



## АННОТАЦИЯ

Свинцова А.А. Оценка эффективности внедрения инвестиционных предложений в ПАО «Варьеганнефтегаз». – Нижневартовск: филиал ЮУрГУ, НвФл-508, 128 с., 15 ил., 34 таб., библиогр. список – 46 наим., 3 прил., 22 л. слайдов.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью оценки эффективности внедрения инвестиционных мероприятий в ПАО «Варьеганнефтегаз».

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

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

Разработан сравнительный анализ проведения геолого – технологических мероприятий по глино-кислотной обработке призабойных зон скважин, а также внедрения собственной автоматизированной системы интеллектуального бурения АСИБ (искусственного интеллекта) в условиях нестабильной экономической ситуации в стране и мира в целом, путем возможного прогнозирования доходов предприятия.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 ХАРАКТЕРИСТИКА ПАО «ВАРЬЕГАННЕФТЕГАЗ» И ОТРАСЛЕВЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ ЕГО ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ.....	7
1.1 История создания и развития организации ПАО «Варьеганнефтегаз» (Разработал Асташкина Н.С.) .....	7
1.2 Цель и виды деятельности (общие сведения об организации) ПАО «Варьеганнефтегаз» (Разработал Свинцова А.А.).....	9
1.3 Организационно-правовой статус (Разработал Асташкина Н.С.) .....	11
1.4 Структура компании и система управления (Разработал Свинцова А.А.) .....	14
1.5 Отраслевые особенности функционирования (Разработал Асташкина Н.С.).....	25
1.6. SWOT-анализ (место организации на рынке, конкурентоспособность) (Разработал Свинцова А.А.).....	35
2 АНАЛИЗ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ .....	<b>Ошибка!</b>
<b>Закладка не определена.</b>	
2.1 Основные показатели работы (анализ производственно-хозяйственной деятельности) (Разработал Свинцова А.А.)	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
2.2 Анализ финансового состояния (Разработал Асташкина Н.С.).....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
2.3 Анализ затратности функционирования (Разработал Свинцова А.А.).....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>

3 ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ВНЕДРЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРЕДЛОЖЕНИЙ В ПАО «ВАРЬЕГАННЕФТЕГАЗ» .....**Ошибка! Закладка не определена.**

3.1 Проведение глино-кислотной обработки (ГКО) призабойных зон скважин (ПЗС) ПАО «Варьеганнефтегаз» (Разработал Асташкина Н.С.) **Ошибка! Закладка не определена.**

3.2 Внедрение собственной автоматизированной системы интеллектуального бурения АСИБ (искусственного интеллекта) на объектах ПАО «Варьеганнефтегаз» (Разработал Свинцова А.А.).....**О шибка! Закладка не определена.**

3.3 Методические основы оценки эффективности (Разработал Асташкина Н.С.).....**О шибка! Закладка не определена.**

4 3.4 Оценка эффективности проведения глино-кислотной обработки (ГКО) призабойных зон скважин (ПЗС) ПАО «Варьеганнефтегаз» (Разработал Асташкина Н.С.).....**Ошибка! Закладка не определена.**

3.4.1 Анализ чувствительности проведения глино-кислотной обработки (ГКО) призабойных зон скважин (ПЗС) ПАО «Варьеганнефтегаз» (Разработал Асташкина Н.С.) ..... **Ошибка! Закладка не определена.**

3.5 Оценка эффективности внедрения собственной автоматизированной системы интеллектуального бурения АСИБ (искусственного интеллекта) на объектах ПАО «Варьеганнефтегаз» (Разработал Свинцова А.А.).....**Ошибка! Закладка не определена.**

3.5.1 Анализ чувствительности внедрения собственной автоматизированной системы интеллектуального бурения АСИБ

(искусственного интеллекта) на объектах ПАО «Варьеганнефтегаз»  
(Разработал Свинцова А.А.)..... **Ошибка! Закладка не определена.**

ЗАКЛЮЧЕНИЕ ..... 40

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ..... 42

ПРИЛОЖЕНИЯ..... **Ошибка! Закладка не определена.**

ПРИЛОЖЕНИЕ А Бухгалтерский баланс ПАО «Варьеганнефтегаз»..... **Ошибка!  
Закладка не определена.**

ПРИЛОЖЕНИЕ Б Отчет о финансовых результатах ПАО  
«Варьеганнефтегаз» ..... **Ошибка! Закладка не определена.**

ПРИЛОЖЕНИЕ В Организационная структура ПАО  
«Варьеганнефтегаз» ..... **Ошибка! Закладка не определена.**

## ВВЕДЕНИЕ

Деятельность любого предприятия ориентирована на получение определен-  
ных результатов. Однако одни предприятия уверенно достигают поставленных це-  
лей своей деятельности, а другие – работают менее успешно. Огромную роль в этом  
играет управление предприятием. Для обеспечения эффективной деятельности в  
современных условиях руководству необходимо уметь реально оценивать финан-  
сово-экономическое состояние своего предприятия, а также состояние деловой ак-  
тивности партнеров и конкурентов, для сохранения и преумножения бизнеса. Фи-  
нансово-экономическое состояние – важнейший критерий деловой активности и  
надежности предприятия, определяющий его конкурентоспособность и потенциал  
в эффективной реализации экономических интересов всех участников хозяйствен-  
ной деятельности.

Результаты такого анализа нужны, прежде всего, собственникам, для управ-  
ления всеми процессами деятельности, а также кредиторам, инвесторам, поставщи-  
кам, менеджерам и налоговым службам. Финансово-экономическое состояние –  
важнейший критерий деловой активности и надежности предприятия, определяю-

щий его конкурентоспособность и потенциал в эффективной реализации экономических интересов всех участников хозяйственной деятельности. В данной работе проводится финансовый анализ предприятия именно с точки зрения собственников предприятия, т. е. для внутреннего использования и оперативного управления финансами.

В качестве объекта исследования выступает предприятие нефтегазового комплекса ПАО «Варьеганнефтегаз», занимающееся 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. Нижневартовск.

Предметом исследования в работе выступает финансово-хозяйственная деятельность предприятия, оценка инвестиционных вложений в предлагаемые мероприятия по повышению эффективности работы ПАО.

Целью данной выпускной квалификационной работы является оценка финансово-хозяйственной деятельности ПАО «Варьеганнефтегаз» и характеристика предлагаемых технологий, ориентированных на повышение эффективности функционирования предприятия.

В соответствии с поставленной целью решаются следующие основные задачи:

- ознакомление с историей создания и развития организации;
- изучение целей и видов деятельности ПАО «Варьеганнефтегаз»;
- рассмотрение структуры предприятия;
- изучение организационно-правового статуса ПАО «Варьеганнефтегаз»;
- рассмотрение отраслевых особенностей функционирования предприятия;
- изучение специфики развития региона;
- выявление особенностей технологии производства;

- составление SWOT-анализа ПАО «Варьеганнефтегаз»;
- осуществление оценки финансового состояния исследуемого предприятия;
- осуществление оценки экономической эффективности от проведения мероприятий.

Теоретической и информационной базой данной работы послужили труды отечественных и зарубежных ученых, нормативно-правовые акты, данные бухгалтерской отчетности предприятия, материалы статистической и финансовой отчетности предприятия.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка и приложений.

## 1 ХАРАКТЕРИСТИКА ПАО «ВАРЬЕГАННЕФТЕГАЗ» И ОТРАСЛЕВЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ ЕГО ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ

### 1.1 История создания и развития организации ПАО «Варьеганнефтегаз»

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 округов. ПАО «Варьеганнефтегаз» входит в число крупнейших добывающих предприятий региона, является градообразующим предприятием для г. Радужный.

ПАО НК «Роснефть» контролирует 93,89% акций ПАО «Варьеганнефтегаз». [45]

Официальная история производственного объединения насчитывает 33 года, но разработка Варьеганского месторождения началась значительно раньше. В 1967 году поисковая скважина №1П Варьеганского месторождения вскрыла газоносный пласт, а в 1968 году начато бурение скважины №2Р, на котором получен

первый фонтан нефти. С этой скважины началась история открытия и разработки месторождения и его промышленная эксплуатация.

Промышленная добыча на предприятии осуществляется с 1985 года, объем добытой нефти с начала разработки месторождений составляет 150,05363 миллиона тонн.

Акционерное общество открытого типа «Варьеганнефтегаз» образовано 24 мая 1993 года на базе одноимённого производственного объединения.

Переименовано в открытое акционерное общество «Варьеганнефтегаз» 14 июня 1996 года.

В августе 2003 года предприятие вошло в структуру ТНК-ВР, в 2013 г – Роснефти.

