

65. 304.73 27

№ 68

**КОРПОРАТИВНОЕ ДЕЛО  
В НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ**

65.304.1327  
Ук-68

МИНИСТЕРСТВО ВЫСШЕГО И СРЕДНЕГО  
СПЕЦИАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН

---

# КОРПОРАТИВНОЕ ДЕЛО В НЕФТЕГАЗОВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

*(Учебное пособие)*

*Издательско-полиграфический творческий дом имени Чулпана  
Ташкент — 2018*

УДК 665.6/.7:339.92(075.8)  
ББК 65.304.13я7  
К 68

**Авторы-составители:**

**Отакулов О.Х., Иноятов М.М., Додобоев Ю.Т.,  
Абдуллаев С.А., Рахимова У.А., Ким В.Г.**

**Рецензенты:**

*Гафуров А.Г. — д.э.н., профессор,  
Абдуллаев А.М. — к.э.н., доцент*

**К 68**      Корпоративное дело в нефтегазовой промышленности [Текст]: учебное пособие/Под редакцией доктора экономических наук, профессора Ю.Т. Додобоева. Министерством высшего и среднего специального образования Республики Узбекистан. — Т.: ИПТД имени Чулпана — 508 с.  
ISBN 978-9943-5379-8-9

Данное учебное пособие написано на основании решений Указа Первого Президента Республики Узбекистан «О мерах по внедрению современных методов корпоративного управления в акционерных обществах» от 24 апреля 2015 г. и Постановления Президента Республики Узбекистан «О мерах по увеличению доли и значения частной собственности в экономике» от 28 апреля 2015 г.

Основой данного учебного пособия послужили общепризнанные фундаментальные труды Президента Республики Узбекистан Шавкат Мирзиёева «Критический анализ, жесткая дисциплина и персональная ответственность должны стать повседневной нормой в деятельности каждого руководителя», Указ Президента Республики Узбекистана — О Стратегии действий дальнейшему развитию Республики Узбекистан в 2017–2021 гг.» от 7 февраля 2017 года, Постановление Президента Республики Узбекистан «О мерах по совершенствованию системы управления нефтегазовой отраслю» от 30 июня 2017 год, № ПП-3107.

Учебное пособие содержит результаты исследований реформы и модернизации отрасли нефтегазовой промышленности, теоретических и практических проблем развития современных методов корпоративного управления в акционерных обществах Республики Узбекистан. Особое внимание уделено вопросам организации и повышения эффективности корпоративного дела в акционерных обществах отрасли нефтегазовой промышленности.

УДК 665.6/.7:339.92(075.8)  
ББК 65.304.13я7

ISBN 978-9943-5379-8-9

© Ю.Т. Додобоев и др., 2018  
© ИПТД имени Чулпана, 2018

## ПРЕДИСЛОВИЕ

В Послании Президента Республики Узбекистан Шавката Мирзиёева Олий Мажлису сказано, что «В то же время Узбекистан обладает богатейшими природными ресурсами, значительным экономическим потенциалом. В его недрах имеются большие запасы золота, серебра, меди, урана, нефти, природного газа, угля и других полезных ископаемых. В нашей стране можно найти все элементы таблицы Менделеева. Скажите, где еще есть такая плодородная земля, оптимальный климат с большим количеством солнечных дней в году?»\*.

Важнейшим этапом экономических преобразований в Республике Узбекистан явилось появление в стране большого отряда хозяйственных субъектов, получивших статус акционерных обществ, сформировавших, корпоративный сектор экономики.

Республика уверенной поступью продвигается к новым вершинам своего государственного развития, достигая впечатляющих успехов на пути индустриального подъема, роста уровня благосостояния народа. Экономические преобразования, характеризующие достижения независимого и поступательного пути Узбекистана к прогрессу и процветанию демонстрирует вся масштабная деятельность Национальной холдинговой компании «Узбекнефтегаз». Ярким примером этому служат социально-экономические показатели за 2011 г. и начало 2012, предоставленные пресс-службой холдинга.<sup>1</sup>

В АО «Узбекнефтегаз» осуществляются планомерные работы по обеспечению своевременной и качественной реализации задач, поставленных в докладе Первого Президента Республики Узбекистан на заседании правительства 21 января 2011 г., посвященном итогам социально-экономического развития страны в 2010 г. и важнейшим приоритетам экономической программы на 2011 г., постанов-

\* Послание Президента Республики Узбекистан Шавката Мирзиёева Олий Мажлису, декабрь 2017 год.

лениях Первого Президента Республики Узбекистан № ПП-1442 от 15.12.2010 г. «О приоритетах развития промышленности Республики Узбекистан в 2011–2015 годах» и № ПП-1455 от 29.12.2010 г. «Об Инвестиционной программе Республики Узбекистан на 2011 год»<sup>2</sup>, включающих проект «Компенсация выбывающих мощностей на УДП «Мубарекский ГПЗ», а также Программе первоочередных мер по расширению объёмов производства и освоению выпуска новых видов конкурентоспособной продукции. Также в 2012 г. акционерными компаниями АО «Узбекнефтегаз» продолжается выполнение заданий, предусмотренных постановлением № ПП-1446 от 21.12.2010 г. «Об ускорении развития инфраструктуры, транспортного и коммуникационного строительства в 2011–2015 годах» в части ремонта железнодорожных путей, подвижного состава. Реализуются организационно-технические мероприятия по ремонту и реконструкции систем газоснабжения сельских населённых пунктов. В соответствии с программой строительства индивидуального жилья по типовым проектам в сельской местности на 2012 год (№ ПП-1687 от 14.01.2012 г.) осуществляются работы по подведению газовых сетей к данным объектам. Активно продолжалась деятельность холдинга совместно с зарубежными компаниями по освоению подземных кладовых нашей страны. Геологоразведку нефти и газа ведёт Консорциум инвесторов, в который входят АО «Узбекнефтегаз» и партнёры из России, Малайзии, Вьетнама, Южной Кореи и Китая.

