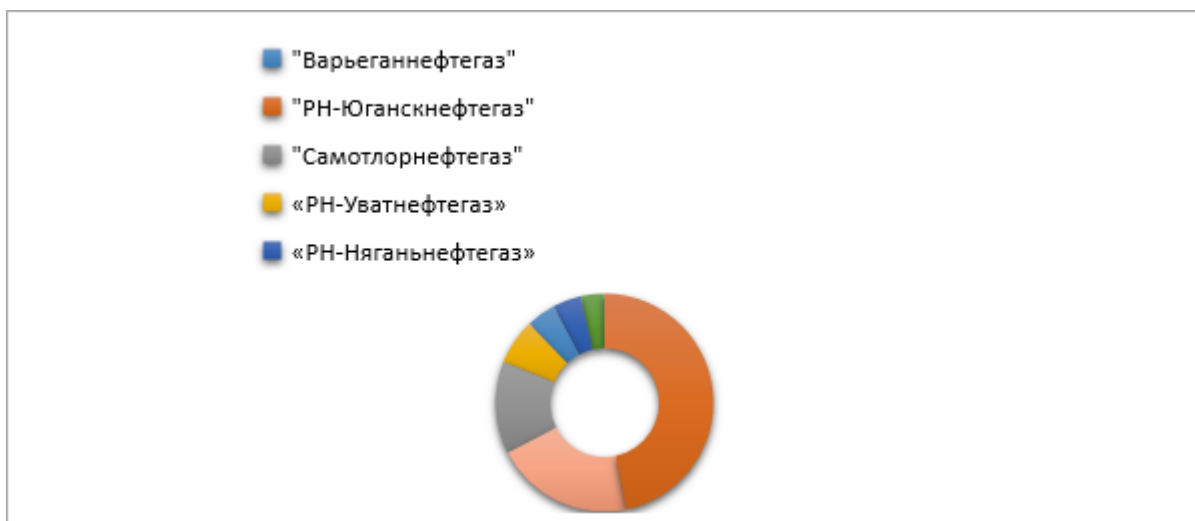


Рисунок 1.2 – Доля добывающих предприятий по Западной Сибири за 2019 год

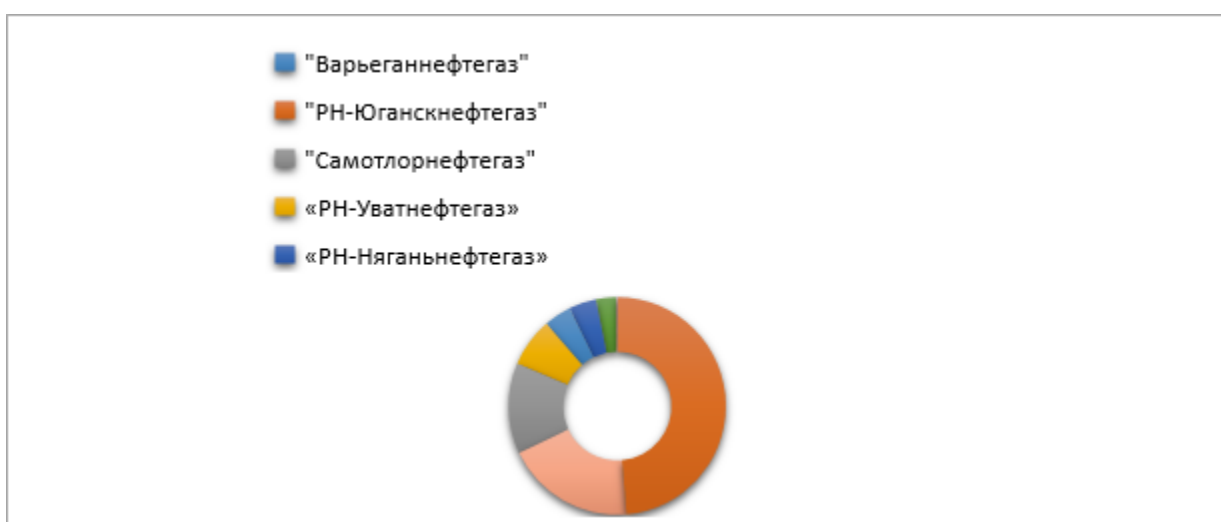


Рисунок 1.3 – Доля добывающих предприятий по Западной Сибири за 2019 год

ПАО «Варьеганнефтегаз» входит в состав НК «Роснефть» и добывает 4% от общей добычи нефти в НК «Роснефть» по Западной Сибири.