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 51 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). Также был осуществлен оперативный подсчет запасов, позволивший часть запасов категории С2 перевести в промышленную категорию С1. В результате чего, обеспечен суммарный прирост извлекаемых запасов нефти по категории АВС1. 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. Среднесуточный прирост дебита от реализации программы ГТМ составил 7,6 тонн/сутки на скважину, что в совокупности, позволило дополнительно добыть 148 тыс. тонн нефти.

С 10 августа 2015 года получило название публичное акционерное общество «Варьеганнефтегаз».

Уровень добычи нефти за 2016 год в группе предприятий «Варьеганнефтегаз» составил более 6,2 млн тонн, что на 1% больше уровня 2015 года. Этому показателя удалось добиться за счет успешно выполненного комплекса геолого-технических мероприятий (ГТМ). Например, положительный эффект был получен от перевода скважин на вышележащие горизонты. Весь комплекс ГТМ обеспечил группе почти 816 тыс. тонн дополнительно добытой нефти.

Что касается результатов объемов добычи газа, то и здесь результаты достойные. Объем увеличился до 3,4 млн кубических метров. По сравнению с показателями 2018 года рост составил 9,3%.

К слову, этого показателя удалось добиться за счет успешной реализации программы бурения новых скважин и расширения газотранспортной инфраструктуры Ван-Еганского месторождения.

И еще одно из ключевых достижений: по итогам 2016 года группе предприятий «Варьеганнефтегаз» удалось увеличить уровень рационального использования попутного нефтяного газа до 97%.

В 2020 году планируется полное развитие полномасштабной разработки всех залежей и обустройство месторождений.

## 1.2 Цель и виды деятельности (общие сведения об организации) ПАО «Варьеганнефтегаз»

Основной целью изучаемой организации, согласно Уставу ПАО «Варьеган-нефтегаз», является получение прибыли.

Общество имеет гражданские права и несет гражданские обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных федеральными законами.

Общество осуществляет следующие виды деятельности:

- добыча сырой нефти и нефтяного (попутного) газа;
- добыча природного газа и газового конденсата;
- геолого - разведочные, геофизические и геохимические работы в области изучения недр;
- предоставление услуг по бурению, связанному с добычей нефти, газа и газового конденсата;
- производство электромонтажных работ;
- деятельность столовых при предприятиях и учреждениях;
- деятельность агентов по оптовой торговле топливом;
- производство, передача и распределение электроэнергии;
- производство, передача и распределение пара и горячей воды (тепловой энергии);
- разработка гравийных и песчаных карьеров;
- добыча глины и каолина;
- добыча и агломерация торфа;
- удаление и обработка твердых отходов;
- предоставление услуг по монтажу, ремонту и техническому обслуживанию прочего оборудования общего назначения, не включенного в другие группировки;
- иные виды деятельности, не запрещенные законодательством Российской Федерации [45].

Общество осуществляет работы, связанные с использованием сведений, составляющих государственную тайну, а также осуществляет мероприятия и (или)

оказывает услуги по защите государственной тайны, на основании специального разрешения (лицензии), если иные требования не предусмотрены законодательством Российской Федерации.

Общество осуществляет организацию и проведение мероприятий в области мобилизационной подготовки.

Общество осуществляет организацию и проведение мероприятий в области гражданской обороны.

В случаях, предусмотренных законодательством Российской Федерации, Общество может заниматься отдельными видами деятельности только на основании специального разрешения (лицензии), членства в саморегулируемой организации или выданного саморегулируемой организацией свидетельства о допуске к определенному виду работ.

Таким образом, в ходе изучения истории создания и развития данного предприятия, нами были выявлены положительные тенденции в деятельности исследуемого предприятия, такие как увеличение объемов добычи нефти, улучшение финансовых результатов деятельности (прибыли).

### 1.3 Организационно-правовой статус

Объектом исследования курсовой работы является публичное акционерное общество «Варьеганнефтегаз».

Под публичным акционерным обществом (ПАО) понимается 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. (Согласно п. 1 ст. 66.3 ГК РФ). [5]

Основные признаки публичного акционерного общества:

1. Публичное акционерное общество (пункт 1 статьи 66.3 ГК РФ) обязано представить для внесения в единый государственный реестр юридических лиц сведения о фирменном наименовании общества, содержащем указание на то, что такое общество является публичным.

Акционерное общество вправе представить для внесения в единый государственный реестр юридических лиц сведения о фирменном наименовании общества, содержащем указание на то, что такое общество является публичным.

Акционерное общество приобретает право публично размещать (путем открытой подписки) акции и ценные бумаги, конвертируемые в его акции, которые могут публично обращаться на условиях, установленных законами о ценных бумагах, со дня внесения в единый государственный реестр юридических лиц сведений о фирменном наименовании общества, содержащем указание на то, что такое общество является публичным.

2. Приобретение непубличным акционерным обществом статуса публичного общества (пункт 1) влечет недействительность положений устава и внутренних документов общества, противоречащих правилам о публичном акционерном обществе, установленным ГК РФ, законом об акционерных обществах и законами о ценных бумагах.

3. В публичном акционерном обществе образуется коллегиальный орган управления общества (пункт 4 статьи 65.3 ГК РФ), число членов которого не может быть менее пяти. Порядок образования и компетенция указанного коллегиального органа управления определяются законом об акционерных обществах и уставом публичного акционерного общества.

4. Обязанности по ведению реестра акционеров публичного акционерного общества и исполнение функций счетной комиссии осуществляются организацией, имеющей предусмотренную законом лицензию.

5. В публичном акционерном обществе не могут быть ограничены количество акций, принадлежащих одному акционеру, их суммарная номинальная стоимость, а также максимальное число голосов, предоставляемых одному акционеру.

Уставом публичного акционерного общества не может быть предусмотрена необходимость получения чье-либо согласия на отчуждение акций этого общества. Никому не может быть предоставлено право преимущественного приобретения акций публичного акционерного общества, кроме случаев, предусмотренных пунктом 3 статьи 100 настоящего Кодекса. Уставом публичного акционерного общества не может быть отнесено к исключительной компетенции общего собрания акционеров решение вопросов, не относящихся к ней в соответствии с настоящим Кодексом и законом об акционерных обществах.

6. Публичное акционерное общество обязано раскрывать публично информацию, предусмотренную законом.

7. Дополнительные требования к созданию и деятельности, а также к прекращению публичных акционерных обществ устанавливаются законом об акционерных обществах и законами о ценных бумагах.

Публичное акционерное общество «Варьеганнефтегаз» (далее – Общество) создано в соответствии с законодательством Российской Федерации и в соответствии с Указами Президента Российской Федерации от 17 ноября 1992 года №1403 «Об особенностях приватизации и преобразования в акционерные общества государственных предприятий, производственных и научно-производственных объединений нефтяной, нефтеперерабатывающей промышленности и нефтепродуктообеспечения» и от 1 июля 1992 года № 721 «Об организационных мерах по преобразованию государственных предприятий, добровольных объединений государственных предприятий в акционерные общества».

Общество создано без ограничения срока деятельности [6].

Общество имеет печать.

Полное фирменное наименование Общества:

- на русском языке: Публичное акционерное общество «Варьеганнефтегаз»;
- на английском языке: Public Joint Stock Company Varyoganneftegaz.
- Сокращенное:

- на русском языке: ПАО «Варьеганнефтегаз»;
- на английском языке: PJSC Varyoganneftegaz.

Место нахождения Общества: Российская Федерация, Ханты-Мансийский автономный округ-Югра, город Радужный.

Уставный капитал Общества составляет 2 397 416 рублей. [45] Уставный капитал Общества составляется из номинальной стоимости акций ПАО «Варьеганнефтегаз», приобретенных акционерами. Уставный капитал Общества может быть увеличен путем увеличения номинальной стоимости акций или размещения дополнительных акций.

#### 1.4 Структура компании и система управления

14 В теории под структурой предприятия понимается состав и соотношение его внутренних звеньев: цехов, участков, отделов, лабораторий и других подразделений, составляющих единый хозяйственный объект.

Под общей структурой предприятия (фирмы) понимается комплекс производственных подразделений, организаций по управлению предприятием и обслуживанию работников, их количество, величина, взаимосвязи и соотношения между ними по размеру занятых площадей, численности работников и пропускной способности. [14]

К производственным подразделениям относятся цехи, участки, лаборатории, в которых изготавливается, проходит контрольные проверки, испытания основная продукция (выпускаемая предприятием), комплектующие изделия (приобретаемые со стороны), материалы и полуфабрикаты, запасные части для обслуживания изделий и ремонта в процессе эксплуатации, вырабатываются различные виды энергии для технологических целей и т.п.

К подразделениям, обслуживающим работников, относятся жилищно-коммунальные отделы, их службы, фабрики-кухни, столовые, буфеты, детские сады и ясли, санатории, пансионаты, дома отдыха, профилактории, медсанчасти, добровольные спортивные общества, отделы технического обучения и учебные заведения, занимающиеся повышением производственной квалификации, культурного уровня рабочих, инженерно-технических работников, служащих [1].