В 2011 г. успешно завершены работы по ДКС Денгиз-куль УДП «Мубарекнефтегаз», IV технологической нитке СОУ «Учкир» УДП «Газлинефтегаздобыча», и накануне 20-й годовщины независимости Республики Узбекистан на УДП МГПЗ сдан в эксплуатацию блок сероочистки № 18. Реализация данного проекта позволит обеспечить надёжную работу установленных мощностей по очистке природного газа от сероводорода и кислого газа в долгосрочной перспективе, а также компенсировать объём переработки природного газа.

Активными темпами осуществляется строительство УПБС на УДП «Мубарекский ГПЗ», УПБС на УДП «Шуртаннефтегаз».

За 2011 г. актами рабочей комиссии принято в эксплуатацию 57 скважин, в т.ч. 33 нефтяные и 24 газовые. Обеспечен пуск 251,9 км распределительных газовых сетей, обновлен парк автотягачей при Ферганском НПЗ – закуплено 159 ед. техники. Введены в

эксплуатацию социальные объекты: спортивный комплекс в городе Наманган, жильё (26 коттеджей в жилом посёлке БНПЗ общей площадью 4,9 тыс. м<sup>2</sup>) и другие.

В адресную часть Инвестиционной программы Республики Узбекистан на 2012 г. включены 44 проекта АО «Узбекнефтегаз» с объёмом освоения 2701,45 млн долл. США, в т.ч. за счёт прямых иностранных инвестиций и кредитов — 1893,55 млн, собственных средств — 452,58 млн, средств Фонда реконструкции и развития — 305 млн и кредитов коммерческих банков — 35,8 млн долл. США.

В текущем году за январь — март по проектам холдинговой компании освоены инвестиции, объём которых составляет 100,6% к заданию. АО завершено строительством 5 поисково-разведочных, 9 скважин на ПХГ и эксплуатационных, 8 из них находятся в эксплуатационном бурении, в глубокое поисково-разведочное бурение введены 4 площади, подготовлено 5 структур.

Иностранскими компаниями, участвующими в целевых совместных проектах, подготовлены к поисковому бурению 2 структуры и 3 площади введены в глубокое поисково-разведочное бурение.

Успешную работу предприятий компании «Узбекнефтегаз» в I квартале 2012 г. характеризуют объёмы добытого природного газа — 103,8%, жидких углеводородов — 100% от прогноза. Промышленными предприятиями холдинга совместно с иностранными инвесторами в рамках СРП за I квартал 2012 г. произведено товарной продукции в действующих ценах свыше чем на 2 трлн сум. (100,8%), темп роста в сопоставимых ценах составил 104,2 процента. Товаров народного потребления выпущено на 147,3 млрд сум. (107,6% к прогнозу).

Предприятия АО «Узбекнефтегаз», участвуя в программе локализации, в 2011 г. успешно реализовали 54 проекта. В Программу углубления локализации производства готовой продукции, комплектующих изделий и материалов на 2012 г. включены 56 проектов на общую сумму 156,403 млрд. сум., что в 1,16 раза превышает фактически достигнутый уровень 2011 года.

С начала 2012 г. задействовано 35 проектов, по ним обеспечен выпуск продукции на сумму более 28,6 млрд. сум. и её реализация на 21,8 млрд. сумов. Темп роста по сравнению с аналогичным периодом 2011 года составил соответственно 109,3 и 110,7 процента.

В рамках Международной промышленной ярмарки и Кооперационной биржи акционерными компаниями и предприятиями АО «Узбекнефтегаз» на 2012 г. заключено 467 договоров на закупку импортозамещающей продукции и оказание услуг на сумму около 374 млрд. сум., что в 1,2 раза больше показателя 2011 года. В I квартале т.г. обеспечение условий заключённых договоров составило 91,1 млрд. сум. или 100,25%, темп роста к аналогичному периоду предыдущего года – 131,1 процента.

На 20-ти крупных предприятиях АО «Узбекнефтегаз» в 2011 г. был проведён технический аудит и разработаны сетевые графики реализации проектов по обновлению 20% из 19343 ед. морально и физически устаревшего оборудования на современное, т.е. за период 2012–2014 гг. подлежат замене свыше 2060 единиц. Оптимизация технологических процессов после внедрения более эффективного оборудования позволит сократить 156 единиц.

На всех предприятиях, производящих продукцию внедрены системы управления качеством соответствующие международным стандартам ИСО-9001, а на крупных предприятиях – интегрированные системы по МС 14000 и ОHSAS 18000. На остальных предприятиях вводятся дополнительные меры по расширению возможностей для ввода в практику и обязательного применения данного порядка в процессе их деятельности.

Во исполнение постановления Первого Президента Республики Узбекистан № ПП-1717 от 27.02.2012 г. «О государственной программе «Год семьи» холдинговой компанией утверждены и реализуются отраслевые комплексы мер по укреплению и совершенствованию института семьи, усилению правовой и социально-экономической защиты интересов и поддержке первичной ячейки общества, воспитанию физически здорового и гармонично развитого поколения. Таких мероприятий в I квартале 2012 г. выполнено на сумму 67,3 млн. сум., в т.ч.:

- оказывались материальная помощь малообеспеченным и многодетным семьям, а также поддержка в улучшении бытовых условий молодых семей сотрудников отрасли;
- реализовывались мероприятия по обеспечению массовости физкультурно-оздоровительного и спортивного движения среди работников отрасли;
- продолжалось осуществление программы «Здоровая мать – здоровый ребёнок»;

- проводились подготовительные работы к организации отдыха в летних детских оздоровительных лагерях.

В АО «Узбекнефтегаз» утверждена Программа занятости населения, в рамках которой решаются вопросы по созданию новых рабочих мест, в т.ч. с организацией надомного труда, включающей обеспечение надомников сырьём и материалами.

Согласно данной программе в 2012 г. намечено создать 1263 новых рабочих места, в т.ч. 67 — за счёт надомного труда.

На объектах строительного сектора компании в I квартале т.г. организовано 691 рабочее место, при прогнозных параметрах 53 места, в т.ч. 22 — в форме надомного труда (146,7% к прогнозу). За указанный период надомниками произведено продукции и оказано услуг на сумму 1109,8 млн. сумов.

