

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Филиал федерального государственного автономного образовательного учреждения  
высшего образования  
«Южно – Уральский государственный университет  
(национальный исследовательский университет)»  
в г. Нижневартовске  
Кафедра «Экономика, менеджмент и право»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_  
/Н.В. Зяблицкая/

\_\_\_\_\_  
14 июня 2021 г.

---

Операционный анализ деятельности ПАО «Варьеганнефтегаз»

---

и новых инвестиционных решений

---

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
ЮУрГУ – 38.03.01.2021.010.ВКР

Консультанты, (должность)  
д.э.н., доцент

\_\_\_\_\_  
/Н.В.Зяблицкая/

\_\_\_\_\_  
2021 г.

Руководитель работы  
гл.эк. МУП г.Нижневартовска  
«ПРЭТ№3»

\_\_\_\_\_  
/С.В.Солнцева/

\_\_\_\_\_  
11 июня 2021 г.

Консультанты, (должность)

Автор работы  
Обучающийся группы НвФл-414

\_\_\_\_\_  
/С.Ю. Потехин/

\_\_\_\_\_  
10 июня 2021 г.

Консультанты, (должность)

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_  
/Н.В.Назарова/

\_\_\_\_\_  
11 июня 2021 г.

## АННОТАЦИЯ

Потехин С.Ю. Операционный анализ деятельности ПАО «Варьёганнефтегаз» и новых инвестиционных решений.  
– Нижневартовск: филиал ЮУрГУ, НвФл - 414, 123 с., 18 ил., 36 таб., библиогр. список – 27 наим., прил. - нет, 20 л. слайдов

Актуальность темы данной выпускной квалификационной работы в первую очередь обусловлена тем, что в нефтяной отрасли отсутствуют эффективные и экономически выгодные методы переработки нефтяных шламов и сточных вод, что приводит к загрязнению окружающей среды, а также помехи, возникающие в процессе геологоразведки, из-за которых принимаются неправильные и несвоевременные решения по бурению.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью разработки инвестиционных мероприятий, направленных на повышение эффективности предприятия ПАО «Варьёганнефтегаз», а также на снижение негативного воздействия на окружающую среду и проведение оценки эффективности реализации данных проектов.

В соответствии с поставленной целью основными задачами работы будут являться:

- Представление характеристики ПАО «Варьёганнефтегаз» и отраслевых особенностей его функционирования;
- Выявление сильных и слабых сторон, угроз и возможностей для ПАО «Варьёганнефтегаз», формулировка стратегии дальнейшего развития;
- Проведение комплексного анализа финансово-хозяйственной деятельности ПАО «Варьёганнефтегаз»;
- Выявление актуальных для организации проблем, предложение путей их решения;

- Разработка инвестиционных предложений и оценка их коммерческой эффективности;
- Проведение операционного анализа реализации предлагаемых мероприятий;
- Представление сравнительной характеристики.

В выпускной квалификационной работе мы хотим рассмотреть анализ операционной деятельности предприятия, предложить новые инвестиционные решения и провести сравнительный анализ.

Выпускная квалификационная работа состоит из трёх частей. В первой части представлена характеристика ПАО «Варьёганнефтегаз» и отраслевые особенности его функционирования. Во второй части представлен анализ финансово-хозяйственной деятельности ПАО «Варьёганнефтегаз». А в третьей части, идёт разработка мероприятий по повышению эффективности работы ПАО «Варьёганнефтегаз».

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	9
1 ХАРАКТЕРИСТИКА ПАО «ВАРЬЁГАННЕФТЕГАЗ» И ОТРАСЛЕВЫЕ ОСОБЕННОСТИ ЕГО ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ (Разработала Цымлянская А.А.) .....	11
1.1 История создания и развития организации .....	11
1.2 Цель и виды деятельности .....	19
1.3 Организационно-правовой статус .....	21
1.4 Структура компании и система управления .....	22
1.5 Отраслевые особенности функционирования организации .....	31
1.6 SWOT-анализ.....	48
2 АНАЛИЗ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПАО «ВАРЬЁГАННЕФТЕГАЗ» (Разработал Потехин С.Ю.).....	51
2.1 Анализ основных показателей деятельности .....	51
2.2 Анализ финансового состояния предприятия.....	54
2.3 Анализ затратности функционирования предприятия.....	66
3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ПАО «ВАРЬЁГАННЕФТЕГАЗ» .....	71
3.1 Сущность инвестиционного проекта по установке «WSENERGY» для переработки нефтешлама (Разработала Цымлянская А.А.) .....	71
3.2 Сущность инвестиционного проекта высокоточного многоканального комплекса SGS-ТЕМ Пикет-32 (Разработал Потехин С.Ю.) .....	82
3.3 Методические основы оценки эффективности инвестиционного предложения (Разработала Цымлянская А.А.) .....	87
3.4 Оценка эффективности предлагаемого мероприятия (Разработала Цымлянская А.А.) .....	97
3.4.1 Анализ чувствительности проекта к риску (Разработала Цымлянская А.А.) .....	101
3.4.2 Операционный анализ (Разработала Цымлянская А.А.) .....	103

3.5 Методические основы оценки эффективности инвестиционного предложения (Разработал Потехин С.Ю.).....	105
3.6 Оценка эффективности предлагаемого мероприятия (Разработал Потехин С.Ю.).....	110
3.6.1 Анализ чувствительности проекта к риску (Разработал Потехин С.Ю.).....	114
3.6.2 Операционный анализ (Разработал Потехин С.Ю.).....	116
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	119
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	121

## ВВЕДЕНИЕ

Основой экономики любого государства являются предприятия, которые производят продукцию, работы, услуги. Производство продукции осуществляется не для удовлетворения собственных нужд, а для того, чтобы ее реализовать и получить прибыль. Реализовать продукцию предприятие может только в том случае, если на нее имеется спрос. Следовательно, предприятие, с одной стороны, удовлетворяет общественные потребности, а с другой делает это с целью получения прибыли.

Важную роль в обеспечении повышения эффективности производства играет экономический анализ производственно-хозяйственной деятельности предприятия, в результате которого изучается экономика предприятия, и выявляются резервы производства, разрабатываются пути наиболее эффективного использования ресурсов.

Производственно-хозяйственная деятельность любого предприятия связана не только с тем, чтобы организовать производство, обеспечив его необходимыми ресурсами, но и с тем, чтобы постоянно следить за текущей деятельностью предприятия, вносить коррективы в управленческие решения с целью достижения плановых результатов.

Актуальность темы данной выпускной квалификационной работы в первую очередь обусловлена тем, что в нефтяной отрасли отсутствуют эффективные и экономически выгодные методы переработки нефтяных шламов и сточных вод, что приводит к загрязнению окружающей среды, а также помехи, возникающие в процессе геологоразведки, из-за которых принимаются неправильные и несвоевременные решения по бурению.

В выпускной квалификационной работе мы хотим рассмотреть анализ операционной деятельности предприятия, предложить новые инвестиционные решения и провести сравнительный анализ.

Цель данной работы: разработать инвестиционные проекты, направленные на повышение эффективности предприятия ПАО «Варьёганнефтегаз», а также на

снижение негативного воздействия на окружающую среду и провести оценку эффективности реализации данных проектов.

Объект исследования: ПАО «Варьёганнефтегаз».

Предмет исследования: коммерческая целесообразность реализации инвестиционных мероприятий и их операционная эффективность.

Основными задачами данной ВКР являются:

- Представление характеристики ПАО «Варьёганнефтегаз» и отраслевых особенностей его функционирования;
- Выявление сильных и слабых сторон, угроз и возможностей для ПАО «Варьёганнефтегаз», формулировка стратегии дальнейшего развития;
- Проведение комплексного анализа финансово-хозяйственной деятельности ПАО «Варьёганнефтегаз»;
- Выявление актуальных для организации проблем, предложение путей их решения;
- Разработка инвестиционных предложений и оценка их коммерческой эффективности;
- Проведение операционного анализа реализации предлагаемых мероприятий;
- Представление сравнительной характеристики.

# 1 ХАРАКТЕРИСТИКА ПАО «ВАРЬЕГАННЕФТЕГАЗ» И ОТРАСЛЕВЫЕ ОСОБЕННОСТИ ЕГО ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ

## 1.1 История создания и развития организации

История предприятия «Варьеганнефть», официальная, насчитывает более 40 лет, а вот 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 которой и был получен первый фонтан нефти. Именно с этой скважины началась история открытия и разработки Варьеганского месторождения, которая является одним из самых крупнейших в Западной Сибири, промышленная эксплуатация которого началась в мае 1974 года [27].

История становления «Варьеганнефти» началась с образования цеха, который входил в состав предприятия НГДУ «Мегионнефть». Из-за отсутствия железнодорожных путей вблизи Варьеганского месторождения, строительные материалы и оборудования, необходимые для проведения геологоразведочных работ, бурения и обустройства скважин доставлялось по реке Аган из Нижневартовска и Мегиона.

Когда объемы добычи нефти достигли достаточно высоких показателей, в 1976 году, созрела и необходимость создания на Варьеганском месторождении самостоятельного предприятия. Так, 24 сентября 1976 года, было принято решение об организации НГДУ «Варьеганнефть», которое начало свою работу 1 ноября 1976 года. Была создана производственная база. Это предприятие дало жизнь поселку Радужный, который позднее преобразовался в город.

ПАО «Варьеганнефть», на сегодняшний день, является владельцем лицензии на право пользования недрами Варьеганского участка недр, а также оказывает услуги по добыче нефти на Западно-Варьеганском, Ново-Аганском, Валюнинском, Южно-Ярайнерском, Тагринском, участках недр. Владельцу лицензий на право пользования данными участками – ПАО НК «РуссНефть» - в рамках действующего операторского договора [14].