Производственная структура предприятия представляет собой форму организации производственного процесса и находит выражение в размерах предприятия, количестве, составе и удельном весе цехов и служб, их планировке, а также в составе, количестве и планировке производственных участков и рабочих мест внутри цехов.

Главными элементами производственной структуры предприятия являются цехи, участки и рабочие места.

Различают следующие виды цехов и участков: основные, вспомогательные, обслуживающие, побочные.

В основных цехах выполняется определенная стадия производственного процесса по превращению сырья и материалов в готовую продукцию либо ряд стадий производственного процесса по изготовлению какого-либо изделия или его части. Основные цехи классифицируются на: заготовительные (литейные, кузнечные, штамповочные и т.д.); обрабатывающие (токарные, фрезерные и т.д.); выпускающие (сборочные) [4].

Задача вспомогательных цехов - обеспечение нормальной бесперебойной работы цехов основного производства. К ним относятся: ремонтные, слесарно-ремонтные, инструментальные, энергетические и др.

Обслуживающие цехи выполняют функции хранения продукции, транспортировки сырья, материалов и готовой продукции.

Побочные цехи занимаются утилизацией отходов.

На производственную структуру предприятия оказывает влияние ряд факторов:

- отраслевая принадлежность предприятия;
- характер продукции и методы ее изготовления;
- объем выпуска продукции и ее трудоемкость;
- уровень специализации и кооперирования производства;
- особенности зданий, сооружений, используемого оборудования сырья и материалов [3].

Организационная структура управления предприятием - упорядоченная совокупность служб, управляющих его деятельностью, взаимосвязями и соподчинением. Она непосредственно связана с производственной структурой предприятия, определяется задачами, которые стоят перед персоналом предприятия, многообразием функций управления и их объемом.

Различают несколько типов организационных структур: линейные, функциональные, линейно-функциональные, дивизиональные, адаптивные.

Линейная структура характеризуется тем, что во главе каждого подразделения стоит руководитель, сосредоточивший в своих руках все функции управления и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками. Его решения, передаваемые по цепочке «сверху вниз», обязательны для выполнения нижестоящими звеньями. Он в свою очередь, подчинен вышестоящему руководителю.

Но эта структура имеет ряд недостатков, основной из которых - необходимость для руководителя обладать разносторонними знаниями по всем направлениям деятельности, чтобы иметь возможность эффективно руководить организацией в условиях отсутствия специалистов по реализации отдельных функций управления [2].

Линейная структура управления используется, как правило, малыми и средними предприятиями, осуществляющими несложное производство, при отсутствии широких кооперационных связей между предприятиями.

Функциональная структура управления базируется на горизонтальном разделении управленческого труда [7]. Функциональные руководители специализируются в определенной области деятельности и отвечают за реализацию соответствующих функций, дают распоряжения производственным подразделениям по вопросам, находящимся в их компетенции.

Данная структура не имеет недостатков линейной, здесь вопросы решаются более компетентно, от линейных руководителей не требуется глубоких знаний всех сторон управления производством. Крупный недостаток функциональной структуры - нарушение единства распорядительности и ответственности за работу.

Функциональная структура управления обычно применяется на крупных предприятиях.

17  
Линейно-функциональная структура позволяет в значительной степени устранить недостатки как линейного, так функционального управления. При этой структуре назначение функциональных служб - подготовка данных для линейных руководителей в целях принятия компетентных решений или возникающих производственных и управленческих задач. Роль функциональных органов (служб) зависит от масштабов хозяйственной деятельности и структуры управления предприятием в целом [10]. Чем крупнее фирма и сложнее ее управляющая система, тем более разветвленным аппаратом она располагает. В этой связи остро стоит вопрос координации деятельности функциональных служб.

Линейно-функциональные структуры управления используются в большинстве предприятий.

Внутри дивизиональной структуры управления деление предприятия на элементы и блоки происходит по видам товаров или услуг, группам получателей или географическим регионам. Дивизиональная структура способствует устранению ряда проблем, возникающих в линейно-функциональной структуре [10]. Она имеет преимущества в различных отраслях промышленности, в особенности там, где производство слабо подвержено колебаниям рыночной конъюнктуры и мало

зависит от технологических нововведений, так как в этой структуре по-прежнему в основе взаимодействия с внешней средой лежит механистический подход.

На данном предприятии ПАО «Варьеганнефтегаз» организационно-правовая структура является линейно-функциональной, она представлена в Приложении А. Она определена характером производственных процессов и обеспечивает рациональное взаимодействие всех подразделений.

Высшим органом управления Обществом является общее собрание акционеров. Общее собрание акционеров осуществляет также функции и полномочия Совета директоров Общества соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах».

К компетенции Общего собрания акционеров согласно Уставу Общества относятся:

- внесение изменений и дополнений в Устав Общества или утверждение Устава Общества в новой редакции, за исключением случаев, предусмотренных законодательством Российской Федерации и настоящим Уставом;
- реорганизация Общества и иные вопросы, связанные с реорганизацией, в том числе размещение акций при реорганизации (решение принимается только по предложению Совета директоров);
- ликвидация Общества, назначение ликвидационной комиссии (ликвидатора) и утверждение промежуточного и окончательного ликвидационных балансов;
- избрание членов Совета директоров Общества;
- досрочное прекращение полномочий членов Совета директоров Общества;
- утверждение аудитора Общества;
- определение количества, номинальной стоимости, категории (типа) объявленных акций и прав, предоставляемых этими акциями и т.д [45].

Исполнительными органами общества, осуществляющими руководство текущей деятельностью Общества, являются Совет директоров и генеральный директор Общества.

Совет директоров ПАО «Варьеганнефтегаз» осуществляет стратегическое руководство деятельностью Общества в интересах всех акционеров Общества.

К компетенции Совета директоров относятся следующие вопросы:

- определение приоритетных направлений деятельности;
- утверждение плана финансово-хозяйственной деятельности (бизнес-плана) Общества и внесение в него изменений;
- рассмотрение отчетов Генерального директора Общества о результатах финансово-хозяйственной деятельности Общества;
- определение лица, осуществляющего права и обязанности работодателя в отношении Генерального директора Общества;
- приостановление полномочий управляющего (управляющей организации) и образование временного единоличного исполнительного органа;
- вынесение на рассмотрение Общего собрания акционеров Общества вопросов, решения по которым в соответствии с Уставом принимаются только по предложению Совета директоров Общества и т.д.[45]

Руководство текущей деятельностью Общества осуществляется единоличным исполнительным органом - Генеральным директором Общества.

Генеральный директор Общества подотчетен Общему собранию акционеров и Совету директоров Общества.

К компетенции Генерального директора Общества относятся все вопросы руководства текущей деятельностью Общества, за исключением вопросов, отнесенных к компетенции Общего собрания акционеров и Совета директоров Общества, в том числе:

- текущее руководство деятельностью Общества в соответствии с решениями Общего собрания акционеров и Совета директоров Общества;

- распределение обязанностей между заместителями Генерального директора;
- распоряжение имуществом Общества, совершение сделок от имени Общества с учетом ограничений, установленных законодательством и настоящим Уставом;
- создание условий по защите сведений Общества, составляющих государственную тайну;
- назначение руководителей филиалов и представительств Общества и прекращение их полномочий;
- утверждение и изменение организационной структуры Общества и т.д [45].

Структура управления относится по классификации к линейно-функциональной, которая широко используется в компаниях среднего размера. При такой структуре имеет место процесс деления организации на отдельные элементы, каждый из которых имеет свою четко определенную, конкретную задачу и обязанности. В компаниях добывающей промышленности это – разделение по технологиям массового производства.

Аппарат управления состоит из генерального директора, его заместителей, подчиненных непосредственно им функциональных отделов и служб.

Характер делегирования полномочий - вышестоящие передают определенные полномочия нижестоящим, наделяя их ответственностью и правами.

В структуре компании ПАО «Варьеганнефтегаз» представлены следующие подразделения:

- 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 экономики и финансов;
- 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 экономики и финансам ПАО «Варьеганнефтегаз».

Руководство текущей деятельности организации осуществляется исполнительным единоличным органом – Генеральным директором. Генеральный директор ПАО «Варьеганнефтегаз» без доверенности действует от имени предприятия, представляет его интересы, утверждает штатное расписание, принимает на работу и увольняет работников; издает приказы и дает указания; единолично принимает решения о реорганизации или ликвидации общества, о назначении аудиторской проверки, об избрании или досрочном прекращении ревизионной комиссии, утверждает документы, регулирующие внутреннюю деятельность организации и т.д.