Национальной холдинговой компанией «Узбекнефтегаз» проводится целенаправленная работа по подготовке кадров в русле положений Закона Республики Узбекистан «Об образовании», Национальной программы по подготовке кадров и Отраслевой программы.

Неустанные усилия руководства по претворению в жизнь этой актуальной задачи позволяют надеяться на новые трудовые победы многочисленного коллектива холдинга.

Подготовкой квалифицированных специалистов для АО «Узбекнефтегаз» занимается ряд профильных отечественных вузов (гг. Ташкент, Бухара, Карши и Фергана), учебные заведения дальнего зарубежья (Сингапур, Малайзия), а также Российский государственный университет нефти и газа им. И.М. Губкина (г. Москва) и его филиал в Ташкенте. Всего с 2007 по 2011 гг. в нём обучалось 600 студентов (1–5 курсы). В 2011 г. поступил ещё 101 студент. В 2012/2013 учебном году планируется приём в филиал 100 человек для обучения по специальностям: «Бурение нефтяных и газовых скважин», «Эксплуатация и обслуживание объектов добычи нефти», «Эксплуатация и обслуживание объектов добычи газа, газоконденсата и подземных хранилищ» и «Экономика предприятий и организаций». Также будет организован дополнительный приём 40 чел. на условиях контрактной формы обучения по запросу, представленному ООО «ЛУКОЙЛ Узбекистан Оперейтинг Компани». В настоящее время в вышеуказанных вузах за счёт средств акционерных компаний и предприятий отрасли получают образование более 700 студентов. В 2011 г. компаниями АО «Узбекнефтегаз» заключено 173 контрак-



та на обучение. Молодым специалистам, окончившим вузы Республики Узбекистан в 2011 г., согласно заявкам предприятий отрасли было выдано 158 направлений для трудоустройства.

В соответствии с заявкой СП «Uz-KogGasChemical» в Министерство высшего и среднего специального образования Республики Узбекистан были переданы сведения о потребностях в специалистах Устюртского ГХК на 2012–2016 годы.

В отраслевых профессиональных колледжах нефти и газа в гг. Бухара и Фергана осуществляется подготовка специалистов среднего звена. В настоящее время в них обучается 2036 учащихся, в 2011 г. было принято 468 и 184 чел. соответственно, в 2012 г. указанные учебные заведения заканчивает 781 выпускник. По данным постоянно действующей специальной рабочей группы Исполнительного аппарата Кабинета Министров на предприятиях нефтегазовой отрасли в 2011 г. трудоустроено 6065 выпускников или 93,8% от запланированного.

Для укрепления материально-технической базы колледжей в I квартале 2012 г. предприятиями и организациями холдинга оказана техническая и методическая помощь на 20,2 млн. сумов.

В соответствии с решением Кабинета Министров Республики Узбекистан в 2012 г. в подразделениях АО «Узбекнефтегаз» проходят производственную практику учащиеся 83 профессиональных колледжей, 6074 выпускника будут трудоустроены на предприятиях отрасли.

На различных образовательных курсах, функционирующих в системе холдинга, в I квартале 2012 г. обучены и повысили свою квалификацию 5408 работников (106 процентов). В исполнительном аппарате АО «Узбекнефтегаз» прошли стажировку 14 специалистов.

В октябре 2011 г. в АО «ИГИРНИГМ» была проведена научная конференция «Нефтегазогеологическая наука Узбекистана и роль молодёжи в решении её проблем». В работе конференции приняли участие 156 человек, в их числе молодые специалисты АО «ИГИРНИГМ» и «O ZLITINEFTGAZ», магистранты и бакалавры Филиала РГУ нефти и газа им. И.М. Губкина, Национального университета Узбекистана, Ташкентского государственного технического университета. Были обсуждены доклады молодых учёных по нефтегазовой геологии, разработке месторождений нефти и газа, технологии бурения глубоких скважин и экологии.

В целях создания благоприятных условий для широкого привлечения прямых иностранных инвестиций, коренного повышения эффективности деятельности акционерных обществ, обеспечения их открытости и привлекательности для потенциальных инвесторов, внедрения современных методов корпоративного управления, усиления роли акционеров в стратегическом управлении предприятиями Первый Президент Республики Узбекистан подписал Указ от 24.04.2015 г. № УП-4720 «О мерах по внедрению современных методов корпоративного управления в акционерных обществах».<sup>3</sup>

Данный Указ определяет основные направления дальнейшего развития системы корпоративного управления: глубокий анализ международного опыта и внедрение на этой основе современных методов корпоративного управления, повышение эффективности использования производственных, инвестиционных, материально-технических, финансовых и трудовых ресурсов; приоритетное создание акционерных обществ с участием иностранного капитала, формирование благоприятных условий для широкого привлечения в акционерные общества иностранных инвестиций; коренную реорганизацию структуры управления акционерными обществами, имея в виду ликвидацию отживших, устаревших подразделений и должностей, внедрение новых, соответствующих современным международным стандартам и требованиям рыночной экономики; повышение роли акционеров, в том числе миноритарных, в стратегическом управлении акционерным обществом, в обеспечении контроля за эффективной деятельностью управленческого персонала; подготовку и повышение профессионального уровня управленческого персонала на основе сотрудничества с ведущими зарубежными образовательными учреждениями, а также привлечение высококвалифицированных иностранных менеджеров на руководящие должности в акционерных обществах.

Принять к сведению, что по результатам проведенного критического изучения действующих акционерных обществ 364 акционерных общества определены как несостоявшиеся и подлежащие ликвидации или преобразованию в другие организационно-правовые формы.

Комиссия по повышению эффективности деятельности акционерных обществ и совершенствованию системы корпоративного управления, образованной постановлением Первого Президента Рес-

публики Узбекистан от 31 марта 2015 года N ПП-2327, установить жесткий контроль за завершением в срок до 1 октября 2015 года процесса реорганизации указанных акционерных обществ.

В данном Указе одобрена типовая организационная структура акционерного общества, разработанная на основе глубокого изучения системы организации управления в ведущих зарубежных компаниях согласно приложению № 1.