Вехи истории: даты и события:

- 1 ноября 1976 года - было создано Нефтегазодобывающее Управление «Варьеганнефть».
- 1978 год - впервые произведена закачка по поддержанию пластового давления в скважинах. Началась подготовка нефти на ЦПС. Отправлены на экспорт первые тонны нефти.
- 1985 год - образовано объединение «Варьеганнефтегаз», куда НГДУ «Варьеганнефть» вошло уже как структурная единица. НГДУ «Варьеганнефть», в составе объединения «Варьеганнефтегаз», существовало до 1993 года.
- 1993 год – 11 мая в г. Радужный зарегистрировано Открытое акционерное общество «Варьеганнефть», регистрационный номер РД-П №0527.
- 1994 год – был проведен ряд мероприятий по снижению затрат и уменьшению себестоимости продукции. Создана централизованная бухгалтерия, проведена реорганизация кадровой службы. Геологическая и техническая службы были переориентированы на аналитическое изучение причин бездействия эксплуатационного фонда скважин.
- 1998 год - особое внимание было уделено программе по переводу скважин на более экономичный механизированный способ добычи нефти с применением штанговых глубинных насосов. В этом же году началось строительство нового административного корпуса ОАО «Варьеганнефть».
- 2002 год – ОАО «Варьеганнефть» вошло в структуру АО НК «РуссНефть».
- 2003 год – из состава ОАО «Варьеганнефть» было выделено Управление по ремонту и обслуживанию нефтепромыслового оборудования (УРОНО), Управление автоматизации и производства (УАиЭНП), Управление технологического транспорта (УТТ), Строительно-монтажное управление (СМУ) и Производственно-бытовое управление (ПБУ). Создаются дочерние общества ООО «УРОНО», ООО «УАиЭНП», ООО «УТТ», ООО «СМУ», ООО «ПБУ».

- 2007 год - ввод в разработку Калинового, Валюнинского и Ново-Аганского месторождений.
- 2009 год – с начала года ОАО «Варьеганнефть» оказывает операторские услуги по добыче нефти дочернему предприятию ОАО НК «РуссНефть» - ООО «Белые ночи». Были внедрены геологические программные комплексы, позволяющие создавать и пополнять единый банк данных геолого-геофизической информации в цифровом формате, а также способствующие ведению геолого-промыслового анализа и мониторинга разработки месторождений.
- 2010 год – накопленная добыча нефти на Варьеганском месторождении составила 200 млн. тонн. 14 октября в 9 часов утра был зафиксирован факт добычи 200 млн. тонны нефти.
- 2011 год - добыто 2872 тыс. тонн нефти на месторождениях Варьеганского нефтяного блока. Интенсивно велась работа обществом по осуществлению газовой программы. Завершены проектные работы по строительству газопровода «УПСВ Западно-Варьеганского месторождения – КС-3 «Варьеганская» с подводным газопроводом Рославльского месторождения. В 2012 году ввод газопровода позволит ОАО «Варьеганнефть» до 95% довести уровень использования попутного нефтяного газа на Западно-Варьеганском лицензионном участке и улучшить экологическую обстановку на месторождениях.
- 2012 год - добыто 3 млн. 123 тыс. тонн нефти на месторождениях Варьеганского нефтяного блока, что на 8,7% превышает аналогичный показатель прошлого года (+251 тыс. тонн). Основной рост объема добычи нефти был обеспечен успешной реализацией программы эксплуатационного бурения и геолого-технических мероприятий (ГТМ).
- 2013 год - добыто 2,89 млн. тонн нефти на месторождениях Варьеганского нефтяного блока. 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 С<sub>2</sub> перевести в промышленную ка-

тегорию С<sub>1</sub>. В результате обеспечен суммарный прирост извлекаемых запасов нефти по категории АВС1 6 383 000 тонн. Обществом интенсивно велась работа по осуществлению газовой программы. Введен в эксплуатацию газопровод УПСВ Западно-Варьеганского участка до КС-3 «Варьеганская» с подводным газопроводом «ДНС – Рославльское месторождение – точка врезки». Введение газопровода в эксплуатацию позволило Обществу выйти на установленный законом уровень утилизации попутного нефтяного газа – 95%.

- 2014 год - 75 021 метров составила проходка по бурению скважин, введены 20 скважин из эксплуатационного бурения, проведено 220 геолого-технических мероприятий, внедрена технология зарезки боковых стволов (ЗБС), которая позволила «реанимировать» старые бездействующие скважины, некоторые из которых уже многие годы находились в консервации. Все эти мероприятия позволили акционерному обществу обеспечить добычу углеводородного сырья в размере 2,382млн. тонн нефти на месторождениях Варьеганского нефтяного блока.

- 2015 год - на лицензионных участках "Варьеганнефти", за год, добыто свыше 2,140 млн. тонн нефти и 1 185куб. метров газа. На нефтепромыслах пробурено и введено в эксплуатацию 13 новых скважин, за счет которых предприятие добыло дополнительно 66,437 тыс. тонн нефти. В 2015 году внедрение экономически эффективных программ добычи нефти, на месторождениях Варьеганского нефтяного блока, дало положительные результаты. На 29 скважинах выполнены зарезки боковых стволов.

- 2016 год - в ноябре предприятие отметило своё 40-летие. К этой знаменательной дате коллектив акционерного общества подошёл с хорошими показателями. В октябре добыча углеводородов по Варьеганской группе месторождений достигла более 7 500 тонн в сутки. Накопленная добыча нефти на предприятии, по итогам года, выросла на 11 %, газа – на 41 %. На нефтепромыслах Общества, в 2016 году, добыто порядка 2 375 689 тонн нефти и 1 млрд. 640 млн. м. куб. попутного нефтяного газа, что позволило выполнить досрочно плановые показате-

тели по добыче газа - 6 декабря. Акционерное общество, в 2016 году, продолжило промышленное освоение лицензионных участков с вовлечением в разработку ранее неосвоенных объектов. В течение всего года активно разбуривалось Тагринское месторождение, упор сделан на ачимовскую залежь. На лицензионном участке введено в эксплуатацию 47 новых скважин, за счет которых предприятие добыло дополнительно 340 567 тонн нефти. На месторождениях Общества, помимо «большого» бурения, для извлечения трудноизвлекаемых запасов применялся ряд прогрессивных технологий: зарезка боковых стволов, позволяющая реанимировать скважины из бездействующего фонда; многостадийные ГРП, которые позволяют вовлечь в разработку «тяжелые» запасы, сделать рентабельной добычу на участках, к которым раньше не было смысла даже приближаться. На Тагринском месторождении проведены многостадийные ГРП с количеством портов - до 9 шт., и объемом закачиваемого пропанта - порядка 1 000 тонн.

- 2017 год - добыто более 2,783 млн. тонн нефти и 1,797 млрд. куб. м попутного нефтяного газа на месторождениях ОАО «Варьеганнефть». Плановые показатели по добыче газа выполнены 24 декабря. На Тагринском участке недр введено в эксплуатацию 75 новых скважин, они принесли Обществу дополнительно свыше 540 тыс. тонн углеводородного сырья, успешно использовался ряд прогрессивных технологий, таких как зарезка боковых стволов, многостадийные ГРП с максимальным количеством портов – до девяти штук и максимальным объемом закачиваемого пропанта – до 980 тонн. На севере Тагринского месторождения подтверждены около 5 млн. тонн извлекаемых запасов нефти, что позволило сформировать программу эксплуатационного бурения на 52 новых скважины в ранее не освоенных районах. Благодаря бурению скважины методом ЗБС, в южной части этого участка недр, открыта новая залежь пласта ЮВ1-2. После постановки запасов залежи на баланс планируется на этом объекте пробурить и ввести 14 новых скважин. На Новоаганском месторождении реализована программа ГРП на ачимовский пласт. Для оценки его фильтрационных свойств со скважины №563 отобран керн, по результатам исследований которого планируется получить

льготу по налогу на добычу полезных ископаемых, что позволит реализовать программу эксплуатационного бурения на 14 новых скважин. На Западно-Варьеганском ЛУ со скважины №182п также отобран керн с целью определения фильтрационно-емкостных свойств пласта ЮВ1. В 2019 году, по результатам исследований керна, планируется получить льготу по НДС и реализовать программу эксплуатационного бурения на 72 новые скважины. Завершено строительство технологической части нефтепровода протяженностью 17 км, в стадии реализации строительство газопровода с ДНС-1 Тагринского месторождения на КС-3 Варьеганского месторождения. На Тагринском нефтепромысле, в ближайшие два года, запланировано возвести новое комфортабельное административное здание, в котором будут созданы все условия для труда и отдыха персонала. Меры по оптимизации затрат и повышению эффективности производства принесли Обществу экономию средств в размере 252,8 млн. рублей.