Важнейшими функциями оперативного управления производством в ПАО «Варьеганнефтегаз» является: координация и контроль за функционированием всей производственной структуры, в т.ч. получение, оформление заказов, выдача их в производство, составление календарных планов; подготовка заказов и всей

необходимой документации; календарное планирование (установление сроков каждого задания); организация производственного процесса; контроль издержек производства; контроль и регулирование запасов; диспетчеризация – регулирование выполнения работы в соответствии с принятой технологией, производственными нормативами и календарным планом.

Следует отметить, что для всех линейных руководителей характерно:

- быстрое осуществление действий по распоряжениям и указаниям, которые исходят от вышестоящих руководителей;
- рациональное сочетание линейных и функциональных взаимосвязей;
- стабильность полномочий и ответственности за персоналом;
- единство и четкость распорядительства;
- личная ответственность каждого руководителя за результаты деятельности.

Во главе предприятия стоит Генеральный директор, которому подчиняются руководители функциональных подразделений: заместитель генерального директора главный инженер, заместитель генерального директора-главный геолог, главный энергетик, заместитель генерального директора по капитальному строительству, заместитель генерального директора по экономике и финансам, заместитель генерального директора по связям с общественностью, заместитель генерального директора по работе с персоналом и социальным программам, заместитель генерального директора по безопасности.

Заместитель генерального директора-главный инженер стоит во главе департамента добычи нефти. Основными функциями, которые выполняет главный инженер, являются:

- определение технической политики и направлений технического развития предприятия в условиях рыночной экономики, путей реконструкции и технического перевооружения действующего производства;

– обеспечение необходимого уровня технической подготовки производств и его постоянного роста, повышения эффективности производства и производительности труда;

– в соответствии с утвержденными бизнес-планами предприятия на долгосрочную и среднесрочную перспективу руководство разработкой мероприятий по реконструкции и модернизации предприятия, предотвращению вредного воздействия производства на окружающую среду, бережному использованию природных ресурсов, созданию безопасных условий труда и повышению технической культуры производства;

– организация разработки и реализации планов внедрения новой техники и технологии, проведение организационно-технических мероприятий, научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ;

– обеспечение эффективности проектных решений, своевременной и качественной подготовки производства, технической эксплуатации, ремонта и модернизации оборудования, достижения высокого качества продукции в процессе ее разработки и производства;

– осуществление контроля за соблюдением технологической дисциплины, правил и норм по охране труда, технике безопасности, производственной санитарии и пожарной безопасности, требований природоохранных, санитарных органов, а также органов, осуществляющих технический надзор;

– обеспечение своевременной подготовки технической документации;

– принятие мер по совершенствованию организации производства, труда и управления на основе внедрения новейших технических и телекоммуникационных средств выполнения инженерных и управленческих работ;

– руководство деятельностью технических служб предприятия, контроль за результатами их работы, состоянием трудовой и производственной дисциплины в подчиненных подразделениях.

Заместителю генерального директора-главному геологу подчиняются департамент по геологии и недропользованию, департамент планирования и реализации геолого-технических мероприятий, департамент разработки месторождений.

Заместителю генерального директора-главный геолог обязан:

- осуществлять контроль состояния разработки месторождений, динамики основных показателей, соответствие их с проектными показателями и нормами отбора нефти;
- разрабатывать нормы отбора нефти и закачки воды на планируемый период, внесение необходимых изменений в нормы в соответствии с фактической динамикой добычи;
- разрабатывать текущие и перспективные планы по добыче нефти и газа с учетом ввода новых месторождений;
- осуществлять контроль выполнения программы геолого-технических мероприятий, а также заданий по новым методам повышения нефтеотдачи пластов;
- участвовать в разработке и сопровождении программного обеспечения по проведению анализа состояния разработки месторождений;
- контролировать состояние фонда скважин, проверять материалы на консервацию и ликвидацию скважин, участвовать в оформлении горных отводов, лицензионных соглашений;
- вести учет планируемых и фактических показателей разработки по месторождениям.

Руководители других блоков и подразделений выполняют функции в пределах своих компетенций, на основе разработанных в ПАО «Варьеганнефтегаз» компетенций.

В подчинении заместителя генерального директора по экономике и финансам находятся отдел бюджетирования и финансового анализа и валютно-финансовый отдел. Они выполняют следующие функции:

- управляют финансовыми средствами предприятия с целью получения прибыли;
- разрабатывают проекты перспективных и текущих финансовых планов, прогнозных балансов и бюджетов денежных средств;
- разрабатывает нормативы оборотных средств и проводит мероприятия по ускорению их оборачиваемости;
- анализирует финансово-экономическое состояние предприятия и результаты его деятельности;
- проводит мероприятия, направленные на обеспечение платежеспособности предприятия, предупреждение образования и ликвидацию неиспользуемых материально-технических ресурсов, повышение рентабельности производства, увеличение прибыли, снижение издержек на производство и реализацию продукции (товаров), укрепление финансовой дисциплины;
- осуществляет инвестиционную политику предприятия, управляет портфелем ценных бумаг, проводит анализ и оценку эффективности финансовых вложений;
- проводит работу по расчетам налогов на прибыль и иных налогов;
- планированию и управлению минимизацией налогов;
- перечислению налогов и сборов в государственные и местные бюджеты, в государственные внебюджетные социальные фонды;
- выполняет функцию координатора и советника руководителя предприятия по финансовым вопросам.

В подчинении заместителя генерального директора по связям с общественностью находятся пресс-секретарь, служба информационных технологий, служба главного маркшейдера, отдел маркшейдерских и геодезических работ.

Они выполняют:

- разработку задач в области PR и стратегии по созданию благоприятного корпоративного имиджа компании;

- формируют концепции деятельности по планированию, разработке и применению корпоративной политики;
- разработку методов и программ осуществления PR;
- анализ информации о позиции инвесторов, тенденциям в области акционерной собственности и др., не реализуются.

В блоке правового управления имеется отдел договоров, но в его функции входит не поиск потенциальных покупателей производимой предприятием продукции, а разработка, заключение и контроль исполнения договоров на основе существующей нормативно-правовой базы в интересах предприятия.

### 1.5 Отраслевые особенности функционирования предприятия

Отрасль – совокупность предприятий и организаций, характеризующихся общностью выпускаемой продукции, технологии производства, основных фондов, профессиональной подготовки работающих и удовлетворяемых потребностей [8].

Объект исследования ПАО «Варьеганнефтегаз» является представителем нефтяной и газовой отрасли.

Нефтяная промышленность – отрасль экономики, которая отвечает за добычу, переработку, транспортировку, хранение и продажу нефти и нефтяных продуктов.

Нефтегазовая отрасль играет ключевое значение в экономическом развитии РФ, поддержании и обеспечении энергетической безопасности страны. Большая часть мировой произведенной энергии обеспечивается именно за счет данного вида сырья.

Отрасль состоит из трех ключевых блоков, определяющих основные процессы:

1. Разведка и добыча.

Данный сегмент включает все виды деятельности, имеющие отношение к поиску, извлечению и производству нефти и газа. Работа в секторе начинается с идентификации залежей углеводородов и заканчивается их поставкой клиенту или доставкой на следующий этап переработки в газо- или нефтепродукт.

## 2. Транспортировка.

Данный сегмент является связывающим звеном между разведкой и добычей, а также переработкой и сбытом. Трубопроводы и транспортные системы поставляют извлеченное сырье до перерабатывающих заводов, так и отвечают за последующую поставку продуктов переработки до дистрибьютеров или конечных потребителей.

## 3. Переработка и сбыт.

Данный сегмент включает переработку сырья и его продажу. Здесь включены как нефте-, так и газоперерабатывающие заводы, ритейлеры (автомобильно-заправочные станции - АЗС), компании, занимающиеся поставкой газа конечным потребителям в бытовых целях, предприятия по производству и распределению тепло- и электроэнергии.

Россия является одной из лидеров стран по имеющимся объемам ресурсов (нефти и газа) на территории страны. Россия способна обеспечить потребности страны и экспортировать часть топлива, располагая примерно 6% мировых запасов нефти, 13% мирового производства нефти, 12% всего экспорта, 17% мировых газовых запасов, 19% мирового производства газа, 24% общего экспорта газа.

Тенденция развития нефтегазовой отрасли предусматривает рост объемов поставок в страны Азиатско-Тихоокеанского региона. На рынке нефтепродуктов ожидается усиление конкурентоспособности российского экспорта за счет повышения качества поставляемого топлива в результате реализации программы модернизации нефтепереработки. Так как на данный момент конкурентоспособность отечественных продуктов нефтепереработки уступает иностранным аналогам по качеству.

В энергетической стратегии России до 2035 года говорится о сохранении имеющихся объемов российского экспорта нефти и газа в направлении европейского региона. Кроме того, одной из стратегических целей развития нефтегазовой отрасли является расширение присутствия российских нефтегазовых компаний на зарубежных рынках, их участие в производственных, транспортных и сбытовых операциях за пределами национального рынка.