Комиссии по повышению эффективности деятельности акционерных обществ и совершенствованию системы корпоративного управления поручено:

в трехмесячный срок совместно с Государственным комитетом Республики Узбекистан по приватизации, демонополизации и развитию конкуренции, другими заинтересованными ведомствами и наблюдательными советами акционерных обществ обеспечить приведение организационных структур акционерных обществ в соответствие с типовой структурой с учетом их отраслевой специфики;

в трехмесячный срок провести аттестацию руководящего состава акционерных обществ с долей государства на предмет знания ими современных методов и принципов корпоративного управления, менеджмента и маркетинга, владения информационно-коммуникационными технологиями и их применения в системе управления производством;

по итогам аттестации принять меры по привлечению на освободившиеся должности новых, современно мыслящих, высококвалифицированных руководителей, соответствующих современным требованиям, а также иностранных менеджеров.

Министерству труда и социальной защиты населения, Министерству экономики Республики Узбекистан поручено в месячный срок внести в Кабинет Министров предложения по внесению необходимых изменений в Классификатор основных должностей служащих и профессий рабочих, вытекающих из новой типовой структуры акционерного общества.

Указано о принятии предложения Комиссии по повышению эффективности деятельности акционерных обществ и совершенствованию системы корпоративного управления о создании с привлечением ведущих образовательных учреждений Германии и других экономически развитых стран Научно-образовательного центра корпоративного управления на базе упраздняемой Высшей школы

бизнеса, возложив на него методическое обеспечение внедрения организационных форм и современных методов корпоративного управления, а также подготовку и повышение квалификации управленческого персонала в этой сфере в соответствии с международными требованиями и стандартами.

Кабинету Министров поручено в месячный срок принять в установленном порядке Решение об организации деятельности Научно-образовательного центра корпоративного управления, определив его задачи, функции, структуру, квоты приема слушателей, а также меры по обеспечению эффективной работы центра. А также утвердить Программу мер по коренному совершенствованию системы корпоративного управления согласно приложению № 2 и обеспечить системный контроль за качественной реализацией мероприятий, включенных в Программу, в установленные сроки.

Установлено, что порядок, в соответствии с которым с 1 июля 2015 года: решение о назначении руководителя исполнительного органа акционерного общества принимается, как правило, на основе конкурсного отбора, в котором могут принимать участие иностранные менеджеры; при обращении акционеров, в том числе миноритарных, с иском в хозяйственный суд о нарушении их прав и законных интересов, им предоставляется отсрочка от уплаты государственной пошлины с последующим ее взысканием с виновной стороны.

Комиссии по повышению эффективности деятельности акционерных обществ и совершенствованию системы корпоративного управления поручено совместно с другими заинтересованными министерствами и ведомствами на основе успешного опыта Германии и других развитых стран в срок до 1 августа 2015 года разработать и утвердить Кодекс корпоративного управления, предусматривающий в едином документе с учетом международной практики:

рекомендации по внедрению передовых методов корпоративного управления, включая определение стратегии развития и задач на долгосрочную перспективу, системы внутреннего контроля и механизмы эффективного взаимодействия исполнительного органа с акционерами и инвесторами;

внедрение типовой организационной структуры с учетом масштабов, отраслевой специфики и направлений деятельности акционерных обществ;

повышение прозрачности деятельности акционерных обществ, публикацию ими информации на основе международных стандартов аудита и финансовой отчетности.

Принято к сведению, что: с 1 июля 2015 года в наименованиях акционерных и других хозяйственных обществ не допускается использование слова «государственный» независимо от доли государства в их уставных капиталах; в течение 2015–2018 годов все акционерные общества перейдут к публикации ежегодной финансовой отчетности и проведению ее внешнего аудита в соответствии с Международными стандартами аудита и Международными стандартами финансовой отчетности.<sup>3</sup>

Комиссии по повышению эффективности деятельности акционерных обществ и совершенствованию системы корпоративного управления поручено в срок до 1 июля 2015 года утвердить график публикации ежегодной финансовой отчетности акционерных обществ в соответствии с международными стандартами.

Вышеуказанным Указом (от 24.04.2015 г. № УП-4720) акционерные общества освобождены от уплаты единого социального платежа с фонда оплаты труда иностранных работников, привлеченных в качестве управленческого персонала, а также доходы иностранных специалистов, полученные от их деятельности в качестве управленческого персонала, от уплаты подоходного налога, налога на доходы у источника, а также обязательных страховых взносов граждан во внебюджетный Пенсионный фонд при Министерстве финансов Республики Узбекистан.

Государственному комитету по приватизации, демонополизации и развитию конкуренции совместно с Министерством юстиции Республики Узбекистан, другими заинтересованными министерствами и ведомствами в месячный срок внести в Кабинет Министров предложения об изменениях и дополнениях в законодательство, вытекающих из настоящего Указа.<sup>2</sup>

Ударные трудовые будни столь важной отрасли подтверждают решимость народа Узбекистана жить в процветающем государстве и обеспечить будущим поколениям достойную, благополучную и счастливую жизнь.

Крупные корпорации имеют следующие преимущества перед некоторыми предприятиями. Перечислим некоторые из них:

**Во-первых:** за счет эффекта масштаба – производства имеют более низкие затраты за единицу продукции или услуг;

**Во-вторых:** охватывают более широкий сегмент рынка;

**В-третьих:** вызывают большее доверие у финансово — кредитных и государственных учреждений и быстрее могут получить различные преференции.

И последнее, качество менеджмента на крупных объединениях выше, чем на мелких и средних предприятиях.

В данном учебном пособии представлен основной понятийный аппарат менеджмента в нефтегазовой корпорации, принципы, модели, организационные структуры и нормы корпоративного управления; освещены стратегии развития корпорации, управления финансами. Также рассмотрены аспекты корпоративной логистики и культуры. Большое внимание уделено оценке результатов деятельности корпорации, проблемам их реорганизации и реструктуризации. Учебное пособие предназначено для студентов экономических и технических вузов и специалистов.