- 2018 год - добыто более 2 млн. 933 тысяч тонн нефти, на месторождениях ОАО «Варьеганнефть», что на 5% больше прошлогоднего показателя и 2 млрд. 013 млн. м. куб. попутного нефтяного газа. 29 декабря были выполнены плановые показатели по добыче газа. 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. В 2018 году, суммарный эффект от всех видов ГТМ, оценивается предприятием в 1 006 054 тонн нефти. В промышленную экс-

платацию был введен 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. Продолжена реализация основных направлений программы энергосбережения и повышения энергоэффективности. В соответствии с экономическими соглашениями «Варьеганнефть», в полном объеме, выполнила все социальные обязательства, 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. В течении 2018 года Общество оказывало адресную финансовую помощь - ветеранам ВОВ и инвалидам, учреждениям образования, культуры и спорта, православному храму, мечети, общественным организациям и жителям города Радужный. Добыча нефти, за последние 3 года, 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 сква-

жин 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. Также предусмотрена очистка воды до необходимых норм, как на Тагринском, так и на Западно-Варьеганском месторождениях с отменной покупкой и завоза из г.Радужный. Осуществлен перевод части котельных на автоматический режим работы без постоянного присутствия обслуживающего персонала, мониторинг температурных режимов работы сборных трубопроводов и т.д. Реализован проект перевода энергоснабжения мобильных станков ЗБС с дизельных электростанций на внешние сети. В полном объеме реализованы программы, направленные на обеспечение экологической безопасности, сохранение и восстановление природных ресурсов на месторождениях Варьеганского нефтяного блока. В 2019 году произведена замена 25км. нефтепроводов. По отношению к предыдущему периоду, отказы снижены на 15%. Продолжена реализация основных направлений программы энергосбережения и повышения энергоэффективности. «Варьеганнефть» в полном объеме выполнила все социальные обязательства, внося весомый вклад в улучшение жизни людей региона и перед представителями

коренных народов Севера. Градообразующее предприятие оказало внушительную поддержку городу Радужному, выделив средства на финансирование важных муниципальных программ. За последние 3 года добыча нефти выросла на 11%, объемы газа на 13%.

- 2020 год - 27 апреля Компания ПАО "ВАРЬЕГАННЕФТЕГАЗ" объявляет закупку №РН00405597 "Оказание услуг по комплексным исследованиям скважин ПАО «Варьеганнефтегаз» в 2021 году".

## 1.2 Цель и виды деятельности

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

- разведка, добыча, транспортировка, хранение, переработка и реализация полезных ископаемых, в том числе нефти, газа и нефтепродуктов, ведение связанных с этим работ;
- геологическое изучение недр, включая поиски и оценку месторождений полезных ископаемых;
- поиск, разведка, разработка нефтяных и газовых месторождений;
- бурение параметрических, поисковых, разведочных, структурных, наблюдательных и эксплуатационных скважин на углеводородное сырье;
- выполнение проектно-изыскательных работ, связанных с использованием земель;
- выполнение маркшейдерских работ, геодезической деятельности картографической деятельности и земельно-правового обеспечения;
- материально-техническое снабжение и маркетинг, складские услуги, в том числе по временному хранению таможенных грузов, погрузо-разгрузочные работы;
- инженерные изыскания, проектирование, выполнение строительномонтажных работ;



- производство, передача и распределение электрической и тепловой энергии;
- внешнеэкономическая, коммерческая, инвестиционная деятельность;
- осуществление любых иных видов деятельности, не запрещенных российским законодательством.

В состав ПАО «Варьеганнефтегаз» входят нефтедобывающие предприятия ООО «Валюнинское», которое является дочерним обществом ПАО «Варьеганнефть» и ООО «Ново-Аганское». Также, в состав ПАО, входят сервисные компании:

- ООО «Управление автоматизации и энергетики нефтяного производства», основными видами деятельности которого являются: ремонт гидрозащиты, ремонт двигателей погружных асинхронных, испытание трансформаторного масла, силовых кабелей, электрические испытания средств защиты, испытание силовых кабельных линий, монтаж, наладка и эксплуатация средств КИП и А газового оборудования и котельных установок и др.

- ООО «Управление по ремонту и обслуживанию нефтепромыслового оборудования», основными видами деятельности которого являются: оказание услуг по текущему и капитальному ремонту нефтепромыслового оборудования, изготовление запасных частей и нестандартного оборудования предприятиям, учреждениям, организациям.

- ООО «Производственно-бытовое управление», основными видами деятельности которого являются: выработка и распределение тепловой энергии, обслуживание и ремонт газопроводов и газового оборудования, обслуживание и ремонт теплоэнергетического оборудования, обслуживание артезианских скважин, обеспечение технической водой, обслуживание систем химводоочистки и канализационно-очистных сооружений и др.

### 1.3 Организационно-правовой статус

Объект исследования данной работы зарегистрирован в виде ПАО.

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:

- Число акционеров неограниченно;
- Свободное обращение акций на рынке;
- 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:

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

ными 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 [8].

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 [7].

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.

#### 1.4 Структура компании и система управления

Структура является важнейшим фактором, определяющим конечные результаты деятельности предприятия и его эффективность, так как она представля-

ет собой состав и соотношение его внутренних звеньев, составляющих единый хозяйствующий субъект.

В структуре компании ПАО «Варьеганнефтегаз» представлены следующие подразделения (Рисунок 1):

- 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.

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 такие документы как: Устав, документы, подтверждающие права на имущество; внутренние документы; годовой финансовый отчет; документы бухгалтерского учета и финансовой отчетности и иные документы. Заместитель генерального директора по блоку планирования, управления эффективностью деятельности и контролю ПАО «Варьеганнефтегаз» осуществляет контроль за финансово-хозяйственной деятельностью организации.

Генеральным директором, как исполнительным единоличным органом, осуществляется руководство текущей деятельности организации. 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; организация производственного процесса; подготовка заказов и всей необходимой документации; календарное планирование (установление сроков каждого задания); контроль и регулирование запасов; контроль издержек производства; диспетчеризация – регулирование выполнения работы в соответствии с принятой технологией, производственными нормативами и календарным планом.[3]

Организационная структура управления ПАО «Варьеганнефтегаз» является линейно-функциональной, она представлена на рисунке 1.1. Характер делегирования полномочий - вышестоящие передают определенные полномочия нижестоящим, наделяя их ответственностью и правами.

Для всех линейных руководителей характерно:

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

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

Во главе департамента добычи нефти стоит Главный инженер. Его основными функциями являются:

- определение технической политики и направлений технического развития предприятия в условиях рыночной экономики, путей реконструкции и технического перевооружения действующего производства;
- 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;
- обеспечение необходимого уровня технической подготовки производств и его постоянного роста, повышения эффективности производства и производительности труда;
- организация разработки и реализации планов внедрения новой техники и технологии, проведение организационно-технических мероприятий, научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ;
- 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 эффективности проектных решений, своевременной и качественной подготовки производства, технической эксплуатации, ремонта и модернизации оборудования, достижения высокого качества продукции в процессе ее разработки и производства;

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

- обеспечение своевременной подготовки технической документации;

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

Главному геологу подчиняются департамент по геологии и недропользованию, департамент разработки месторождений, департамент планирования и реализации геолого-технических мероприятий.

Главный геолог должен:

- 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;

- осуществлять контроль выполнения программы геолого-технических мероприятий, а также заданий по новым методам повышения нефтеотдачи пластов;

- разрабатывать текущие и перспективные планы по добыче нефти и газа с учетом ввода новых месторождений;

- участвовать в разработке и сопровождении программного обеспечения по проведению анализа состояния разработки месторождений;

- вести учет планируемых и фактических показателей разработки по месторождениям;
- контролировать состояние фонда скважин, проверять материалы на консервацию и ликвидацию скважин, участвовать в оформлении горных отводов, лицензионных соглашений.

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

Так как одной из задач выпускной квалификационной работы является исследование системы управления маркетингом, то остановимся более подробно на характеристике подразделений, в которых должны реализовываться функции маркетинга. К таким подразделениям на исследуемом предприятии относятся департаменты, возглавляемые первым заместителем генерального директора по экономике и финансам и заместителем генерального директора по связям с общественностью и СМИ, правовое управление.

В подчинении заместителя генерального директора по экономике и финансам находятся отдел бюджетирования и финансового анализа и валютно-финансовый отдел, выполняющие 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;
- 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;



- анализирует финансово-экономическое состояние предприятия и результаты его деятельности;
- 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;
- осуществляет инвестиционную политику предприятия, управляет портфелем ценных бумаг, проводит анализ и оценку эффективности финансовых вложений;
- выполняет функцию координатора и советника руководителя предприятия по финансовым вопросам.

Следовательно, из представленных выше полномочий, функциями маркетинга является: исследование рынка (выявление запросов потребителей, определение конкурентных позиций на рынке, выявление сильных и слабых сторон организации, сегментацию рынка, определение емкости, оценка конъюнктуры рынка и выявление рыночных ниш); производственная функция (анализ жизненного цикла товара, формирование товарной политики и планирование ассортимента); контрольно-аналитическая функция (контролирование рынка и производства на основе анализа собранных данных о потребителях, конкурентах, товарах, технологиях: ценообразование, оценка конкурентоспособности товаров и исследование среды, учет требований покупателей к характеристикам продуктов и моделирование поведения покупателей, выбор каналов распределения товаров), не реализуются.

Пресс-секретарь, служба информационных технологий, служба главного маркшейдера, отдел маркшейдерских и геодезических работ находятся в подчинении заместителя генерального директора по связям с общественностью и СМИ. Функции маркетинга, такие как: разработка задач в области PR и стратегии по созданию благоприятного корпоративного имиджа компании; анализ информации о позиции инвесторов, тенденциям в области акционерной собственности; форми-

рование концепции деятельности по планированию, разработке и применению корпоративной политики; разработка методов и программ осуществления PR; и др., не реализуются [5].

В блоке правового управления имеется отдел договоров, в его функции входит разработка, заключение и контроль исполнения договоров на основе существующей нормативно-правовой базы в интересах предприятия.

Линейно-функциональная структура – это структура, обеспечивающая определенное разделение труда, при котором линейные звенья призваны руководить, а функциональные – оказывать помощь в развитии определенных вопросов, планов и программ.