Объект исследования ПАО «Варьеганнефтегаз» осуществляет свою деятельность в нефтяной промышленности, которая является частью топливно-энергетического комплекса.

Углеводородный потенциал России очень большой. Ряд компаний на территории России входят в число ведущих нефтегазодобывающих корпораций мира, удовлетворяя не только потребности страны в нефти и газе, так и нужды других стран.

Экспорт российской нефти в 2018 году с января по октябрь вырос на 38,6% за аналогичный период в 2017 году и составил в стоимостном выражении 106,59 млрд. долларов.

На данный момент Нефтегазовый комплекс всё ещё является одной из важнейших составляющих топливно-энергетической базы России. Стратегия его развития определяет особенности нефтегазовой отрасли и прогнозные показатели, а также систему взаимосвязанности решений по повышению энергетической независимости и безопасности государства, импортно-экспортной политики и возможностей нефтегазодобывающей отрасли [22].

Таблица 1.1- Уровень добычи нефти в России за 2016-2019 годы

Год	2016	2017	2018	2019	Изменение, млн. тонн.		
					2017/2016	2018/2017	2019/2018
Добыча нефти, млн. тонн.	534	549	546,7	555,84	+15	-2,3	+9,14

Несмотря на всю важность отрасли, в ней существует много проблем, которые усложняют работу в этой сфере. Во-первых, это очень капиталоемкая отрасль. Для нефтедобычи и её производных требуется выполнение большого количества работ. Это разведка и геологический анализ для определения наличия нефти в земле, бурение и создание инфраструктуры для транспортировки нефти, выполнение экологических обязательств по переработке отходов и т.д. [17].

Вторым важным фактором, который усложняет работу, является естественное сокращение объёмов добычи нефти на используемых скважинах. С течением времени объёмы сокращаются, и добыча становится всё труднее. Поэтому затраты на добычу растут сильнее, чем объёмы, что увеличивает спрос на эффективные и недорогие решения по повышению нефтеотдачи скважин.

Также сильное влияние на нефтяную промышленность оказывают мировые цены на нефть, которые за последние 5 лет снизились на 30 процентов. Связанно это с возросшим предложением углеводородного сырья на рынке и политическими обстоятельствами.

В Ханты-Мансийском автономном округе у отрасли также есть трудности

и об этом свидетельствует статистика по добыче. В регионе с 2008 года сохраняются тенденции к снижению нефтедобычи в среднем на 1,5% каждый год. В основном это связано с истощением эксплуатируемых месторождений, увеличением издержек на добычу нефти и изменения в структуре извлекаемых запасов [23].

Несмотря на это в округе добывается огромное количество углеводородов, а именно около 43% от всей общероссийской добычи нефти. На социально-экономическое развитие округа, представители отрасли также оказывают сильное влияние, участвуя в поддержке различных социальных программ, предоставляя большое количество рабочих мест жителям округа.

Учитывая отраслевую специфику региона, можно назвать предприятия нефтяной отрасли градообразующими. Ярким примером можно назвать организации, являющиеся дочерними обществами ПАО НК «Роснефть».

Сегодня топливно-энергетический потенциал Округа имеет огромную значимость в экономике России. На долю Югры приходится более половины общего объёма добычи нефти в стране.