## 1.1. Понятие корпорации и корпоративного дела в нефтегазовой отрасли

В Послании Президента Республики Узбекистан Шавката Мирзиёева Олий Мажлису сказано, что «За счет пуска еще одного крупного объекта — Кандымского газоперерабатывающего комплекса в 2018 году дополнительно будет добыто 4 миллиарда 100 миллионов кубометров природного газа, более 67 тысяч тонн конденсата, свыше 106 тысяч тонн серы. На Мубарекском газоперерабатывающем заводе — одном из локомотивов экономики Узбекистана — в будущем году на полную мощность заработают блоки по очистке от серы дополнительно 6 миллиардов кубометров природного газа.»\*

Субъектами корпоративного менеджмента являются корпорации.

Корпорация — это юридическое лицо, ведущее предпринимательскую деятельность, имеющее право приобретать ресурсы, владеть акциями, производить и продавать продукцию, предоставлять кредиты и брать в долг, выступать в суде как истцом, так и ответчиком. С более общих позиций можно сказать, что корпорация представляет собой предпринимательскую организацию, обладающую развитой организационной структурой, широким спектром деятельности, существенной долей рынка, обширными хозяйственными связями и профессиональными управляющими.

Корпоративный бизнес отличается по своей форме от бизнеса индивидуальных предприятий и партнерств:

- 1) ограниченной ответственностью: то есть акционеры не обязаны отвечать обязательством и долгом корпорации;
- 2) простой переход прав владения акциями при их реализации;
- 3) бессрочностью своего существования.

Вместе с тем, корпорациям, известным нам также как термины «фирма», «организация», «предприятие» присущи и определенные

---

\* Послание Президента Республики Узбекистан Шавката Мирзиёева Олий Мажлису, декабрь 2017 г.

недостатки. Акциями крупных компаний обычно владеет большое количество людей, что порождает бездеятельность и безответственность многих из них. Также происходит существенное расхождение функций собственности и контроля.

Корпорация — это сложная производственно — техническая и социально — экономическая система.

Повышению эффективности работы АО «Узбекнефтегаз» способствует четкое управление ее структурными подразделениями.

**Акционерная общества «Узнефтегаздобыча»** (г. Ташкент) занимается разработкой нефтяных и газовых месторождений, добычей нефти, газа и газового конденсата, переработкой природного газа.

**Акционерная общества «Узгеобурнефтегаз»** (г. Карши) осуществляет геологоразведочные работы, бурение поисково-разведочных и эксплуатационных скважин.

**Акционерная общества «Узтрансгаз»** (г. Ташкент) осуществляет транспортировку природного газа Узбекистана потребителям республики и экспортирует его за пределы республики, а также обеспечивает транзит природного газа из сопредельных государств. Для обеспечения своей деятельности ведет строительство и капитальный ремонт объектов магистрального транспорта газа и подземных хранилищ газа.

**Акционерная общества «Узнефтепродукт»** (г. Ташкент) контролирует имущество Ферганского, Алтыарыкского и Бухарского нефтеперерабатывающих заводов республики, осуществляющих переработку нефти и газового конденсата, а также реализует нефтепродукты отраслям экономики и населению республики, владеет сетью нефтебаз, перевалочных терминалов и автозаправочных станций, контролирует деятельность предприятий, реализующих нефтепродукты на внутреннем рынке Узбекистана.

**Акционерная общества «Узнефтегазстройинвест»** (г. Ташкент) занимается строительством и капитальным ремонтом нефтегазовых объектов, строительством и обустройством объектов добычи, транспорта, переработки нефти и газа, промышленным и жилищным строительством.

**Акционерная общества «Узнефтегазмаш»** (г. Чирчик) производит машиностроительную продукцию для предприятий и организаций нефтегазового и газохимического комплексов, а также для нужд смежных отраслей экономики республики



**Шуртанский газохимический комплекс (пос. Шуртан)** производит полиэтилен, сжиженный газ, легкий конденсат, серу и товарный газ.

**АО «УЗЛИТИ нефтьгаз» (Узбекистанский научно-исследовательский и проектно-изыскательский институт нефтяной и газовой промышленности)** является головным институтом АО «Узбекнефтегаз» и осуществляет опытно-промышленные работы по внедрению современных технологий интенсификации добычи углеводородов на длительно разрабатываемых месторождениях с трудно извлекаемыми запасами; выполняет проектно-изыскательские работы и научно-техническое сопровождение производственных задач по разработке месторождений, транспортировке, переработке нефти и газа, а также стандартизации и метрологии, экологии в нефтегазовой отрасли. **АО «ИГИРНИГМ» (Институт геологии и разведки нефтяных и газовых месторождений)** выполняет научно-исследовательские работы в области геологии и разведки нефтяных и газовых месторождений для обоснования направлений проведения геологоразведочных работ на нефть и газ; осуществляет научно-практическое сопровождение производства геологоразведочных работ, а также проводит лабораторно-аналитические исследования нефти, газа, конденсата, пород, пластовых вод, определяет фильтрационно-емкостные свойства коллекторов и коэффициенты нефтеизвлечения и др.

Подготовка специалистов для нефтегазовой отрасли осуществляется согласно Указу Президента Республики Узбекистан «О коренном реформировании системы образования и подготовки кадров, воспитании совершенного поколения», Закону Республики Узбекистан «О Национальной программе по подготовке кадров», а также утвержденной отраслевой программе по подготовке кадров.

Подготовка кадров с высшим образованием осуществляется в 14 высших учебных заведениях Республики Узбекистан и Российском государственном университете нефти и газа им. Губкина. Основную часть бакалавров и магистров (около 60%) готовит Ташкентский государственный технический университет (ТашГТУ).

В 2004 году на контрактной основе в ВУЗы было принято 80 студентов, из них в РГУ им. Губкина – 12 человек. Общее количество обучающихся по контрактам от компании составляет 380 человек.

На Шуртанском газохимическом комплексе открыт филиал Ташкентского химико-технологического института. Здесь разработана и успешно реализуется перспективная программа по подготовке магистров и аспирантов непосредственно на производстве.

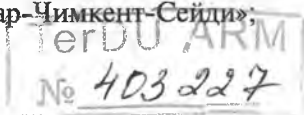
Курсы по повышению квалификации и обмену опытом для специалистов нефтегазовой отрасли республики организованы в Ташкентском Государственном Техническом Университете, а также в ведущих нефтяных и газовых компаниях мира. В 2004 году 67 руководителей и инженерно-технических работников отрасли прошли стажировку и обмен опытом по изучению новой техники и технологии в России, Германии, Великобритании, Испании, Китае, Франции и других странах.