Главным достоинством этой структуры управления является то, что обеспечивается однозначное и оперативное руководство по каждому виду работ (высокая компетентность функциональных подразделений). А недостатком является повышение степени обособленности работников различных функциональных подразделений и служб, вынесение всех вопросов их взаимодействия на уровень руководителя организации (длительная процедура принятия решений, снижена ответственность, больше несогласованности в решениях).

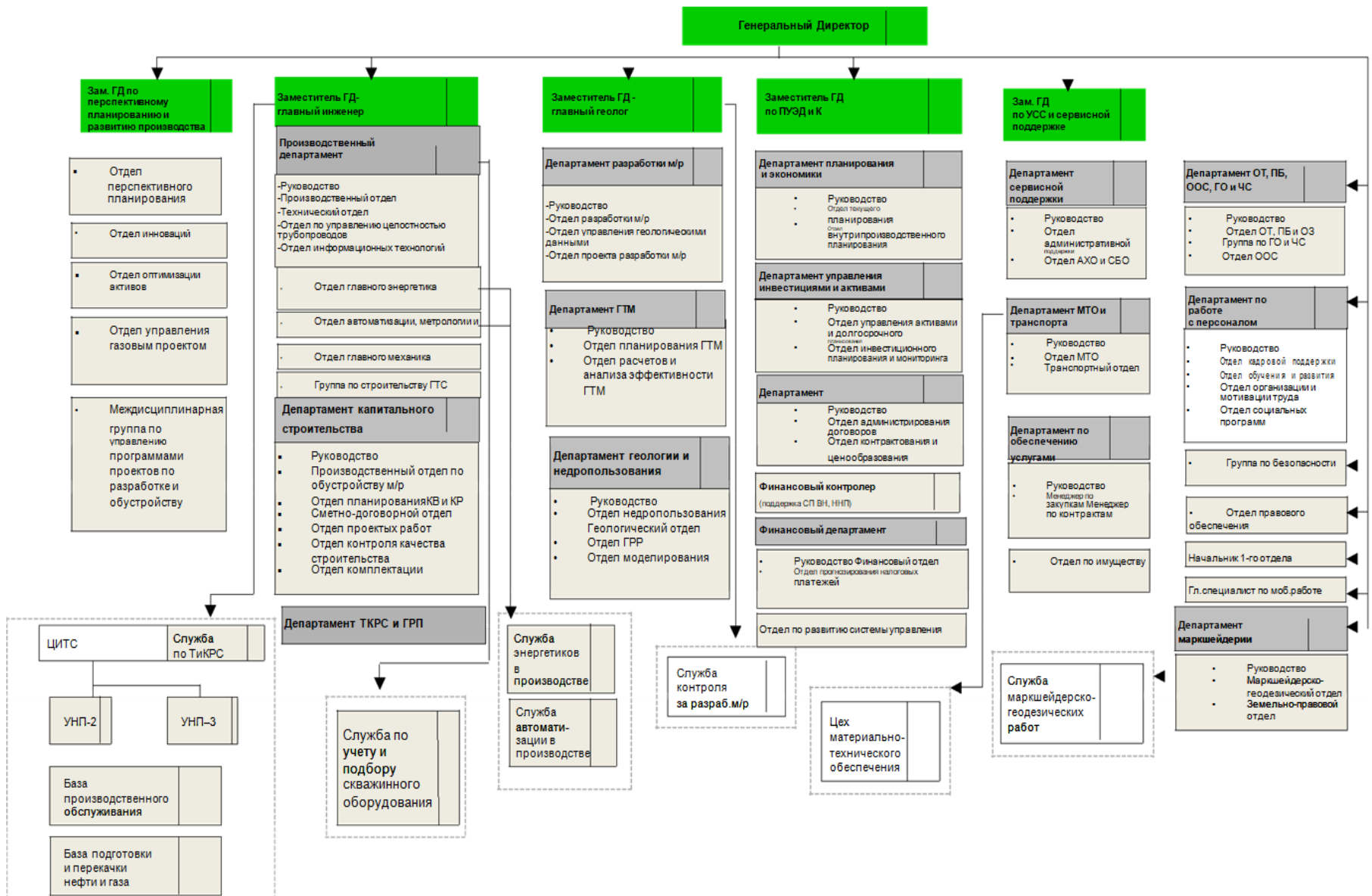


Рисунок 1.1 – Структура компании ПАО «Варьеганнефтегаз»

## 1.5 Отраслевые особенности функционирования организации

### *Принадлежность объекта исследования к конкретной отрасли*

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

### *Роль и значение отрасли в экономике*

На сегодняшний день нефтегазодобывающая отрасль России включает в себя целую систему организаций и предприятий, которые занимаются освоением месторождений, бурением скважин, добычей и переработкой сырья. В дальнейшем полученное сырье используется в разных отраслях народного хозяйства и в топливно-энергетическом комплексе (ТЭК), который в свою очередь тесно связан с экономикой и промышленностью страны. На развитие ТЭК расходуется около 20 процентов федерального бюджета. На ТЭК приходится 30% основных фондов и 30% стоимости промышленной продукции страны [8].

Топливо-энергетический комплекс использует около 10% продукции автомобилестроительного комплекса, 12% металлургии и потребляет примерно 2/3 труб в России. Доля ТЭК в перевозках страны составляет треть всех железнодорожных грузов, а также 50% морского транспорта и всю транспортировку по трубопроводным системам. В топливно-энергетический комплекс входят такие виды промышленности: нефтегазовая, угольная, электроэнергетика.

Кроме того, нефть и газ – это основные источники дохода в валюте. Развитие нефтегазовой промышленности во многом определяет экономическое положение страны и ее долгосрочную стратегию, как в геополитическом, так и в экономическом плане [9].

Добыча природного газа и нефти составляет около 10 процентов ВВП России. На долю добывающей и обрабатывающей промышленности приходится 23 процента. Однако на территории России добывают не только нефть и газ, но и другие природные ископаемые.

Доля страны в мировой добыче минерального сырья составляет:

- 11,6% приходится на нефть,

- 28,1% – газ,
- от 12 до 14% – уголь.

По объему разведанных ресурсов минерального сырья Россия занимает лидирующее место в мире. На территории нашей страны сосредоточено около 13 процентов мировых запасов нефти, газа и угля. Что касается минерально-сырьевой базы, то в ее структуру входит больше 70% запасов, среди которых уголь, газ и нефть, то есть ресурсы ТЭК.

Нефтегазовая отрасль – это «золотая жила» России и ее основное богатство. Энерго-добывающая отрасль имеет большое значение для развития страны и ее экономики в целом

#### *Определение конкретной отрасли*

Нефтегазовая промышленность – это отрасль тяжелой индустрии, которая включает в себя освоение месторождений газа и нефти, а также бурение газонефтяных скважин, добычу и переработку извлекаемого сырья.

Сюда входит строительство трубопроводов, по которым перемещается нефть и газ. Основной целью нефтеразведки является выявление и геолого-экономическая оценка промышленных залежей, а также их подготовка к работе.

#### *Сущность функционирования отрасли*

Нефтегазодобывающая отрасль состоит из ряда производств осуществляющих различные стадии единого производственно-технологического процесса, конечной целью которого является подъем на земную поверхность углеводородного сырья и производство из него нефтепродуктов [14].

Основными сферами деятельности «нефтяной и газовой цепочки», создающими целевую продукцию являются добыча и переработка нефти и газа. Задачам их развития подчинена деятельность других сфер. Несмотря на имеющиеся между ними различия они находятся в очень тесной взаимосвязи и определяют темпы развития друг друга. При замедлении спроса нефтеперерабатывающих заводов на нефть снижается ее добыча и, наоборот, падение объемов добычи приводит к сокращению выпуска нефтепродуктов.

Базой для развития нефтяной и газовой промышленности служит подготовка запасов углеводородов, осуществляемая в процессе проведения геологоразведочных работ. Геологоразведочный процесс представляет собой совокупность взаимосвязанных, осуществляемых в определенной последовательности работ, обеспечивающих решение конечных целей. В нем выделяют три этапа: региональный, поисковый и разведочный. Каждый из них состоит из стадий, которые различаются между собой объектами, видами и методами исследований, методикой проведения работ и объемами материальных, трудовых и финансовых ресурсов.

Особо важным видом деятельности в нефтяной и газовой промышленности является сооружение скважин. Им завершается комплекс геолого-поисковых и разведочных работ, устанавливается наличие (или отсутствие) нефтегазоносности, определяются необходимые параметры залежи, для подсчета запасов нефти и газа и проектирования систем разработки. Помимо этого, вводом в действие добывающих, нагнетательных и других скважин восполняются и наращиваются мощности по добыче нефти и газа, обеспечивается контроль за гидродинамическими процессами, происходящими в продуктивных пластах, пополняются сведения о геологическом строении их, уточняются размеры запасов и т.д. "Районы проведения буровых работ различаются особенностями геологического строения, климатом, рельефом местности, развитием общей и производственной инфраструктуры, что оказывает существенное влияние на результативность буровых работ.

Переработка нефти и газа, обеспечивающая производство широкой гаммы нефтепродуктов, масел, а также нефте- и газохимия - это звено, связывающее добывающую сферу со всей массой потребителей в отраслях народного хозяйства, использующих, производимую им готовую продукцию.