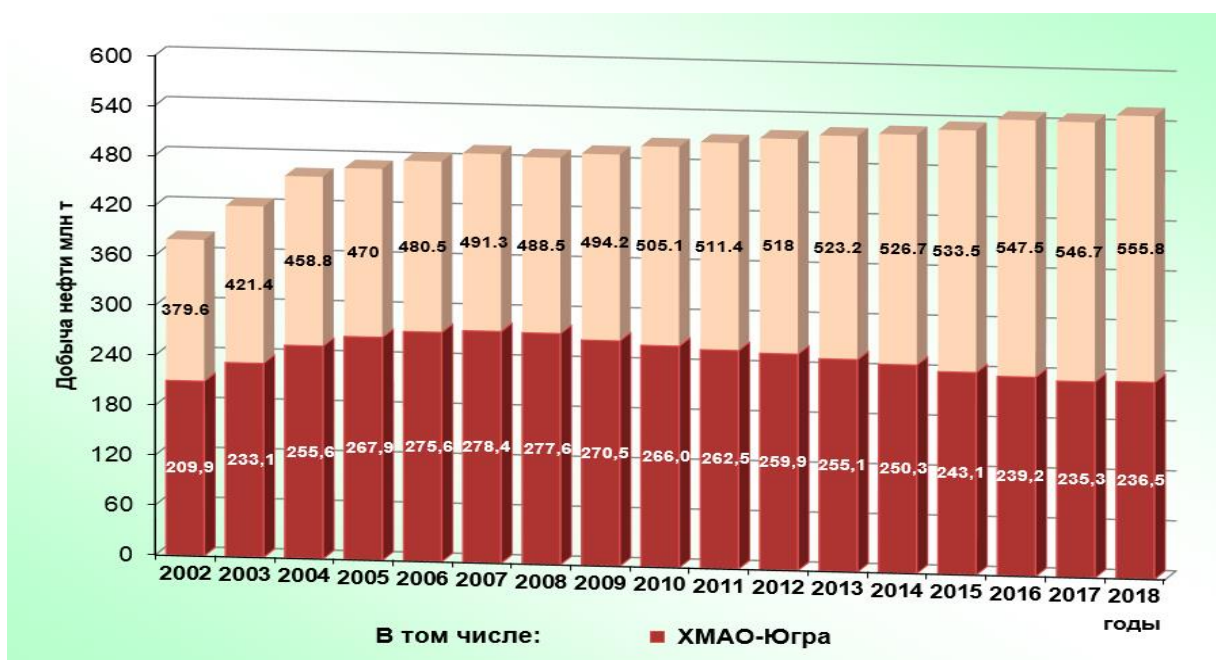


Рисунок 1.4 – Динамика добычи нефти и газового конденсата с 2002 года по 2018 год в России и ХМАО-Югре

Проблему увеличения добычи полезных ископаемых, в частности нефти и

газа в России нужно решать не путем увеличения площадей добычи, а путем модернизации технической составляющей нефтегазового комплекса. В этом и состоят главные особенности нефтегазовой отрасли.

Для решения таких проблем многие предприятия разрабатывают новые технологии и методы, которые позволят сократить производственные затраты. Такие методы связаны не только с сокращением издержек на освоение новых месторождений, но и с сокращением затрат и повышением рентабельности от нефтедобычи уже существующих скважин.

### 1.6 SWOT-анализ

SWOT –анализ представляет собой метод стратегического планирования, который позволяет оценить общее состояние объекта исследования, рассматривая внешние и внутренние факторы объекта, разделённые на четыре категории:

1) Strengths – сильные стороны объекта исследования, преимущества организации;

2) Weaknesses – слабые стороны объекта исследования, недостатки организации;

3) Opportunities – факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества организации на рынке;

4) Threats – угрозы, которые могут нанести ущерб объекту исследования.

Анализ внешней среды обычно считается исходным процессом стратегического управления, так как обеспечивает базу для определения как миссии и целей фирмы, так и для выработки стратегий поведения, позволяющих фирме выполнить миссию и достичь своих целей. Он представляет собой процесс, посредством которого разработчики стратегического плана контролируют внешние по отношению к организации факторы, чтобы определить возможные угрозы для фирмы.

Изучение внутренней среды направлено на уяснение того, какими сильными и слабыми сторонами обладает предприятие.

Сильные и слабые стороны объекта относятся к внутренним факторам организации. Под внутренними факторами понимают те из них, которые оказывают прямое воздействие на деятельность организации, также, как и предприятие способно влиять и изменять эти факторы.

К внутренним факторам можно отнести кадровые процессы предприятия, организационную культуру предприятия, маркетинговые аспекты, финансовые потоки и т.п.

В кадровые процессы входит: взаимодействие между менеджерами и рабочими; обучение и продвижение сотрудников; оценка результатов труда, его стимулирование и поощрение; создание и поддержание отношений между самими работниками.

К организационной культуре относятся все коммуникационные процессы, нормы правила и процедуры, распределение прав собственности, снабжение и ведение складского хозяйства, технологии производства и т.д.

Маркетинговые аспекты – это всё, то что касается реализации продукции. Это продвижение его на рынке, формирование его имиджа и ценообразования.