Подготовка и переподготовка рабочих кадров производится в Учебно-курсовых комбинатах отрасли – в Каршинском, Кокандском, Ургенчском, Бухарском, Узбекской военизированной части противодетонной и газовой безопасности, на Шуртане, а также в Бухарском и Ферганском профессиональных колледжах.

Выполняя большой объем работ, АО «O'ZLITINEFTGAZ» плодотворно сотрудничает с акционерными компаниями АО «Узбекнефтегаз»: «Узгеобурнефтегаз», «Узнефтегаздобыча», «Узтрансгаз», «Узнефтепродукт», «Узнефтегазмаш»; с нефтегазовыми компаниями ближнего и дальнего зарубежья, а также проводит активную работу по привлечению иностранных инвестиций путем оказания услуг зарубежным компаниям по подготовке технико-экономических обоснований и проектированию объектов нефтегазовой отрасли республики.

В 1997–2018 гг. выполнены научно-технические услуги для различных нефтегазовых компаний ближнего и дальнего зарубежья:

- ООО «ВНИИГАЗ» (Россия) разработана проектная документация «Установка производства и грануляция серы на Шуртанском ГХК»;
- «Туха» (Китай) составлен инвестиционный проект «Увеличение добычи нефти на месторождениях Газли и Крук»;
- «Итера» (Кипр) осуществлены сбор и обработка данных для составления «ТЭС Кандымской группы месторождений»;
- «Итера» (Британские Вирджинские острова) разработано «ТЭО строительства ДКС Газли»;
- «Юкос» (Россия) обследовано техническое состояние узбекского участка нефтепровода «Павлодар-Чимкент-Сейди»;



- «Эдисон Юнайтед Корл» (Швейцария) выполнены экономические расчеты инвестиционного проекта ввода в промышленную эксплуатацию Даяхатынской группы месторождений и ведения геологоразведочных работ;
- «Берланта Холдинг» (Голландия) откорректировано технико-экономическое обоснование инвестиционного проекта ввода в промышленную эксплуатацию месторождений Сев.Нишан, Бешкент, Камаши;
- «УзПЕК Лимитед» (Великобритания) разработаны нормативы технологических потерь нефти;
- «Индастриз Холдинг ЛТД» (Швейцария) выполнены технико-экономические расчеты по реализации проекта производства сжиженного газа для УДП «Шуртаннефтегаз» и даны технико-коммерческие предложения по производству сжиженного газа на сырьевой базе нефтегазоконденсатного месторождения Кокдумалак;
- «Узбекгаз Продакшн Компани Лимитед» (Британские Вирджинские острова) разработано ТЭО инвестиций в освоение и эксплуатацию Хаузакской и Кандымской групп месторождений на условиях СРП;
- ЗАО «Зарубежнефтегаз» (Россия) составлено ТЭО инвестиций доработки месторождения Шахпахты на условиях СРП с последующим созданием ПХГ;
- «Узбекгаз Продакшн Компани Лимитед» составлено ТЭО освоения месторождений Хаузак-Шады и Кандымской группы;
- РАО «Газпром» составлены проект доработки месторождения Шахпахты и ТЭО освоения месторождений Устьюртского региона;
- АО «ЛУКОЙЛ» составлены рабочие проекты на строительство вертикальных, наклонно направленных, наклонно направленных с горизонтальным окончанием ствола, наклонно направленных с горизонтальным окончанием и пилотным стволом эксплуатационных скважин на участке Хаузак-Шады Денгизкульского месторождения;
- Совместно с АО «ВНИПИнефть» (Россия) были рассмотрены материалы «Базового проекта строительства Шуртанского ГХК».

При АО «O'ZLITINEFTGAZ» функционирует Секретариат технического комитета по стандартизации ТК 1 «Узнефтегазпродукт».

членами которого являются агентство «Узстандарт», АК «Узтрансгаз», АК «Узнефтепродукт», АК «Узнефтегаздобыча», АООТ «Завод Узбекхиммаш», АООТ «Нефтегазконструкция», НИИ стандартизации, метрологии и сертификации. Главное управление пожарной безопасности МВД РУз., «Узгоснефтегазинспекция», Министерство обороны РУз. Область деятельности ТК 1 – разработка нормативных документов на продукцию нефтегазовой отрасли: газ природный, газ топливный сжатый, газы сжиженные, конденсат газовый, нефть, топлива моторные, бензин, топлива для реактивных двигателей, масла, битумы нефтяные, парафин, сера газовая, полиэтилен, оборудование для нефтегазовой промышленности.

В АО «O'ZLITINEFTGAZ» размещены Редакция «Узбекского журнала нефти и газа», Узбекистанское научно-инженерное общество нефтяной и газовой промышленности /Уз НИО НГП/, СП «Нефтегазсанатлойиха» и СП «Нефтегазтехнология»

В перспективе – преобразование АО «O'ZLITINEFTGAZ» в инжиниринговую компанию, способную выполнять самостоятельно работы по строительству объектов нефтегазовой промышленности на условиях «под ключ».

Основные технико-экономические показатели АО «O'ZLITINEFTGAZ». Товар составлял в 1991 году – 12383,5 тыс., в 2007 году за 9 месяцев 5880300 тыс. сум больше в 474,8 раза.

ФЗП в 1991 году – 5471,1 тыс. сум, в 2007 за 9 месяцев 2760826,8 больше в 504,6 раз.

Численность в 1991 году – 990 чел., в 2007 г. за 9 месяцев 652 чел. меньше на 338.

Выработка в 1991 году – 12508 сум, в 2007 году за 9 месяцев 9018865 больше в 721,0.

Среднемесячная заработная плата в 1991 – 4605 сум., в 2007 году за 9 месяцев 470489 больше в 102,2.

Эффективность затрат на создание научно-технической продукции АО «O'ZLITINEFTGAZ» за 1996-2006 гг. Объем выполненных НИОКР составлял в 1997 г. – 98,336, в 2006 – 2222,0 млн. сум больше в 22,6 раза.