Транспорт нефти, нефтепродуктов и особенно газа связан с использованием специализированных и даже специальных транспортных средств (трубопроводы), которые невозможно использовать для доставки других видов промышлен-

ной продукции. Поэтому в задачу нефтяной и газовой промышленности, помимо рассмотренных ранее, входит доставка произведенной продукции потребителям. Хранение нефти, нефтепродуктов и газа также требует специального оборудования или сооружений.

Особенно специфичны они для хранения больших объемов природного газа. Поскольку наземные средства (газгольдеры) не могут в полной мере решить проблемы хранения, эта задача решается путем создания подземных газохранилищ различных типов, позволяющих регулировать сезонные и суточные колебания в уровне газопотребления. Поскольку магистральные трубопроводы предназначены для обслуживания нефтяной и газовой промышленности, то их сооружение также одна из сфер деятельности рассматриваемых отраслей.

#### *Тенденции развития отрасли*

Нефтегазовая промышленность имеет многовековую историю. История открытия сибирской нефти началась задолго до того, как она стала всемирно известным символом региона. На протяжении нескольких столетий целый ряд исследователей предполагал наличие нефтяных богатств западносибирского края. Так, еще в XVIII веке сосланный в Тобольск хорватский ученый и общественный деятель Юрий Крижанич писал о выходе спутников нефти - битумных сланцев в бассейне реки Оби. Шведский капитан Страленберг, участвовавший в экспедиции Д.Г. Мессершмидта писал в изданной в 1730 году книге "Северная и восточная часть Европы и Азии" о нахождении на Иртыше горючего битуминозного материала

Выдающуюся роль в открытии нефтегазоносных богатств Западной Сибири сыграл основоположник советской нефтяной геологии, академик Иван Михайлович Губкин. В 1932 году им была выдвинута рабочая гипотеза о существовании нефтяных месторождений в районе Западно-Сибирской низменности. И.М. Губкин активно добивался развертывания здесь комплексных нефтегеологических исследований. Однако на протяжении еще двух десятилетий работы по поиску нефти в этом районе не давали ожидаемых результатов. Поворотным событием, с

которого, как правило, начинают отсчет истории Западно-Сибирской нефтегазональной провинции, стал произошедший в 1953 году мощный выброс газа на буровой, расположенной недалеко от старинного форпоста освоения русскими Сибири - села Березово. Это событие явилось толчком для проведения крупномасштабных геологоразведочных работ на территории ряда районов Тюменского Севера. На территории Ханты-Мансийского автономного округа планомерное проведение геофизических и буровых работ началось в 1954 году. В 1958 году в Салехарде была создана комплексная геологоразведочная экспедиция, возглавляемая В.Д. Бованенко. Ее цель состояла в доказательстве прогнозов академика И.М. Губкина о нефтегазональности ямальского края.

Наиважнейшую роль в становлении нефтегазовой отрасли стали легендарные первопроходцы, геологи - разведчики земных недр, непосредственные участники открытия на территории округа месторождений нефти и газа, ставших основой нефтегазового комплекса, общенациональной гордостью, гарантом энергетической независимости государства: Фарман Курбан-оглы Салманов и Лев Иванович Ровнин. Важным результатом начатых геологоразведочных работ стало открытие в 1959 году вблизи села Шаим (район современного города Урая) нефтегазонального пласта с объемом суточной добычи нефти свыше одной тонны. В последующие годы были открыты такие крупные нефтяные и газовые месторождения, как Мегионское, Усть-Балыкское, Западно-Сургутское, Пунгинское и др. В 1962 году из скважины, пробуренной в районе поселка Тазовского, был получен фонтан природного газа дебитом более миллиона кубометров в сутки. Тазовское месторождение стало первым крупным месторождением газа, открытым в Заполярье.

В 1963 году вышло постановление Совета Министров СССР "Об организации подготовительных работ по промышленному освоению открытых нефтяных и газовых месторождений и о дальнейшем развитии геологоразведочных работ в Тюменской области". Началась подготовка пробной эксплуатации разведанных запасов, а они к 1964 году насчитывали около 300 миллионов тонн нефти и 176



миллиардов кубометров газа на 8 нефтяных и 2 газовых месторождениях [Очерки истории Тюменской области, 1994]. В этом же году началось строительство первых магистральных трубопроводов: газового Игрим - Серов и нефтяных Шаим - Тюмень и Усть-Балык - Омск.

1965 год стал новой вехой в истории освоения Западно-Сибирской нефтегазоносной провинции. В этом году было открыто Самотлорское нефтяное месторождение, по разведанным запасам ставшее самым крупным в Советском Союзе, и вошедшее в десятку крупнейших в мире. В этом же году была открыта Березовская группа газовых месторождений, которые давали от 500 тысяч до 1,5 миллионов кубометров газа в сутки, а также колоссальное по своим запасам Заполярное газоконденсатное месторождение. Год спустя, было открыто крупнейшее в мире Уренгойское нефтегазоконденсатное месторождение. В 1967 годы были открыты Надымское и Медвежье газовые месторождения, а в 1969 году новый мировой гигант - Ямбургское газоконденсатное месторождение.

За короткий отрезок времени некогда небольшой купеческий город Тюмень превратился в административный центр, из которого осуществлялось управление строительством крупнейшего в стране нефтегазодобывающего комплекса.

В городе были созданы крупные производственные управления Главтюменьнефтегаз и Главтюменьнефтегазстрой. Для подготовки высококвалифицированных специалистов, задействованных в нефтегазодобывающих отраслях в 1964 году был создан Тюменский индустриальный институт, позднее преобразованный в Нефтегазовый университет — один из ведущих вузов региона. Промышленные предприятия Тюмени занимались осуществлением сложных заказов для разработки и обустройства северных месторождений. Так, в 1969 году на Тюменском судостроительном заводе была построена первая плавучая электростанция "Северное сияние".

В 1972 году началось строительство крупнейшего в стране нефтепровода Самотлор - Альметьевск, длина которого составила около 1850 километров. После его завершения западносибирская нефть начала поступать в другие страны через

систему нефтепроводов "Дружба". К тому времени, в связи со значительным повышением мировых цен на нефть и начавшемся в ряде стран Запада "энергетическим кризисом", Советский Союз быстро начал завоевывать роль крупной мировой "ресурсной державы", а в экономике государства все большее значение начинали занимать средства, вырученные от продажи энергетических ресурсов.

Одной из наиболее актуальных и сложных задач того времени стала необходимость обустройства уникальных по своему масштабу месторождений, находящихся в труднодоступных, слабозаселенных, а порой и совсем безлюдных районах, расположенных преимущественно в зоне тайги и тундры. Данный процесс обустройства был связан не только с проблемами заброски и монтажа тяжелой техники в экстремальные по своим климатическим условиям районы Севера, а также прокладки через них трубопроводов и других инженерных коммуникаций. Одна из наиболее острых проблем состояла в организации условий труда и жизнедеятельности значительного количества людей, вовлеченных в процесс "нового индустриального" освоения. Одним из получивших широкое внедрение вариантов решения данной проблемы стала организация работ на месторождениях вахтовым методом. Чаще всего он сводился к тому, что в места разработки месторождений доставлялись бригады специалистов из находящихся на значительном удалении крупных городов (получивших на Севере название "большой земли"). Здесь они выполняли необходимые работы в течение вахты, длившейся от нескольких недель до нескольких месяцев, проживая в минимально благоустроенных условиях, чаще всего, в специальных вагончиках-временках. Однако осуществление работ одним лишь вахтовым методом не могло полностью удовлетворить запросы развивающейся стремительными темпами административной и технологической инфраструктуры формирующегося нефтегазодобывающего комплекса. Потому с середины 1960-х годов, начался интенсивный процесс урбанизации Тюменского Севера, результатом которого стало возникновение за короткий срок специфической системы расселения, состоявшей из городов и рабочих поселков, отвечавших разнообразным задачам осуществлявшегося здесь индустриального освоения. За

исключением редких примеров, когда новые центры освоения складывались на месте сложившихся здесь ранее русских поселений (к ним можно отнести города Салехард, Ханты-Мансийск, Сургут и поселок Березово, развивавшиеся на месте основанных в XVI - XVII веках ранних форпостов освоения Севера Западной Сибири), в подавляющем большинстве случаев подобные новые поселения создавались "с чистого листа" в непосредственной близости от крупных месторождений или промышленных объектов. Благодаря этой особенности многие города и поселки оказались удалены друг от друга на сотни километров, а единственным надежным способом сообщения между ними долгое время продолжал оставаться авиационный транспорт.

В 1964 году были заложены поселки нефтяников в Урае и Сургуте. Спустя год они получили статус городов. В 1967 году на карте Советского Союза появился город Нефтеюганск, а в 1972 - Нижневартовск и Надым, ставшие форпостами освоения ряда крупнейших нефтяных и газовых месторождений. В 1980 году был образован город Новый Уренгой, сформировавшийся на месте Уренгойского газоконденсатного месторождения и ставший опорной базой освоения ряда других перспективных месторождений, преимущественно расположенных в заполярных районах Ямала. В 1982 году подобным образом, на месте рабочего поселка, был образован город Ноябрьск.

В 1984 году Советский Союз вышел на первое место в мире по добыче природного газа - 587 миллиардов кубометров в год. К этому времени было закончено сооружение газопровода Уренгой – Ужгород. Во Франции состоялась церемония открытия трансконтинентального газопровода Западная Сибирь - Западная Европа протяженностью свыше 20 тысяч километров. По нему экспорт тюменского "голубого топлива" осуществлялся в Германию, Францию, Италию, Голландию, Бельгию и ряд других стран.