Ключевыми условиями для эффективного развития энергетического сектора РФ является последующая интеграция российской нефтегазовой отрасли в мировую энергетическую систему, сохранение присутствия на традиционных рынках и выход на новые, диверсификация товарной структуры, а также активное развитие новых форм международного сотрудничества и расширение присутствия российских нефтегазовых компаний за рубежом [16].

По итогам 2019 года российские компании извлекли 561 млн тонн нефти и газового конденсата. По сравнению с 2018 годом, объёмы добычи выросли на 1%.

На первичную переработку поступило 290 млн тонн нефти (-0,3%). За 12 месяцев Россия выпустила 40 млн тонн автомобильного бензина, 78,4 млн тонн дизельного топлива, 14,8 млн тонн прямогонного бензина и 47,3 млн тонн топочного мазута.

На экспорт из РФ отправилось 276,1 млн тонн нефти – на 3,3% больше, чем в 2018 году. В страны Ближнего зарубежья нефтяные компании поставили 17,6 млн тонн (-2,4%), Дальнего зарубежья – 248,5 млн тонн (+3,7%).

На внутреннем рынке в 2019 году наблюдалось незначительное падение поставок – до 290,1 млн тонн (-0,4%).

НК «Роснефть» в прошлом году добыла 195,11 млн тонн, «ЛУКОЙЛ» - 82,12 млн тонн, «Сургутнефтегаз» - 60,76 млн тонн, «Газпром нефть» - 39,15 млн тонн, «Татнефть» - 29,8 млн тонн, «Башнефть» - 18,67 млн тонн, «Славнефть» - 13,97 млн тонн, «НОВАТЭК» - 8,41 млн тонн, «РуссНефть» - 7,12 млн тонн. Объем добычи нефти по предприятиям в РФ за 2019 год графически представлен на рисунке 1.1

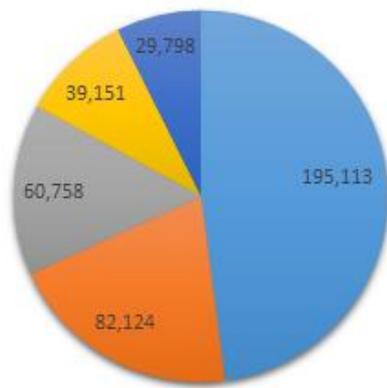


Рисунок 1.1 – Объем добычи нефти в РФ за 2019 год, млн тонн

НК «Роснефть» в полной мере выполнила первоначальные договоренности в рамках Соглашения ОПЕК+, сократив добычу в РФ к 1 июля 2019 г. на ~2% (к уровню октября 2018 г.). Среднесуточная добыча за 2019 год полностью соответствует уровню обязательств Компании в рамках Соглашения ОПЕК+.

Для сравнения объема добычи нефти и газа представим статистику по добыче углеводородов среди вышеуказанных предприятий за последние 3 года на рисунок 1.2

29

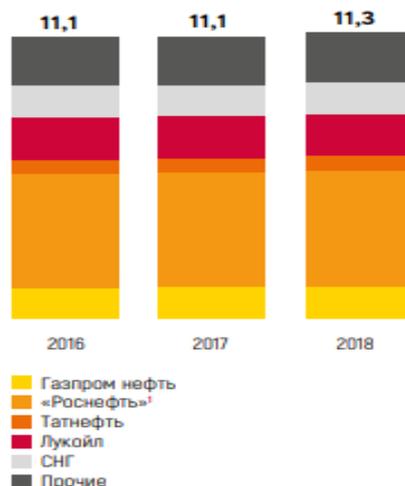


Рисунок 1.2 – Объем добычи нефти и газа в РФ за 2017-2019 год, млн барр./сут

За 2018 год Компания добыла 230,2 млн т жидких углеводородов (4,67 млн барр. / сут.), превысив среднесуточный объем производства 2017 года на 2,1%. По

итогах 2017 года НК «Роснефть» установила очередной рекорд в добыче углеводородов, который составил 281,7 млн тонн нефтяного эквивалента, что на 6,2% превышает уровень 2016 года.

Объёмы добычи газа в России составили 738 млрд м<sup>3</sup> (+1,7%), попутного нефтяного газа – 94,7 млрд кубов (+6,9%). Рост добычи газа во многом обусловлен резким скачком производства СПГ. Относительно 2018 года добыча сжиженного газа выросла сразу на 47,7%, составив 29,5 млн тонн.

На сегодняшний день РФ обеспечивает 20% поставок СПГ на глобальном рынке [9]. Так, за год объёмы отгрузки сжиженного газа через российские морские порты выросли на 41,6%. Всего по итогам прошедшего года Россия произвела 22,7 млн тонн газового конденсата, 14,5 млн тонн сжиженных пропана и бутана.

Согласно прогнозу Министерства РФ добыча нефти на 2020 год выйдет на пик в 562 млн тонн продержится на нем до 2022 года, а затем сократится до 558 млн. тонн. Прогноз добычи нефти в РФ в перспективе до 2023 года представлен на рисунке 1.3

30

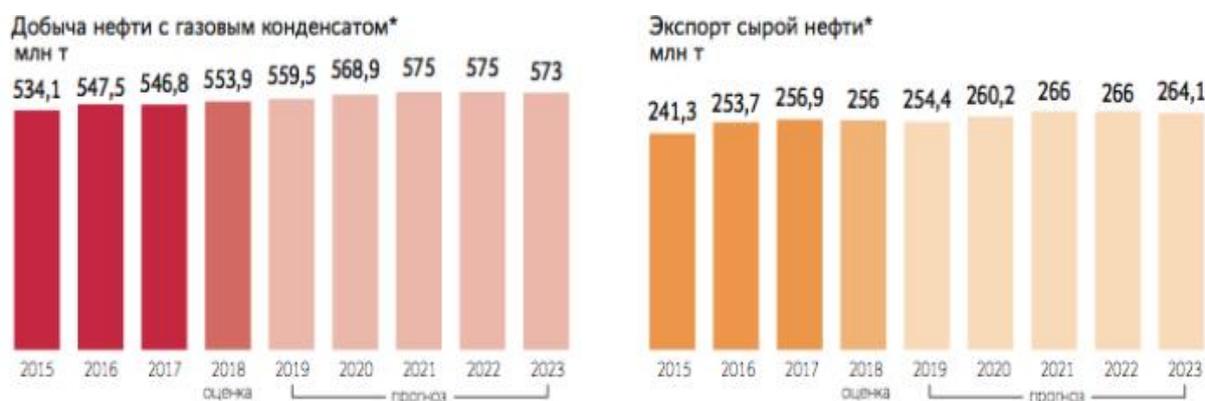


Рисунок 1.3 – Объем добычи нефти в РФ в перспективе до 2023 года, млн тонн

По прогнозу Минэнерго добыча нефти в 2020 году сохранится на уровне 556 млн тонн, а в следующем году увеличится до 560 млн. тонн.

На основании данных аналитиков АКРА к 2020 году крупные вертикально-интегрированные нефтяные компании завершат основные инвестпрограммы и начнут снижать долговую нагрузку. Так, ПАО НК «Роснефть» уже с 2018 года

сконцентрировалась на снижении долговой нагрузки, что подтверждает прогноз аналитиков на будущие периоды.

В основном будут сокращаться инвестиции в добычу, а инвестиции в модернизацию НПЗ будут и дальше расти. Экспорт моторного топлива в 2017–2023 гг. вырастет на 14,4 млн тонн при росте переработки нефти на 15,5 млн. тонн. Экспорт сырой нефти достигнет 266 млн тонн в 2022 году – на 4% больше, чем в прошлом году.

Добыча в России будет в большей степени зависеть от цен на нефть, учитывая долгосрочный характер сотрудничества России и ОПЕК. В дальнейшем она будет зависеть от налогового режима для зрелых месторождений.

На данный момент главными проблемами нефтяной отрасли в РФ выступают следующие:

1. Истощение подтвержденных запасов сырья. Для поддержания высоких темпов открытия и подтверждения новых месторождений нужны большие инвестиции.

2. Все больше новых запасов нефти залегает все глубже. Нефть становится все более трудно извлекаемой. Для открытия таких месторождений нужны новые технологии.

3. Географическая и климатическая доступность. Основные нефтегазовые районы России лежат в зонах тундры и тайги.

В свою очередь, перспективными моментами для развития нефтегазовой отрасли являются:

1. Обширные российские территории, обладающие весомым потенциалом к открытию новых месторождений;

2. Нетронутые запасы сланцевой нефти, которую на сегодня добывают в России в малых объемах;

3. Потенциал дальнейшего роста добычи в Западной Сибири в результате комплексного использования западных методов и технологий;

4. Коммерческая привлекательность Восточной Сибири.