Количество внедренных научно-технических разработок – в 1997 г. – 16, в 2006 – 20 больше на 4.

Общий экономический эффект от внедрения научно-технических разработок, в 1997 г. – 171,1, в 2006 г. – 11781,0 больше в 68,8.

Удельная эффективность затрат НИОКР в 1997 г. – 1,74, в 2006 г. – 5,3, что в 3,04 раза больше.

Показатели создания научно-технической продукции АО «O'ZLITINEFTGAZ» в 2001 – 2005 гг. (научное направление). АО «Узбекнефтегаз» – количество договоров в 2001 г. составил 41, а в 2005 г. 11; объем финансирования составил в 2001 г. 306022,5, в 2005 г. – 255500.

АО «Узгеобурнефтегаздобыча» – в 2004 г. количество договоров составило 105, в 2005 г. – 101; объем финансирования в 2004 г. – 1324151,0, в 2005 г. – 1559564,0 тыс. сум, увеличился в 1,17 раз.

АО «Узтрансгаз» – количество договоров в 2001 г. составляло – 9, в 2005 г. – 23, количество договоров увеличилось в 2,55 раза; объем финансирования – 53217,8 был в 2001 г., а в 2005 году составил 216315,1, увеличился в 4,06 раза; экономический эффект в 2005 году составил 35253,5 тыс. сум. В 2007 году открылся филиал Российского Государственного Университета Нефти и газа им. академика И.М. Губкина в г. Ташкенте.

Таблица 1.1

Корпорация как система

№ п/п	Блок системы	Основное содержание (функции)
1	Организационно – правовой	Обладание определенным правовым статусом, правами юридического лица, определенной организационно – правовой формой.
2	Организационно – структурный	Иерархические и функциональные связи структурных единиц корпораций.
3	Имущественный	Определенные материально – технические ценности и отношения собственности.
4	Производственный	Определенные виды деятельности, поставщики, потребители, конкуренты, партнеры и пр.
5	Бизнес – система	Система бизнес – процессов, направленных на выпуск продукции бизнеса и получение прибыли.

6	Финансовый	Капитал, инвестиции, инвесторы, заемщики, кредиторы и др.
7	Социальный	Кадры, управление персоналом, социальная политика, подготовка персонала.

Корпоративное управление имеет два определения: в широком и узком смысле.

В широком смысле корпоративное управление — это процесс установления баланса между экономическими и социальными целями корпорации. Другими словами, это формирование управленческих отношений между кооперативными хозяйственными единицами. Обычно корпоративное управление можно охарактеризовать как процесс обслуживания интересов инвесторов.

Корпоративная структура синтезирует в себе сложившиеся в корпоративном обществе нравственные нормы и ценности, традиции и принципы.

Корпоративный стиль управления характеризуется набором добровольно принимаемых компанией норм, определяющих внутрикорпоративные отношения.

Изменения в организации и методах функционирования предприятий как субъектов хозяйствования обусловлены процессами приватизации собственности и сдвигами в системе управления, в результате которых хозяйственное управление отделилось от управления административного, а контроль за выполнением основных функций перешел от государственных органов к руководству предприятий. В переходный период с осуществлением дерегулирования государственного сектора, отходом от директивных методов руководства и упразднением существовавших ранее иерархических структур возрастает роль ассоциативных форм деятельности и интегрированных структур управления предприятиями на основе рыночных принципов ведения хозяйства. Утверждаются новые формы интеграции хозяйствующих субъектов: 1) путем вхождения предприятий в вертикальные структуры (корпоративные группы), реорганизованные из отраслевых структур или создаваемые заново; 2) на основе формирования горизонтальных ассоциативных образований.

Формирование и усиление корпоративных структур – одна из важнейших тенденций развития экономики. Именно крупные структуры составляют своего рода каркас индустриально развитых стран и мирового хозяйства в целом, повышают уровни макроэкономического регулирования производства, стабильность экономического сотрудничества (в том числе международного), выступают в качестве партнеров государства в выработке и реализации стратегической линии в процессе модернизации экономики. Промышленные группы являются эффективной формой консолидации материальных ресурсов и производственного капитала разных компаний. Эти общемировые тенденции начинают проявляться и в России.

Буровая компания «Евразия» (БКЕ). ООО. Буровая компания «Евразия» (БКЕ) – крупнейшая независимая буровая компания РФ, осуществляющая строительство и ремонт скважин для ведущих нефтегазодобывающих компаний, таких как НК ЛУКОЙЛ, Роснефть, ТНК-ВР и др.

Производственные мощности компании расположены в пяти регионах: Западно-Сибирском, Уральском, Нижневолжском, Республике Коми и Ненецком АО. Работают 37 бригад вышкостроения, 90 буровых бригад, 76 бригад освоения, капитального и текущего ремонта скважин. В парке Компании более 180 буровых установок грузоподъемностью от 75 до 450 тонн, более 100 установок для освоения и капитального ремонта скважин.

Буровая компания «Евразия» – член IADC с 1996 года, сертифицирована по международным стандартам ISO 14001:2004 и OHSAS 18001:1999.

Тенденция к созданию крупных структур корпоративного типа активно пробивала себе дорогу и в условиях централизованной плановой системы управления. Это и эксперимент по созданию совнархозов, когда многие отраслевые министерства упразднились и вводилась комплексная организация управления взаимосвязанными производствами на территориальной основе, и возврат к отраслевому принципу, однако с созданием при этом государственных комитетов межотраслевого значения, и, наконец, крупномасштабная практика образования производственных, торгово-производственных объединений, агропромышленных и территориально-производственных комплексов. Нельзя не упомянуть и о государственных производственных объединениях, создававшихся уже в период перестройки. Даже при резком спаде производства крупные пред-

приятия (с численностью промышленно-производственного персонала более 500 человек) обеспечивали подавляющую часть всего объема выпуска продукции в стране.

В павильонах НВК «Узэкспоцентр» стартовали два важных события в топливно-энергетическом комплексе республики: 19-я международная выставка и конференция «Нефть и газ Узбекистана – OGU-2015» и 10-я международная выставка «Энергетика – Power Uzbekistan-2015».