К началу 1980-х годов на территории Тюменского Севера сложилось несколько десятков городов и крупных поселков, в которых быстрыми темпами строилось благоустроенное жилье и формировалась полноценная социальная ин-

фраструктура. Состав их населения был достаточно пестрым. В основном это были молодые профильные специалисты и строители, приехавшие из разных уголков Советского Союза. Значительное число приезжих составляли специалисты из ряда других районов страны, в которых ранее уже велась промышленная добыча нефти и газа (Азербайджан, Башкирия, отдельные районы Поволжья и Урала и др.). Среди них был также большой процент выходцев из Украины, Белоруссии и ряда южных районов Западной Сибири. Многих из них привлекала возможность быстрого карьерного роста и высоких заработков на нефтегазодобывающих предприятиях. Можно сказать, что к тому времени жители молодых городов и поселков Тюменского Севера все чаще стали отождествлять себя не только с приехавшими сюда на время участниками индустриального освоения, но и полноправными жителями этих мест. Данные тенденции можно рассматривать как своеобразный индикатор формирования нового регионального сообщества индустриального типа. К его главным особенностям можно отнести то, что в отличие от прежних этапов промышленного развития Урала и Сибири, “новое освоение” Тюменского севера изначально осуществлялось проектными методами. Благодаря им вначале была создана организационная матрица производственного комплекса, которую уже потом начали заполнять приезжавшие из разных районов страны люди, со временем ставшие основой населения нового индустриального региона.

В 80-е годы на территории округа ежедневно добывалось около миллиона тонн нефти. Высокие темпы развития нефтяной промышленности, строительства, энергетики обусловили быстрый рост населения (более чем на 1 миллион человек за последние 30 лет). Построены новые города. Развивается геологоразведка, создаются нефтедобывающие и нефтеперерабатывающие предприятия. В сжатые сроки ведется строительство нефтегазопроводов, автомобильных и железных дорог. С переходом к рыночным реформам в стране в начале 90-х годов происходят существенные изменения и в экономике округа. До 1996 года происходило снижение объемов добычи нефти, потом этот процесс стабилизировался.

В 2004 году в активе региона было уже 8 миллиардов тонн добытой нефти из 17 миллиардов тонн, добытых за всю историю России.

3 июня 2008 года из недр Ханты-Мансийского автономного округа-Югры, основного региона нефтедобычи в Западно-Сибирской нефтегазоносной провинции, была добыта 9-миллиардная тонна нефти.

Роль Западной Сибири в снабжении страны углеводородным сырьем в последнее время не только не снижается, но и возрастает. Отмечают, что нефтегазовый комплекс России уверенно преодолевает последствия глобального экономического и финансового кризиса. В 2010 г. добыто нефти и газового конденсата 505 млн т., что составляет 102,2%, газа – 650 млрд м<sup>3</sup>, что составляет 111,5% к итоговым показателям 2009 г. При этом основная часть добытых объемов приходится на Западно-Сибирский нефтегазовый комплекс, который в последние годы обеспечивает добычу свыше 68% всей российской нефти и не менее 93% российского газа.

За прошедшие 20 лет значительно расширилась география добычи нефти и газа в Западной Сибири. В Ханты-Мансийском автономном округе введено в разработку Приобское месторождение с извлекаемыми запасами нефти более 2,4 млрд т. В число нефтедобывающих территорий региона вошли юг Тюменской области, Новосибирская и Омская области. В Ванкорско-Сузунском нефтеносном районе Западно-Сибирской провинции (Красноярский край – левобережье р. Енисей) открыто и введено в разработку в 2009 году Ванкорское месторождение, на котором добыча нефти в 2010 году превысила 12,5 млн т.

В разработку введено большое количество газовых месторождений в Надым-Пурском междуречье Ямало-Ненецкого автономного округа. Интенсивно ведется подготовка к вводу в разработку Бованенковского месторождения на Ямале.

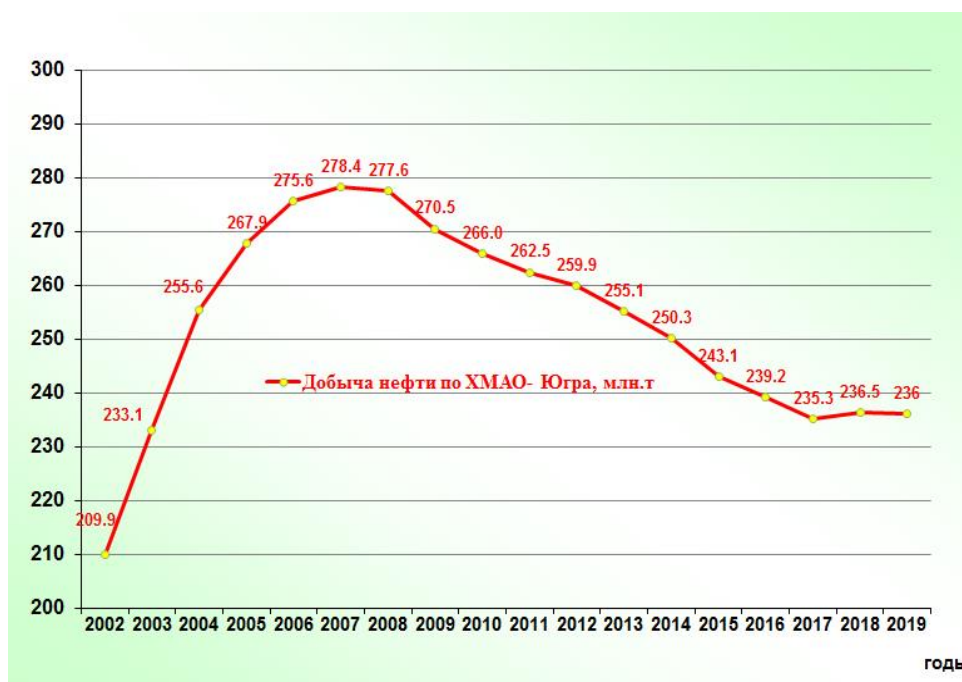


Рисунок 1.2 – Добыча нефти по ХМАО-Югра

Добыча нефти в Ханты-Мансийском автономном округе (ХМАО) в 2019 г. составила 236,1 млн т, практически сохранившись на уровне 2018 г.

В 2018 г. ХМАО удалось остановить падение добычи нефти, фиксировавшееся в течение 10 лет в связи с истощением и обводнением запасов.

Объем добычи нефти в ХМАО в 2018 г. составил 236,5 млн т, что на 0,5% больше показателя 2017 г.

Рост добычи был обусловлен наращиванием объемов эксплуатационного бурения и вводом новых добывающих скважин.

На 2019 г. власти ХМАО ожидали сохранение добычи на уровне 235-236 млн т, такой же объем прогнозируется и на 2020 г.

Добыча оказалась даже выше прогнозируемого диапазона, но по сравнению с 2018 г. отмечено небольшое снижение (на 0,2%).

В 2019 г. проходка в эксплуатационном бурении составила 17 млн м, построено 4470 новых добывающих скважин, в промышленную эксплуатацию введено 5 новых месторождений.

Таблица 1.1 - Добыча нефти по ХМАО-Югра за 2019 год

Всего по округу	добыча нефти млн т	бурение тыс.м	ввод место- рождений	ввод новых скважин скв.
январь	20.243	1324.423		359
февраль	18.192	1143.796		307
март	20.098	1135.953		383
апрель	19.407	1412.744	1	374
май	19.703	1449.795		366
июнь	19.061	1540.840		382
июль	19.757	1564.613		373
август	20.377	1560.971		398
сентябрь	19.537	1415.867		389
октябрь	20.086	1477.506		369
ноябрь	19.495	1258.536		334
декабрь	20.082	1356.508		409

Январь 2019 г. - начата добыча в соответствии с ППЭ на месторождении им. Жагрина - ПАО "Газпром нефть", на месторождении Густореченское - независимыенедропользователи.

Февраль 2019 г. - начата добыча в соответствии с ППЭ на месторождениях Марталлеровское и Северо-Ватъеганское - ПАО "НК Лукойл".

Март 2019 г. - начата добыча в соответствии с ППЭ на месторождении Восточно-Тюменское - ПАО "НК Роснефть".

Апрель 2019 г. - введено в эксплуатацию месторождение Хохловское - ПАО "НК Роснефть".

Июнь 2019 г. - начата добыча в соответствии с ППЭ на месторождении Польемское - ПАО "НК Лукойл", на месторождении Западно-Эргинское - ПАО "НК Роснефть".

Таблица 1.2 - Добыча нефти по ХМАО-Югра за 2018 год

Всего по округу	добыча нефти млн т	бурение тыс.м	ввод месторождений	ввод новых скважин скв.
январь	19.706	1595.252		400
февраль	17.805	1275.167		369
март	19.749	1470.448		432
апрель	19.122	1464.966		446
май	19.786	1505.092		469
июнь	19.329	1523.586		430
июль	20.074	1577.095	1	409
август	20.495	1554.729	1	428
сентябрь	19.853	1566.994	1	417
октябрь	20.399	1514.441		409
ноябрь	19.595	1355.276		417
декабрь	20.337	1376.019		401

Июль 2018 г. введено в эксплуатацию месторождение Западно-Чистинное - ОАО "НК Славнефть".

Август 2018 г. введено в эксплуатацию месторождение Восточно-Охтеурское ОАО "НК Славнефть".