Эффективное использование и движение денежных средств, поддержание ликвидности и платёжеспособности предприятия, обеспечение его прибыльности, создание инвестиционных возможностей и т.д. Всё это относится к финансовым потокам предприятия.

Под сильными сторонами понимается конкурентное преимущество, которым обладает объект. У предприятия таким преимуществом могут быть особенности используемой технологий или реализуемого товара. За счёт сильных сторон организация обеспечивает себе наиболее выгодное положение на рынке по сравнению с другими предприятиями. Поэтому необходимо поддерживать, укреплять и постоянно улучшать эти стороны.

К слабым сторонам наоборот относят те стороны, по которым предприятие уступает конкурентам. Недостатки самих товаров, технологии производства продукции или иные факторы внутри организации. Данные факторы обычно мешают развитию компании и в перспективе могут нанести непоправимый ущерб.

Поэтому необходимо отслеживать слабые стороны, работать над их устранением и осуществлять специальные мероприятия по снижению их влияния на деятельность организации.

К внешним факторам относятся угрозы и возможности предприятия. На них оно не может оказывать прямого воздействия, но может снизить или увеличить их влияние на деятельность организации.

К внешним факторам могут относиться макроэкономические показатели, такие как: политическая ситуация, экономическая ситуация, состояние отрасли в целом. Также к внешним факторам можно отнести географическое положение, возможности население, действия поставщиков и т.д.

Под возможностями понимают благоприятные условия внешней среды, которые могут оказать положительное влияние на состояние организации. Для их использования необходимо проводить специальные мероприятия по оценке и использованию. Совместное использование с сильными сторонами организации может дать сильный положительный эффект [3].

К угрозам относят негативные факторы внешней среды. Эти факторы могут ослабить организацию, негативно сказаться на реализации и производстве товара, снизить доходы организации. Несмотря на то, что предприятие не может оказать прямого воздействия на угрозы, оно может выявлять их и предпринимать меры по их предотвращению.

SWOT-анализ имеет положительные и отрицательные аспекты. К положительным можно отнести:

Простота. Данный метод сравнительно прост и позволяет быстро оценить состояние предприятия и начать поиск решений по их устранению. При

использовании данного метода не надо применять сложные вычислительные примеры и прибегать к масштабным маркетинговым исследованиям.

Широкая область использования. Данный метод можно использовать практически где угодно, вне зависимости от вашей деятельности и объекта исследования.

Позволяет выявить много полезных внутренних и внешних факторов. SWOT-анализ позволяет получить много различной информации. Анализ позволяет выявить факторы, которые оказывают влияние на организацию. Также он позволяет выявить информационную, которая описывает деятельность исследуемого объекта в прошлом. На основе полученных данных можно сделать соответствующие выводы и предпринять меры по развитию организации в будущем.

Основными минусами данного метода являются:

Данный метод не учитывает динамику во времени. Рынок – слишком изменчивая среда, и важно уметь оценивать не только сильные и слабые стороны, но и учитывать временной аспект.

Отсутствие количественных показателей и расчётов делает этот метод простым, но в тоже время недостаточно информативным при решении конкретных задач.

В большинстве случаев SWOT – анализ является достаточно субъективным методом. Он проводится экспертами и аналитиками, которые могут оценить предприятие с излишней долей субъективизма. На основе данных ПАО «Варьеганнефтегаз» можно составить матрицу SWOT-анализа, которая учитывает сильные, слабые стороны предприятия, а также учитывает его возможности и угрозы [16].

Анализ силы и слабости организации дает возможность установить связь одной стороны между потенциалом и проблемами организации, а с другой — между ее сильными и слабыми сторонами, что позволяет определить варианты успешного существования и оценить перспективы развития организации.



После того как составлен конкретный список слабых и сильных, а также угроз и возможностей, наступает этап установления связей между ними.

Для установления связей составляется SWOT-анализ, представленный в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – SWOT-анализ ПАО «Варьеганнефтегаз»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Высокая платёжеспособность;</li> <li>- Наличие лицензированных участков;</li> <li>- Большая доля собственного капитала;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Низкий уровень экологичности производства;</li> <li>- Большой удельный вес изношенного оборудования;</li> <li>- Сокращение рентабельности производства.</li> </ul>
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Модернизация нефтеперерабатывающих заводов;</li> <li>- Непрерывная разработка и внедрение инновационных технологий;</li> <li>- Разработка новых крупных месторождений.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Нестабильная экономическая ситуация;</li> <li>- Сокращение в средней и долгосрочной перспективе запасов нефти и газа;</li> <li>- Снижение значимости нефти в топливно-энергетическом комплексе.</li> </ul>

Таким образом, проведенный выше анализ показал, что предприятие имеет множество как сильных, так и слабых сторон. Наиболее приемлемой стратегией для предприятия ПАО «Варьеганнефтегаз» является стратегия концентрированного роста.