Нефтегазодобывающая промышленность является базовым сектором окружной экономики и определяет ее основную экономическую специализацию. Базовый сектор окружной экономики формирует основную долю валового регионального продукта, обеспечивает приток инвестиций в регион, определяет бюджетную ситуацию, инфраструктурное развитие, структуру экспорта и систему расселения.

В Ханты-Мансийском автономном округе-Югра базовый сектор экономики обеспечивает формирование более 60% валового регионального продукта (ВРП), 85% налоговых отчислений во все уровни бюджетной системы Российской Федерации [11]. По итогам 2019 года показатель добычи нефти в округе от общероссийской добычи составил 49,7 %.

По 9 крупным нефтяным компаниям (ПАО НК «Роснефть», ОАО «Сургутнефтегаз», ПАО НК «ЛУКОЙЛ», ОАО НГК «Славнефть», ПАО «Газпром нефть», «Салым Петролеум Девелопмент Н.В.», АО НК «РуссНефть», ОАО «Томскнефть» ВНК, ПАО АНК «Башнефть») объем добычи нефти составил 99,0% от общей добычи по округу, и лишь 1,0% добывают 14 независимых производителей.

Главным столпом отрасли в автономном округе является успешно развивающаяся ПАО «НК «Роснефть» – крупнейшая публичная нефтегазовая компания мира по доказанным запасам и добыче УВ, дочерним предприятием которой является и исследуемая организация – ПАО «Варьеганнефтегаз».

Специфика развития ХМАО-Югры в нефтяной отрасли базируется на понятии добычного потенциала нефти. Его основными составляющими выступают:

1. Текущие запасы нефти распределенного фонда. В состав этих запасов входят текущие запасы разрабатываемых месторождений и имеются еще месторождения распределенного фонда, не введенные в разработку. На сегодня текущие запасы, стоящие на Государственном балансе, составляют 51% начальных извлекаемых запасов округа.

2. Прирост добычи нефти в результате применения современных технологий и методов увеличения нефтеотдачи. Методы увеличения нефтеотдачи (МУН) и проводимые геолого-технологические мероприятия (ГТМ) играют значительную роль в росте годовых уровней окружной добычи нефти.

3. Прирост запасов нефти по результатам ГРП за период до 2030 года. В объеме 2,5-3 млрд тонн в зависимости от объемов поисково-разведочного бурения, в том числе за счет перевода предварительно оцененных запасов в запасы промышленных категорий. Предполагается прирастить более 1 млрд тонн нефти.

В целом, добычный потенциал ХМАО – Югры еще довольно высок и способен стабилизировать уровень годовой добычи нефти в регионе.

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.

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

Наиболее перспективным по потенциалу ввода новых запасов является Северо-Хохряковское месторождение. Нефтяное месторождение было введено в разработку в 1989 году. Часть запасов площади относится к категории трудноизвлекаемых. Применение инновационных методов нефтеотдачи пластов предполагает увеличение добычи в 10 раз. Подготовку к полномасштабной разработке всех залежей и обустройство месторождения на полное развитие планируется осуществить в 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.

Промышленная добыча на предприятии осуществляется с 1985 года, объем добытой нефти с начала разработки месторождений составляет более 156 миллионов тонн.

Общество входит в группу компаний ПАО «НК «Роснефть». Основными нефтегазодобывающими предприятиями Группы в Ханты-Мансийском автономном округе-Югре являются ООО «РН-Юганскнефтегаз», АО «Самотлорнефтегаз», АО «РН-Няганьнефтегаз», АО «ННП», ПАО «Варьеганнефтегаз».

Показатели основных добывающих активов НК «Роснефть» среди предприятий ХМАО-Югры на 2019 год представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Показатели активов нефти и газа предприятий НК «Роснефть» ХМАО-Югры на 2019 год

№п/п	Предприятие	Объем добычи нефти и газа
1	ООО «РН-Юганскнефтегаз»	(519,8 млн баррелей + 4,77 млрд м <sup>3</sup> газа, Западная Сибирь)

Продолжении таблицы 1.1

№п/п	Предприятие	Объем добычи нефти и газа
2	Самотлорнефтегаз	(143,8 млн баррелей + 5,9 млрд м <sup>3</sup> газа, Западная Сибирь)
3	РН-Уватнефтегаз	(78,3 млн баррелей + 0,3 млрд м <sup>3</sup> газа, Западная Сибирь)
4	Варьеганнефтегаз	(44,1 млн баррелей + 4,06 млрд м <sup>3</sup> газа, Западная Сибирь)
5	РН-Няганьнефтегаз	(43,3 млн баррелей + 1,78 млрд м <sup>3</sup> газа, Западная Сибирь)
6	ООО «РН-Пурнефтегаз»	(36,2 млн баррелей + 5,61 млрд м <sup>3</sup> газа, Западная Сибирь)
7	Конданефть	(11,8 млн баррелей, Западная Сибирь)

В соответствии с практикой деятельности ПАО «Варьеганнефтегаз» поставляет добываемую продукцию в ПАО «НК Роснефть», в связи с чем факторы конкуренции для Общества не имеют значения.

Главный показатель успешности любого предприятия нефтяной отрасли – это добыча [12]. В 2019 году добыча углеводородов составила 3278,2 тыс. тонн., при этом добыча жидких углеводородов составила около 1925,7 тыс. тонн, что на 1% больше показателя 2018 года. Этого показателя удалось добиться за счет

успешно выполненного комплекса геолого-технический мероприятий (ГТМ). Положительный эффект был получен от перевода скважин на вышележащие горизонты. Весь комплекс ГТМ обеспечил группе почти 816 тыс. тонн дополнительно добытой нефти.

Что касается результатов объемов добычи газа, то и здесь результаты достойные. Объем увеличился до 3,4 млн кубических метров. По сравнению с показателями 2018 года рост составил 9,3%. Этому показателя удалось добиться за счет успешной реализации программы бурения новых скважин и расширения газотранспортной инфраструктуры Ван-Еганского месторождения.

Таким образом, ПАО «Варьеганнефтегаз» – нефтяная компания с двумя основными направлениями бизнеса: добыча сырой нефти и добыча нефтяного (путного) газа. ПАО «Варьеганнефтегаз» оказывает существенное влияние на социальную обстановку в регионе присутствия, так как Общество является градообразующим предприятием.

#### 1.6. SWOT-анализ (место организации на рынке, конкурентоспособность)

Одной из основ стратегического анализа потенциала предприятия является SWOT-анализ организации, идея которого заключается в следующем:

1. Приложение усилий для преобразования слабых сторон предприятия в сильные, а угроз в возможности;
2. Развитие сильных сторон компании в соответствии с ее возможностями.

Применяемый для анализа среды ПАО «Варьеганнефтегаз» метод SWOT является довольно широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды предприятия [14].

Из сильных сторон ПАО «Варьеганнефтегаз» наличие свободных денежных средств. На 2019 год показатель составил 643 тыс.руб., что по отношению к 2018 году составило прирост на 1,12%. Эта сильная сторона компании положительно характеризует способность выполнять краткосрочные долговые обязательства.

Следующей сильной стороной Варьеганнефтегаз является большой объем производства. Так, согласно данным, представленным в Таблице 1, размер активов нефти и газа предприятия на 2019 год составил 44,1 млн баррелей, а объем добычи газа 4,06 млрд м<sup>3</sup> газа.

Еще одна из сильных сторон предприятия – ресурсная база природного газа. Для освоения новых залежей газа в 2018 году предприятием были возведены объекты газотранспортной инфраструктуры: компрессорные станции на ДНС-2 и ДНС-3 Северо-Варьеганского месторождения ПАО «Варьеганнефтегаз». Благодаря реконструкции Тюменской компрессорной станции рост добычи газа составил 2,3 % относительно 2018 года.

Из слабых сторон ПАО «Варьеганнефтегаз» большое влияние имеют такие показатели как высокая долговая нагрузка и ограничение гибкости в принятии решений со стороны контроля государства. Эти показатели усугубляют угрозы и не дают пользоваться благоприятными возможностями.

К слабым сторонам Компании можно отнести высокообводненные и низкодебитные скважины на зрелых месторождениях предприятия. За счет реализации гибкости в оптимизации режимов эксплуатации на месторождениях «Варьеганнефтегаз» удастся увеличить объемы добычи на зрелых месторождениях и нарастить добычу на новых проектах.

ПАО «Варьеганнефтегаз» ведет крайне консервативную политику в отношении новых приобретений. Это обусловлено, прежде всего, высокой долговой нагрузкой. Тем не менее, именно такая политика позволила Компании выстроить структуру бизнеса, оказавшуюся весьма устойчивой в кризисной ситуации. Почти 90% производственных издержек Роснефти номинировано в рублях, что позволяет Компании получать существенные выгоды от обесценения рубля, произошедшего в период кризиса.