Сентябрь 2018 г. введено в эксплуатацию месторождение Западно-Семивидовское - ПАО "ЛУКОЙЛ"

Таблица 1.3 - Добыча нефти по ХМАО-Югра за 2017 год

Всего по округу	добыча нефти млн т	бурение тыс.м	ввод месторождений	ввод новых скважин скв.
январь	19.914	1221.038	2	282
февраль	17.941	1151.789		310
март	19.791	1467.726	1	358
апрель	19.177	1499.900		337
май	19.902	1597.752		388
июнь	19.293	1617.955		419
июль	20.042	1699.924	2	415
август	20.215	1731.721		427
сентябрь	19.615	1664.812	1	467
октябрь	20.136	1746.718	1	497
ноябрь	19.353	1527.588		447
декабрь	19.861	1477.866		453

Январь 2017 г. введены в эксплуатацию месторождение им. И.Н.Логачева - ОАО Сургутнефтегаз, месторождение Восточно-Икилорское - ПАО НК ЛУКОЙЛ



Март 2017 г. введено месторождение Отдельное - ПАО Газпром Нефть

Июль 2017 г. месторождение Сахалинское - ОАО Сургутнефтегаз, месторождение Кузоваткинское - ПАО НК Роснефть

Сентябрь 2017 г. месторождение Южно-Конитлорское - ОАО Сургутнефтегаз

Октябрь 2017 г. месторождение им. А.В. Филипенко - ОАО Сургутнефтегаз.

#### *Прогноз развития отрасли*

В целом резких изменений не предвидится. В нынешних условиях экономические санкции западных стран сильно тормозят развитие отрасли. Например, остановились разработки новых месторождений на арктическом шельфе. С другой стороны Россия активно пытается наладить переработку сжиженного природного газа (СПГ) [13].

В сложившейся экономической ситуации в базовом варианте прогнозируется увеличение добычи нефти до 557 млн. тонн к 2024 году (562 млн. тонн к 2021 году). В условиях развития первичной переработки нефти при постепенной модернизации нефтеперерабатывающих заводов и увеличении глубины переработки экспорт нефти к 2024 году составит 253,9 млн. тонн (257,3 млн. тонн к 2021 году). Прогнозируется рост экспорта нефти в страны дальнего зарубежья до 235,45 млн. тонн к 2024 году (238,85 млн. тонн к 2021 году) в основном за счет роста поставок в страны Азиатско-Тихоокеанского региона (АТР). Экспорт в страны СНГ сохранится на текущем уровне на протяжении всего прогнозного периода. Удельный вес импорта в объеме добычи нефти не существен.

в % к соотв. периоду предыдущего года	Отчет	Оценка			Прогноз				2024 г. к 2017 г., %
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Добыча нефти, включая газовый конденсат	-0,3	0,5	1,5	0,9	0,0	-0,4	-0,4	-0,2	1,9

Рисунок 1.3 – Динамика добычи нефти

Прогнозируемый рост добычи газа (до 730,1 млрд. куб. м. в 2021 году и до 756,5 млрд. куб. м. в 2024 году) будет обеспечиваться более активным освоением месторождений ПАО «Газпром», а также увеличением добычи независимыми производителями газа в условиях их недискриминационного доступа к Единой газотранспортной системе. При этом спрос на внутреннем рынке газа стабилизируется и к 2024 году составит 491,1 млрд. куб. м. (484,8 млрд. куб. м. в 2021 г.), а сохранение спроса на внешнем рынке позволит обеспечить экспорт газа на уровне 235,3 млрд. куб. м. (220 млрд. куб. м. в 2021 году). К 2024 году экспорт СПГ увеличится до 37,5 млрд. куб. м. (35,5 млрд. куб. м. в 2021 году).

Основные объемы газа будут поставлены на внутренний рынок, который в среднесрочной перспективе будет характеризоваться стабилизацией темпов роста и снижением газоемкости промышленности. Перспективы увеличения внутренних поставок связаны с развитием газохимии, увеличением использования газа в качестве моторного топлива, а также продолжающейся реализацией программ газификации регионов.

Прогнозируемое увеличение добычи газа планируется за счет:

- Южно-Тамбейского газоконденсатного месторождения (полуостров Ямал), которое является ресурсной базой проекта Ямал-СПГ, введенного в эксплуатацию в декабре 2017 года;
- Чаяндинского нефтегазоконденсатного месторождения (планируется ввод в 2019 году, расположенного в Республике Саха (Якутия), Ковыктинского газоконденсатного месторождения (ввод планируется в 2022 году), расположенного в Иркутской области.

Данные месторождения являются ресурсной базой магистрального газопровода «Сила Сибири».

Прогнозная динамика роста объемов добычи газа к 2024 году обусловлена ростом экспорта трубопроводного и сжиженного природного газа. Увеличение объемов экспорта трубопроводного газа прогнозируется за счет поставок газа в Китай по газопроводу «Сила Сибири».

в % к соотв. периоду предыдущего года	Отчет	Оценка	Прогноз						
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2024 г. к 2017 г., %
Добыча газа	8,0	2,5	0,2	1,9	0,8	1,4	0,5	1,7	9,4

Рисунок 1.4 – Динамика добычи газа

Таким образом, объем коммерческих перевозок по магистральному газопроводному транспорту в 2021 году увеличится на 6,3 % к уровню 2017 года и составит 710,6 млрд. куб. м., объем грузооборота магистрального газопроводного транспорта увеличится на 0,7 % к уровню 2017 года и составит 1632,6 трлн. куб. м.

Поставка трубопроводного газа в дальнее зарубежье по газопроводу «Голубой поток» в период 2019-2024 годов прогнозируется на уровне 14,65 млрд. куб. м., что составит 92,4 % от уровня 2017 года.

#### *Проблемы функционирования отрасли*

Среди основных проблем функционирования 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 развития отрасли*

Перспективы развития нефтегазовой отрасли включают:

- постоянное и экономически результативное возмещение внутренней и внешней потребности на углеводородное сырье
- составление финансового спроса сфер отечественной экономики.

Помимо вышеперечисленных факторов сюда относятся и:

- сбалансированные налоги в финансовую казну государства
- предоставление безопасности в энергетическом комплексе
- формирование политических интересов.

Перспективы развития нефтегазовой отрасли в будущем основываются на международных ценах, налоговых платежах, количествах внутреннего использования, продвижении транспортной сферы, технологических решениях в исследовании новых месторождений. Мировая стоимость углеводородного ресурса будет зависеть от степени развития международной экономики и активности введения других источников энергии.

Продвижение нефтегазовой индустрии в ближайшее время включает решение двух задач – это увеличение долговременной стабильности и эффективности проведения деятельности в данной отрасли. Сюда также входит предоставление требуемых инвестиций в нефтегазовую сферу, что даст возможность получить новые пути для экономического развития. Эти задачи полностью взаимосвязаны.

Нефтегазовый сегмент имеет большое значение в решении отечественных проблем и значительно зависит от развития и величины экономики.

Перспективы развития нефтегазовой отрасли в ближайшее время включают решение следующих проблем российской энергетической политики:

- продвижение внутренней нефтегазовой торговли;
- регулирование федеральным ресурсным фондом;

- создание стабильности в данной сфере;
- инновационная, научная, техническая и социальная политика в нефтегазовой области.

Решение данных проблем зависит от стабильного и длительного продвижения нефтегазовой индустрии. Это значительно увеличивает вероятность невыполнения поставленных задач. Поэтому к нефтегазовой промышленности необходимо притягивать саму отечественную власть и государственные органы правительства. Только таким образом продвижение нефтегазового сегмента может получить максимальную результативность, эффективно будут применяться все запасы полезных ископаемых.

### 1.6 SWOT - анализ

Для того чтобы успешно выжить в долгосрочной перспективе, предприятие должно уметь строить прогнозы, поэтому стратегическое управление, изучая внешнюю среду, концентрирует внимание на выяснении того, какие угрозы и возможности таит в себе внешняя среда.

Чтобы благополучно преодолевать угрозы и эффективно использовать возможности, отнюдь не достаточно только знания о них. Например, можно знать об угрозе, но при этом не иметь возможности противостоять ей и тем самым понести поражение. Кроме того, можно знать об открывающихся возможностях, но не владеть потенциалом для их применения и, следовательно, не суметь их использовать. Стоит отметить, что и сильные и слабые стороны внутренней среды организации в такой же мере, как угрозы и возможности, определяют условия успешного существования организации. Поэтому очень важно при анализе внутренней среды выявить именно то, какие сильные и слабые стороны имеют отдельные составляющие организации и организация в целом.

Самым распространенным подходом, который применяется для анализа среды и который позволяет провести совместное изучение внешней и внутренней среды является метод SWOT.

Аббревиатура SWOT состоит из первых букв английских слов: силы - Strengths, слабости- Weaknesses, возможности- Opportunities, угрозы - Threats.

Применяя метод SWOT, удастся установить линии связи между угрозами и возможностями. Методология SWOT предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, а далее - установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации.

Сильные стороны товара или услуги (Strengths) - это внутренние характеристики предприятия, обеспечивающие конкурентное преимущество на рынке или более выгодное положение в сравнении с конкурентами.

Слабые стороны товара или услуги (Weaknesses) - такие внутренние характеристики компании, затрудняющие рост бизнеса, мешающие товару лидировать на рынке, которые являются неконкурентоспособными на рынке.

Слабые стороны компании мешают росту продаж и прибыли, тянут компанию назад. За счет слабых сторон компания может потерять долю рынка в долгосрочной перспективе и утратить конкурентоспособность. Необходимо отслеживать области, в которых компания недостаточно сильна, улучшать их, разрабатывать специальные программы для минимизации рисков влияния слабых сторон на эффективность компании.

Возможности компании (Opportunities) - благоприятные факторы внешней среды, которые могут повлиять на рост бизнеса в будущем.