Суть стратегии состоит в приращении показателей функционирования организации, в том числе, посредством осуществления предложенного варианта диверсификации деятельности. ПАО «Варьеганнефтегаз» должно стремиться стать производителем с низкими издержками, за счет использования новых технологий при добыче нефти и энергоэффективного оборудования. Преимущества выбранной стратегии: 1 базируется на известных способностях и возможностях организации; 2 может эффективно развивать имеющиеся навыки для создания конкурентных преимуществ; 3 высокая чувствительность к потребностям рынка и возможность завоевать репутацию в этой области; 4 невысокий риск; и легко управляемый постепенный рост.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Предприятие ПАО «Варьеганнефтегаз» является представителем нефтегазодобывающей отрасли, которая играет важную роль в экономике нашего региона и всей страны в целом.

В выпускной квалификационной работе представлены отраслевые особенности функционирования предприятия ПАО «ВНГ», показан в SWOT-анализ, исходя из которого, сформирована основная стратегия развития предприятия: стратегия концентрированного роста.

Анализ финансово – экономической деятельности предприятия ПАО «ВНГ» показал, что предприятие к концу анализируемого периода испытывает некоторые трудности с платежеспособностью и финансовой устойчивостью. Несмотря на это детальность предприятия эффективна и его рентабельность выросла на конец анализируемого периода. Это связано с ростом чистой прибыли за счёт увеличения трансфертных цен на нефть.

Представлен инвестиционный проект по очищению нефтешламов, посредством использования устройства Трикантер Flottweg. Экономическая выгода от данного инвестиционного проекта заключается в применении оборудования, которая разделяет нефтешламы и обеспечивает дополнительное сырье, которое может быть переработано и использовано, а так же снижается риск загрязнения окружающей среды.

Представлен инвестиционный проект по повышению производительности труда, снижению простоев производства, больших капитальных и эксплуатационных затрат посредством использования интеллектуального датчика. Экономическая выгода от данного инвестиционного проекта заключается в применении датчиков, которые, ведут к улучшению технико–экономических показателей и снижают риск аварийности. Положительный чистый дисконтированный доход и индекс доходности, превосходящий единицу, позволяют охарактеризовать проект как эффективный.

Подводя итоги, можно сказать, что предложенные инвестиционные проекты эффективны для предприятия. Расчет показателей экономической эффективности говорит об эффективности проектов и целесообразности их реализации. Анализ чувствительности проектов показал, что инвестиционные предложения склонны к минимальному риску по всем анализируемым факторам, что позволяет рекомендовать проекты к внедрению в ПАО «ВНГ».

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Абдукаримов, И. Т. Финансово-экономический анализ хозяйственной деятельности коммерческих организаций (анализ деловой активности) : учебное пособие / И. Т. Абдукаримов. – Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 320 с.
- 2 Агарков, А. П. Экономика и управление на предприятии : учебник / А. П. Агарков [и др.], под ред. А. П. Агаркова. – Москва : Дашков и Ко, 2014. – 400 с.
- 3 Акуленко, Н.Б. Экономика предприятия : учебник / Н.Б. Акуленко - Москва: Инфра-М, 2018. - 639 с.
- 4 Бабаян, Э.В. Инженерные расчеты при бурении : учебник / Э.В. Бабаян, А.В. Черненко. – Вологда: «Инфра-Инженерия», 2016. – 440 с.
- 5 Баскакова, О. В. Экономика предприятия : учебник / О. В. Баскакова, Л. Ф. Сейко. - Москва: Дашков и К, 2015. - 372 с.
- 6 Баринов, В.А. Бизнес-планирование : учебное пособие / В.А. Баринов. - Москва: Форум, 2017. - 256 с.
- 7 Быстров, О.Ф. Экономика предприятия фирмы: учебное пособие / О.Ф. Быстров, Л.П. Афанасьева, Г.И. Болкинаю - Москва: ИНФРА, 2019. - 319 с.
- 8 Волкова, М. В. Экономический анализ: методические указания по выполнению курсового проекта для студентов очной и заочной форм обучения / сост.: М.В. Волкова. – Нижневартовск, 2015. – 23 с.
- 9 Гапаева, С.У. Оценка ликвидности и платежеспособности предприятия // Молодой ученый. — 2017. — №12. — С. 279-282.
- 10 Гражданский кодекс Российской Федерации. Части первая, вторая, третья и четвертая. – Москва : Проспект, КноРус, 2018. – 512 с.
- 11 Зяблицкая, Н. В. Экономика предприятия (организации) : учебное пособие / Н. В. Зяблицкая. – Екатеринбург: ФОРТ ДИАЛОГ-Исеть, 2015.
- 12 Игонина, Л.Л. Инвестиции : учебное пособие / Л.Л. Игонина; Под