Из благоприятных возможностей ПАО «Варьеганнефтегаз» – развитие сферы переработки и нефтехимии за счет улучшения технологии бурения, уве-

личения дебита нефти и газа на зрелых месторождениях, проведения геолого-технических мероприятий. Эти составляющие содействуют сильным сторонам Компании и наилучшим образом уменьшает ее слабые стороны.

Благоприятное влияние на Компанию оказывает проводимая масштабная оптимизация существующих систем разработки за счет перехода с традиционных наклонно-направленных скважин на горизонтальные скважины с МГРП (ГС с МГРП). Данная технология существенно повышает продуктивность скважин, охват запасов разработкой, а также позволяет сократить фонд скважин и повысить экономическую эффективность проектов.

Развитие газового бизнеса – еще одна возможность для ПАО «Варьеганнефтегаз». Запуск второй очереди газопровода до Тюменской компрессорной станции и ввод в эксплуатацию новых газовых скважин куста 300 на Северо-Варьеганском месторождении позволили увеличить поставки газа на переработку на 16 %. Так, добыча ПНГ на месторождениях ведущих предприятий Группы по ХМАО-Югре (АО «Самотлорнефтегаз», ООО «РН-Юганскнефтегаз», ООО «РН-Пурнефтегаз» и ПАО «Варьеганнефтегаз») за 2019 год составила 25,1 млрд куб. м.

Из угроз наибольшее влияние на деятельность ПАО «Варьеганнефтегаз» может оказать снижение добычи нефти в рамках соглашения с ОПЕК. В частности, в июле 2019 года снижение добычи составило ~2% (к уровню октября 2018 г.). Данное соглашение было продлено до 1 апреля 2020 года на условиях сдерживания показателя добычи на уровне 11,132 млн барр в сутки вплоть до июня 2020 года.

Кроме того, на Компанию оказывает негативное влияние такой показатель как постоянные скачки роста-падения цены на нефть. А вот конкурентная сила поставщика закрывается сильными сторонами и почти не содействует слабым.

Угрозу для ПАО «Варьеганнефтегаз» представляет ужесточение налоговой политики. Так, с 1 января 2019 года был введен налог на дополнительный доход от добычи углеводородного сырья (НДД), который взимается по ставке 50 % с дохода от добычи нефти, рассчитываемого как разница между расчетной выручкой и

затратами, связанными с добычей, подготовкой и транспортировкой углеводородного сырья. Основное новаторство в том, что налоговая нагрузка на Компанию увеличивается с выходом проекта на окупаемость.

На основе представленных характеристик организации выделим сильные и слабые стороны «Варьеганнефтегаз», угрозы и возможности, с которыми сталкивается предприятие и представим их в таблице 1.2

Таблица 1.2 - SWOT-анализ ПАО «Варьеганнефтегаз»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наличие свободных денежных средств для инвестирования.</li> <li>2. Большой объем производства.</li> <li>3. Ресурсная база природного газа.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Высокая долговая нагрузка и ограничение гибкости в принятии решений со стороны контроля государства.</li> <li>2. Высокообводненные и низкодебитные скважины на зрелых месторождениях предприятия.</li> <li>3. Консервативная политика в отношении новых приобретений.</li> </ol>
Возможности	Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Развитие сферы переработки и нефте химии:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– улучшение технологии бурения,</li> </ul> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Снижение добычи нефти в рамках соглашения с ОПЕК.</li> </ol>

38

Продолжение таблицы 1.2

Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> <li>– увеличение дебита нефти и газа на зрелых месторождениях,</li> <li>– проведение геолого-технических мероприятий.</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Переход с традиционных наклонно-направленных скважин на горизонтальные скважины с МГРП (ГС с МГРП).</li> <li>3. Развитие газового бизнеса.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Скачки роста-падения цены на нефть.</li> <li>3. Ужесточение налоговой политики.</li> </ol>

Главная цель организации – максимизация прибыли в долгосрочной перспективе без серьезных рисков. ПАО «Варьеганнефтегаз» стремится завоевать доминирующие позиции на рынке предоставляемых услуг и повысить конкурентоспособность в сфере качества услуг по добыче, разведке и разработке месторождений нефти и газа, не изменяя отрасли и совершая поиск возможностей для улучшения своего положения на рынке.

Среди ключевых факторов роста – достижение рекордных объемов производства на перспективном Северо-Варьеганском месторождении, запуск новых крупных месторождений и гибкое маневрирование разработкой действующих месторождений в условиях выполнения Компанией договоренностей по ограничению добычи в рамках Соглашения ОПЕК+.

В рамках настоящей работы предлагается решение одной из слабых сторон Компании – наличие высокообводненных и низкодебитных скважин на зрелых месторождениях предприятия.

В качестве практического решения этих проблем в Главе 3 представлены 2 проекта:

1. Проведение геолого-технического мероприятия по глино-кислотной обработке (ГКО) призабойных зон скважин (ПЗС) ПАО «Варьеганнефтегаз» с целью уменьшения высокой обводненности скважин, увеличения запускных дебитов скважин и объемов «чистой» нефти;

2. Внедрение собственной автоматизированной системы интеллектуального бурения АСИБ (искусственного интеллекта) на объектах «Варьеганнефтегаз» для увеличения дебита нефти на скважинах и повышения эффективности извлечения запасов зрелых месторождений.

За счет реализации данных проектов и гибкости в оптимизации режимов эксплуатации «Варьеганнефтегаз» удастся увеличить объемы добычи на зрелых месторождениях и нарастить добычу на новых проектах.

Таким образом, ПАО «Варьеганнефтегаз» должно стремиться стать производителем с низкими издержками, за счет использования инновационных технологий при добыче нефти и модернизации действующих скважин.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Предприятие ПАО «Варьеганнефтегаз» является одним из основных нефтегазодобывающих предприятий нашего региона. Компания занимается регулярной модернизацией оборудования по добыче и переработки нефти и газа.

Основная специализация предприятия заключается в геологических изысканиях по поиску нефти и газа, осуществлении добычи нефти и газа, разработке новых месторождений.

В ходе работы был проведен финансово-экономический анализ состояния ПАО «Варьеганнефтегаз». В процессе анализа была оценена динамика активов и пассивов баланса, определены показатели ликвидности и платежеспособности предприятия, рассмотрен и определен тип финансовой устойчивости, оценена деловая активность и рентабельность предприятия.

В рамках настоящей работы предлагается решение одной из слабых сторон Компании – наличие высокообводненных и низкодебитных скважин на зрелых месторождениях предприятия.

В качестве практического решения этих проблем в работе представлены 2 инвестиционных проекта:

1. Проведение геолого-технического мероприятия по глино-кислотной обработке (ГКО) призабойных зон скважин (ПЗС) ПАО «Варьеганнефтегаз» с целью уменьшения высокой обводненности скважин, увеличения запускных дебитов скважин и объемов «чистой» нефти;

2. Внедрение собственной автоматизированной системы интеллектуального бурения АСИБ (искусственного интеллекта) на объектах ПАО «Варьеганнефтегаз» для увеличения дебита нефти на скважинах и повышения эффективности извлечения запасов зрелых месторождений.

Анализ денежных потоков от инвестиционных проектов показал, что за период планирования проектов с жизненным циклом 8 лет, они потребуют 14 700 тыс. руб. и 22 800 тыс. руб. капитальных вложений и принесут соответственно 33 966,34 тыс. руб. и 55 987,20 тыс. руб. чистой прибыли.

Чистый реальный доход (ЧРД) первого проекта составит 48 666,34 тыс. руб., а чистый дисконтированный доход (ЧДД) – 32 170,30 тыс. руб., второго соответственно 78 787,20 тыс. руб., а чистый дисконтированный доход (ЧДД) – 52 081,34 тыс. руб.

Индекс доходности, исчисленный по реальным потокам, у первого проекта составил 3,31, у второго 2,18. Индекс доходности, исчисленный по дисконтированным потокам, у первого проекта составил 3,45, у второго 2,28.

Положительный чистый дисконтированный доход и индекс доходности, превосходящий единицу, позволяют охарактеризовать проекты как эффективные.

Положительное сальдо денежных потоков свидетельствует об осуществимости проектов при избранной схеме финансирования.

Внутренняя норма доходности у первого проекта составила 69%, у второго 75%. Данные показатели больше нормы дисконта (14%), следовательно, проекты считаются эффективными.

Срок окупаемости проектов, исчисленный по дисконтированным потокам, у первого проекта составил 1,70 года, у второго 1,56 года соответственно.

Рассчитав изменение ЧТС при вариации факторов по диаграмме «Анализ чувствительности проекта к риску», можно сделать вывод, что данные проекты увеличивают экономическую эффективность производства по всем показателям, так как графики находятся в положительной области построения, что говорит об экономической целесообразности проведения мероприятий.