Угрозы компании (Threats) - негативные факторы внешней среды, которые могут ослабить конкурентоспособность компании на рынке в будущем и привести к снижению продаж и потери доли рынка.

После того как составлен конкретный список слабых и сильных, а также угроз и возможностей, наступает этап установления связей между ними. Для установления этих связей составляется SWOT-анализ, представленный в таблице.

Таблица 1.4 – SWOT-анализ ПАО «Варьеганнефтегаз»

Преимущества (S)	Недостатки (W)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Высокий уровень платежеспособности;</li> <li>- Наличие свободных денежных средств для инвестирования;</li> <li>- Большой объем производства.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Отсутствие эффективных решений в сфере экологии</li> <li>- Высокий удельный вес затрат в выручке</li> <li>- Снижение среднего дебита по большинству эксплуатируемых скважин.</li> </ul>
Возможности (O)	Угрозы (T)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Выход на новые рынки за пределы региона;</li> <li>- Повышение качества выпускаемого сырья;</li> <li>- Поиск новых источников доходов и внутренних резервов.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Падение цен на нефть;</li> <li>- Ужесточение налогового законодательства в области добычи нефти и газа;</li> <li>- Появление сильных конкурентов на территории Ханты-Мансийского автономного округа – Югре.</li> </ul>

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 существующем рынке либо же перехода на новый рынок за пределами региона.

Для повышения конкурентоспособности организации, увеличения клиентской базы и, как следствие, получения большей прибыли необходимо расширить направления деятельности предприятия.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В выпускной квалификационной работе была изучена история создания и развития ПАО «Варьёганнефтегаз».

На предприятии ПАО «Варьёганнефтегаз» действует линейно-функциональная структура управления. Анализ действующей структуры показал ряд преимуществ:

- быстрое осуществление действий по распоряжениям и указаниям, отдающимся вышестоящими руководителями нижестоящим;
- стабильность полномочий и ответственности за персоналом;
- личная ответственность каждого руководителя за результаты деятельности;
- профессиональное решение задач специалистами функциональных служб.

В дипломном проекте был представлен SWOT - анализ, исходя из которого, была сформирована основная стратегия развития предприятия: Укрепление производственного потенциала без урона нанесения вреда окружающей среде.

Проведен анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия ПАО «Варьёганнефтегаз». Основными видами деятельности предприятия являются разведка и разработкой группы нефтегазоконденсатных месторождений на территории Западной Сибири в ХМАО-Югре.

Установка «WSENERGY» по переработке нефтешлама приведет к снижению затрат на ремонт транспортных средств, к увеличению прибыли (уменьшению убытков), к повышению конкурентоспособности предприятия, так как данная установка извлекает до 98%, содержащейся в нефтешламе нефти, перерабатывает от 9.880 м<sup>3</sup> нефтешлама в год, а также сокращает на 90% расходы на утилизацию и транспортировку нефтешлама.

Высокоточный многоканальный комплекс SGS-TEM Пикет-32 предназначен для проведения электроразведочных работ на больших глубинах. Полнота использования геологических и геофизических данных и компьютерных технологий



пригодится для составления отчетных материалов, проведение контроля качества геолого-геофизической продукции и повышение эффективности геолого-геофизических работ.

По итогам проекта были предложены планы внедрения данных установок на предприятие.

Положительный чистый дисконтированный доход и индекс доходности, превосходящий единицу, позволяют охарактеризовать проект как эффективный.

Внутренняя норма доходности и срок окупаемости устраивает предприятие как инвестора.

После проведенных операционных анализов было выявлено, что оба проекта обладают солидарным запасом финансовой прочности. А показатели коммерческой эффективности свидетельствуют о прибыльности и надёжности предложенных проектов.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Басовский, Л.Е. Экономическая оценка инвестиций : учебное пособие / Л. Е. Басовский, Е. Н. Басовская. – Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2017. – 240 с.
- 2 Берг ван ден, Г. Ключевые модели менеджмента. 77 моделей, которые должен знать каждый менеджер: учебное пособие / Г. Берг ван ден — Москва : Лаборатория знаний, 2017.— 94 с.
- 3 Боковицова, Т. Н. Экологические проблемы влияния нефтешламов на окружающую среду / Т. Н. Боковицова // Краснодар.: Защита окружающей среды в нефтегазовом комплексе. – 2013. – № 2. – С. 35- 40.
- 4 Бронникова, Т.С. Разработка бизнес- плана проекта : учебное пособие / Т.С. Бронникова — Москва: ИНФРА-М, 2019.— 8, 128 с.
- 5 Викарчук, А. А. Технология и оборудование для обработки нефти и переработки твердых нефтешламов и жидких нефтеотходов // А. А. Викарчук, И. И. Растегаев, Е. Ю. Черхохаева // Вектор науки ТГУ. - 2013. - Вып. 3. - С. 70-75.
- 6 Волков, А.С. Оценка эффективности инвестиционных проектов: учебное пособие / А.С. Волков — Москва: ИНФРА-М, 2019.— 5 с.
- 7 Гинзбург, М.Ю. Финансовый менеджмент на предприятиях нефтяной и газовой промышленности: учебное пособие / М.Ю. Гинзбург — Москва : ИНФРА-М, 2017.— 169 с.
- 8 Голубев, Е. В. Переработка нефтесодержащих отходов в едином производственном цикле : учебное пособие / Е. В. Голубев, Н. М. Кудрявцев. - Москва : Альтернативная энергетика и экология : ИНФРА-М, 2012. - 112-115 с.
- 9 Гюнтер, П. Комплексное планирование промышленных предприятий: учебное пособие / П. Гюнтер — Москва : Альпина Паблишер : ИНФРА-М, 2016.— 188 с.
- 10 Журлов, А.Н. Анализ эффективности использования трудовых ресурсов предприятия / А.Н. Журлов, М.Р. Ковбасюк. – Киев : Наука : 2008. – 73 с.

- 11 Зяблицкая Н.В. Общая характеристика развития ХМАО-ЮГРЫ // Теория и практика общественного развития. 2012. №10. С. 304-307.
- 12 Зяблицкая, Н.В. Адаптационные возможности промышленных предприятий: монография / Н.В. Зяблицкая. - Нижневартовск: Издательство «Приобье», 2005. - 9,4 п.л.
- 13 Зяблицкая, Н.В. Оценка адаптационного потенциала предприятий нефтегазовой отрасли: монография / Н.В. Зяблицкая. - Нижневартовск: Изд-во Нижневарт. Гуманит. Ун-та, 2011.
- 14 Измайлов В.Д., Чернышова Н.Е., Дубровина В.А., Карташов М.В. Новый подход к организации сушки нефтешламов. «Нефтепереработка и нефтехимия» №6, 1995 г.
- 15 Керимов, В.Ю. Методология проектирования в нефтегазовой отрасли и управление проектами : учебное пособие / В.Ю. Керимов, Т.С. Бронникова. — Москва : ИНФРА-М, 2017. — 9 с.
- 16 Литвинова, Т. А. Экологические аспекты обезвреживания и утилизации углеводородосодержащих отходов нефтегазового комплекса / Т. А. Литвинова // Краснодар. : КубГТУ, 2011. – 12 с.
- 17 Мазлова, Е.А. Шламовые отходы нефтегазовых компаний : учебное пособие / Е. А. Мазлова, И. А. Меньшикова. – Краснодар : Защита окружающей среды в нефтегазовом комплексе : 2010. - 21- 22 с.
- 18 Макаркин, Н.П. Эффективность реальных инвестиций: учебное пособие / Н. П. Макаркин. – Москва: Инфра-Москва, 2017. – 431 с.
- 19 Пляцук, Л. Д., Матюшенко, И. Ю. Утилизация отходов нефтедобычи / Л. Д. Пляцук, И. Ю. Матюшенко. - Современные технологии в промышленном производстве: материалы научно-технической конференции преподавателей, сотрудников, аспирантов и студентов факультета технических систем и энергоэффективных технологий. Суми. : СумДУ, 2013.– 171 с.
- 20 Попадюк, Т.Г. Бизнес - планирование: учебное пособие / Т.Г. Попадюк — Москва : ИНФРА-М, 2014.— 80 с.

21 Протасов В.Ф. Экология, здоровье и охрана окружающей среды в России. Учебное и справочное пособие. - Москва: Финансы и статистика, 1999. - 672 с.: ил.

22 Сидорова, Е.И. Планирование на предприятиях отрасли: курс лекций / Е.И. Сидорова — Минск : Беларуская наука, 2017.— 67 с.

23 Скобло А.И., Трегубова И.А., Молоканов Ю.К. Процессы и аппараты нефтеперерабатывающей и нефтехимической промышленности - 2-е изд. Переработ. и дополн. - Москва: Химия, 1982 г. - 584 с.

24 Столяров Е.А. Расчет физико-химических свойств жидкостей : справочник Л. / Е.А. Столяров, Н.Г. Орлова. - Химия : 1976. - 112 с.

25 Тимошин, А. Ф., Николаев, А. П., Бердников, А. Г. Способ утилизации нефтешламов на основе анализа промышленной безопасности технологических процессов / А. Ф. Тимошин, А. П. Николаев, А. Г. Бердников // Москва. : Международный научно-исследовательский журнал,. - 2015. - № 11 (42) Часть 2. - С. 103-107.

26 Варьеганнефтегаз: официальный сайт / ПАО «Варьеганнефтегаз». – URL: <http://www.varyeganneftegaz.ru> (дата обращения: 01.10.2020).

27 Wsenergy: официальный сайт / «Wsenergy». – URL: <https://ru.wsenergy.eu> (дата обращения:01.11.2020).