ред. В.А. Слепова. — М.: Юристъ, 2018. — 480 с.

13 Рябова, М.А. Анализ финансовой отчетности: учебно-практическое пособие / М. А.Ряова. – Ульяновск : УлГТУ, 2019. – 237 с.

14 Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / Г. В. Савицкая. — 6-е изд., испр. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2018. — 378 с.

15 Складенко, В.К. Экономика предприятия: Учебник / В.К. Складенко, В.М. Прудников. – Москва: НИЦ ИНФРА–М, 2018. – 293 с.

16 Ключкова, Е. Н. Экономика предприятия : учебник для бакалавров / Е. Н. Ключкова, Т. Е. Платонова, В. И. Кузнецов ; под редакцией Е. Н. Ключковой. — Москва : Издательство Юрайт, 2017. — 447 с.

17 Ковалев, В.В. Управление денежными потоками, прибылью и рентабельностью : учебное пособие / В.В. Ковалев – Москва: Проспект, 2015. -336 с.

18 Крылов, С.И. Финансовый анализ: учебное пособие / С.И. Крылов - Москва:Флинта, Изд-во Урал. 2017. - 160 с.

19 Крылов, С.И. Совершенствование методологии анализа в системе управления финансовым состоянием коммерческой организации : монография / С. И. Крылов ; Федеральное агентство по образованию, ГОУ ВПО "Уральский гос. технический ун-т - УПИ". - Екатеринбург : Уральский гос. технический ун-т - УПИ, 2017. - 357 с.

20 Лахметкина, Н.И. Инвестиционная стратегия предприятия : учеб. пособие / Н. И. Лахметкина. – 6-е изд., стер. – Москва : КНОРУС, 2018. – 230 с.

21 Фетисов, В.Д. Финансовый менеджмент: учебное пособие / В. Д. Фетисов, Т.В. Фетисова. – Москва: Юнити, 2019. – 167 с

22 Храменков, В.Г. Автоматизация управления технологическими процессами бурения нефтегазовых скважин: Учебник / В.Г. Храменков. – Томск: ТПУ, 2018. – 416 с.

23 Устав ПАО «Варьеганнефтегаз» (редакция №12), 2019. – 24 с.

- 24 Варьеганнефтегаз: официальный сайт / ПАО «Варьеганнефтегаз». – URL: <https://vareganneft.rosneft.ru/> (дата обращения 15.02.2020).
- 25 Информационно-правовой портал Гарант : официальный сайт. – URL: <https://www.garant.ru> (дата обращения 23.02.2020).
- 26 Интеллектуальный датчик АВВ Ability: официальный сайт / «АВВ Ability». – URL: <https://new.abb.com> (дата обращение 29.04.2020)
- 27 Нефтегаз: официальный сайт / «Нефтегаз.ру». – URL: <https://neftegaz.ru/news/dobycha> (дата обращения 22.02.2020).
- 28 О публичных акционерных обществах : Федеральный закон от 05.05.2014 N 99-ФЗ // Официальный интернет-портал информационно-правовой системы Консультант Плюс ([www.consultant.ru](http://www.consultant.ru)) : [сайт]. – URL: [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru) (дата обращения 21.02.2020).
- 29 Роснефть: официальный сайт / ПАО «НК «Роснефть». – URL: <http://www.rosneft.ru> (дата обращения 15.02.2020).
- 30 Трикантер Flottweg: официальный сайт / «Flottweg». – URL: <https://www.flottweg.com/> (дата обращения 28.02.2020).