За счет реализации данных проектов и гибкости в оптимизации режимов эксплуатации «Варьеганнефтегаз» удастся увеличить запускные дебиты и нарастить объемы добычи нефти, решить выявленную проблему низкодебитных и высокообводненных скважин на зрелых месторождениях.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Абрамов, С. И. Инвестирование / С. И. Абрамов. – Москва: Центр экономики и маркетинга, 2016. – 178 с.
- 2 Аньшин, В. М. Инвестиционный анализ: учебно-практическое пособие / В. М. Аньшин. – Москва: Дело, 2017. – 374 с.
- 3 Аньшин, В. М. Инвестиционный анализ / В. М. Аньшин. – Москва: Дело, 2015. – 280 с.
- 4 Афонасова, М. А. Бизнес-планирование: учебное пособие / М. А. Афонасова. – Томск: Эль Контент, 2015. – 108 с.
- 5 Балдин, К. В. Инвестиционный анализ: учебник / К. В. Балдин, В. А. Ногай. – Москва: Флинта, 2016. – 304 с.

6 Баринов, В. А. Бизнес-планирование: учебное пособие / В. А. Баринов. – Москва: Инфра-М, 2016. – 272 с.

7 Бекетова, О. Н. Бизнес-планирование: учебное пособие / О. Н. Бекетова, В.И. Найденков. – Москва: Эксмо, 2015. – 160 с.

8 Бочаров, В. В. Инвестиции: Учебник / В. В. Бочаров. – Санкт–Петербург: Питер, 2015. – 241 с.

9 Бочаров, В. В. Инвестиционный менеджмент / В. В. Бочаров. – Санкт–Петербург: Питер, 2017. – 160 с.

10 Бочаров, В. В. Современный финансовый менеджмент / В. В. Бочаров. – Санкт–Петербург: Питер, 2015. – 421 с.

11 Борисова, О. В. Инвестиции. Инвестиционный анализ: учебник и практикум / О. В. Борисова, Н. И. Малых, Л. В. Овешникова. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 218 с.

12 Бузова, И. А., Маховикова Г. А., Терехова В. В. Коммерческая оценка инвестиций / И. А. Бузова, Г. А. Маховикова, В. В. Терехова. – Санкт–Петербург: Питер, 2007. – 432 с.

13 Бухалков, М. И. Планирование на предприятии: учебник / М. И. Бухалков. – Москва: ИНФРА-М, 2015. – 416 с.

14 Виленский, П. Л., Лившиц В. Н., Смоляк С. А. Оценка эффективности инвестиционных проектов. Теория и практика / П. Л. Виленский, В. Н. Лившиц, С. А. Смоляк. – Москва: Дело, 3-е издание, 2018. – 1103 с.

15 Верланов, А. Ю. Теория и практика бизнес-планирования: учебное пособие / А. Ю. Верланов. – Николаев, НУК, 2015. – 172 с.

16 Войко, А. В. Проблемы и особенности разработки инвестиционных проектов / А. В. Войко // Финансовый менеджмент. – 2017. – №1. – С. 56-62.

17 Гитман, Л. Д., Джоник М. Д. Основы инвестирования / Л. Д. Гитман, М. Д. Джоник. – Москва: Дело, 2017. – 147 с.

18 Головань, С. И. Бизнес-планирование и инвестирование: учебное пособие / С. И. Головань, М. А. Спиридонов. – Ростов – на – Дону: Феникс, 2015. – 302 с.

19 Горфинкель, В. Я., Швандар В. А. Экономика предприятия / В. Я. Горфинкель, В. А. Швандар. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 670 с.

20 Горфинкель, В. Я. Бизнес-планирование: учебное пособие / В. Я. Горфинкель, Т. Г. Попадюк. – Москва: Инфра-М, 2016. – 296 с.

21 Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 29.12.2017) // Официальный интернет-портал правовой информации ([www.pravo.gov.ru](http://www.pravo.gov.ru)) : [сайт]. – URL:[www.pravo.gov.ru](http://www.pravo.gov.ru) (дата обращения 02.03.2020).

22 Голубев, И. А. Пути и решения очистки промышленных вод для системы поддержания пластового давления / И. А. Голубев // Нефтегазовое дело. – 2013. – №3. – С. 83-96.

23 Дасковский, В. В., Киселев В. В. Совершенствование оценки эффективности инвестиций / В. В. Дасковский, В. В. Киселев // Экономист. – 2017. – №1. – С. 42-56.

24 Ефимова, Ю. В. Анализ качества инвестиционного проекта на основе метода оценки его доходности / Ю. В. Ефимова // Финансы и кредит. – 2016. – №47. – С. 60-67.

25 Зяблицкая, Н. В. Проблемы проведения финансового анализа в современных условиях / Н. В. Зяблицкая, А. П. Радионова // Архивариус. – 2018. – № 8. – С.87-91

26 Зимин, А. И. Инвестиции: вопросы и ответы. – Москва: ИД «Юриспруденция», 2016. – 127 с.

27 Игониная, Л. Л. Инвестиции: учебное пособие / Л. Л. Игониная, под ред. В. А. Слепова. – Москва: Юристъ, 2017. – 480 с.

28 Касаткина, Е. В. Инвестиции и инвестиционный анализ: методические указания по выполнению курсовой работы для студентов очной и заочной форм

обучения / Е.В. Касаткина. – Нижневартовск: Южно – Уральский государственный университет. – 2014. – 12 с.

29 Коган, А. Б. Новые подходы к решению задач выбора лучшего инвестиционного проекта / А. Б. Коган // Экономический анализ: теория и практика. – 2019. – №5. – С. 48-54.

30 Кокиаури, П. Разработка инвестиционных проектов как этап инвестиционной деятельности / П. Кокиаури // Общество и экономика. – 2016. – №7/8. – С. 215-220.

31 Колесников, Н. А. Бизнес-план: учебное пособие / Н. А. Колесников. – Москва: Юрайт, 2014. – 256 с.

32 Колотынюк, Б. А. Инвестиционные проекты: учебник / Б. А. Колотынюк. – Санкт – Петербург: Изд-во Михайлова В. А., 2017. – 422 с.

33 Кузнецов, Б. Т. Инвестиционный анализ: учебник и практикум для академического бакалавриата / Б. Т. Кузнецов. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 361 с.

34 Липсиц, И. В., Коссов В. В. Экономический анализ реальных инвестиций. – Москва: Экномистъ, 2015. – 347 с.

35 Липсиц, И. А. Бизнес-план – основа успеха: практическое пособие / И. А. Липсиц. – Москва: Дело, 2014. – 112 с.

36 Патсула, П. Дж. Бизнес-план за 30 дней. Пошаговое руководство по успешному бизнес-планированию: учебное пособие / П. Дж. Патсула. – Москва: Эксмо, 2015. – 420 с.

37 Пивоваров, К. В. Бизнес-планирование: учебно-методическое пособие / К. В. Пивоваров. – Москва: Дашков и К, 2015. – 164 с.

38 Полковников, А. В., Дубовик М. Ф. Управление проектами. – Москва: Эксмо, 2017. – 164 с.

39 Романовский, М. В., Малькина, И. Н. Особенности разработки финансовых стратегий предприятий в условиях нестабильного развития экономики / М. В. Романовский, И. Н. Малькина // Финансы и бизнес. – 2012. – № 3. – 221 с.

40 Сироткин, С. Л., Кильчевская И. Р. Экономическая оценка инвестиционных проектов. - Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 352 с.

41 Смирнова, О. П. Бизнес-планирование: учебное пособие / О. П. Смирнова, С. В. Беляева. – Иваново: Иван. Гос. Хим-технол. Ун-т., 2015. – 140 с.

42 Степочкина, Е. А. Планирование бизнеса и внутрифирменное управление: учебное пособие / Е. А. Степочкина. – Москва: Директ-Медиа, 2014. – 208 с.

43 Степочкина, Е. А. Планирование и организация производства. От индустриальной экономики к экономике знаний: учебное пособие / Е. А. Степочкина, А. С. Иванов, М. А. Терехина. – Москва: Директ-Медиа, 2016. – 203 с.

44 Стрекалова, Н. Д. Бизнес-планирование: учебное пособие / Н. Д. Стрекалова. – Санкт –Петербург: Питер, 2013. – 352с.

45 Устав Публичного акционерного общества «Варьеганнфтегаз» от 19 июня 2013 года / ОАО «Варьеганнефтегаз». – Нижневартовск, 2013. – 49 с.

46 Яновский В., Горянский Д. Методы и критерии оценки эффективности инвестиционных проектов / В. Яновский, Д. Горянский // РИСК: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – 2009. – №1. – С. 122-125.