Обе выставки, организованные международной выставочной компанией «ITE Uzbekistan» и ее партнерами, весьма актуальны, учитывая нынешнюю ситуацию на нефтегазовом рынке и в мировой экономике в целом. В частности, снижение цен на нефть уже серьезно сказалось на экономическом развитии ряда нефтедобывающих стран, что, естественно, отражается и на других сферах, в том числе и социальной. А если говорить об энергетике, то растущее потребление электроэнергии повышает и зависимость от уровня ее производства, и надежного обеспечения потребителей.

С первых шагов по пути независимости руководство Республики Узбекистан уделяет особое внимание развитию нефтегазовой отрасли, являющейся одной из основ успешного социально-экономического развития страны. Несмотря на непростые мировые тенденции в нефтегазовом секторе, отрасль не только сохраняет завоеванные позиции, в том числе и на внешнем рынке, но и продолжает свое развитие. Свидетельством тому можно привести тот факт, что в программу мер по обеспечению структурных преобразований, модернизации и диверсификации производства на 2015–2019 годы включены крупные проекты, направленные на более глубокую переработку углеводородного сырья. В частности, в 2016 году предусмотрен ввод в эксплуатацию объектов в рамках 11 проектов, в 2017 году – 5 проектов, в 2018 году – 9 проектов, в 2019 году – 14 проектов и 11 проектов после 2019 года.

Во многом этим определяется тот интерес к Узбекистану, какой проявляют крупные зарубежные компании, ведущие свой бизнес в данной сфере. Благодаря созданному в Узбекистане благоприятному инвестиционному климату они охотно принимают участие в реализации этих и других проектов в нефтегазовом секторе. Так, выставка «OGU-2015» объединяет около 200 известных компаний и брендов из 20 стран. Это Германия, Италия, Китай, Россия, Франция, Чехия, Республика Корея и другие.



Среди инвестиционных проектов, реализуемых с привлечением прямых иностранных инвестиций и кредитов в 2015 году, таких, как строительство Устюртского ГХК на базе месторождения Сургиль, производство синтетического жидкого топлива на базе очищенного метана Шуртанского ГХК, строительство газохимического комплекса на УДП «Мубарекский ГПЗ» и других, есть и строительство сети автомобильных газонаполнительных компрессорных станций в разных регионах страны.

— В 2014 году совместно с одной из ведущих мировых компаний «Kerui» создано СП «UNG Kerui», — по данным компании «Shandong Kerui Petroleum Equipment», — По всей стране предполагается построить 46 АГНКС. Уже получены пять комплектов современного оборудования для таких станций, первые из них будут созданы в Бухарской и Кашкадарьинской областях. Таким образом, можно сказать, что инвестиционный проект уже реализуется.

Крупный проект по строительству комплекса газоперерабатывающего завода и обустройству Кандымской группы месторождений реализует российская компания «ЛУКОЙЛ». Комплекс производительностью более 8 миллиардов кубометров газа в год позволит перерабатывать сероводородосодержащий газ для получения очищенного природного газа, стабильного газового конденсата, а также комовой и гранулированной серы. При этом реализация проекта стоимостью около 2,7 миллиарда долларов позволит создать свыше двух тысяч рабочих мест.

Как и рассчитывали организаторы, крупные международные холдинги и компании также представляют новые технологии, оборудование для разведки и освоения новых месторождений углеводородного сырья, транспортировки, хранения и переработки нефти и газа, инструменты, контрольно-измерительную аппаратуру и многое другое, что необходимо для развития отрасли.

В свою очередь зарубежные специалисты с интересом знакомятся с обширной экспозицией АО «Узбекнефтегаз», объединяющей более 200 предприятий и занятых, в частности, поиском и разработкой месторождений, добычей, транспортировкой, хранением и переработкой нефти и газа, а также выпуском конкурентоспособной импортозамещающей и экспортоориентированной продукции. К примеру, представлены предприятия, созданные в СИЭЗ «Навои» совместно с итальянской компанией «Ariston Thermo International» по производству современных отопительных и водо-

грейных котлов, а также совместно с компаниями «Kogas», «Kolon», «NK» из Республики Корея по выпуску газовых баллонов для автомобилей, работающих на сжатом газе. А в СИЗ «Ангрен» успешно действует совместное узбекско-болгарское предприятие «Uz-Prista Recycling», где на основе завершеного технологического цикла по сбору и переработке отработанных технических масел создано современное производство по выпуску базовых и моторных масел.

Деловая программа «OGU 2015» содержит также ряд презентаций и семинаров, но главным событием станет начавшаяся сегодня международная научно-техническая конференция, тема которой в 2015 году — «Современные технологии и инновации — основы повышения энергоэффективности нефтегазовой промышленности — Узбекистана».

Благоприятный деловой климат и хорошие возможности, открывающиеся в связи с расширением сотрудничества с партнерами из Узбекистана, привлекали в Ташкент и зарубежные компании, занятые в сфере энергетики. Так, на выставке «Энергетика — Power Uzbekistan-2015» свыше 40 компаний из Бельгии, Германии, Индии, Китая, России, Франции, Швеции и других стран.

На протяжении вот уже десяти лет выставка является актуальным и своевременным событием для энергетических предприятий как Узбекистана, так и всего Центральноазиатского региона и служит значимым инструментом для внедрения самых современных разработок и технологий, укрепления международных партнерских связей и привлечения новых инвесторов в сферу.

Большой интерес к Узбекистану проявляют европейские компании. Например, среди экспонентов «ABB» — шведско-швейцарская компания, специализирующаяся в области электротехники, энергетического машиностроения и информационных технологий. Оригинальную продукцию и технологии демонстрирует компания «FLIR»

Свои наработки предлагает и СП «Ангренский арматурно-изоляционный завод». В СИЗ «Ангрен» занимается производством полимерных, стеклянных и керамических изоляторов для электроустройств высокого напряжения, потребность в которых постоянно растет, а также арматуры для линий электропередач, шинных опор, ограничителей перенапряжения, инструментальной оснастки. Вся продукция отличается высоким качеством, которая гарантируется

гем, что завод имеет собственную лабораторию и сотрудничает с крупнейшими испытательными центрами республики.

Важной составляющей, мероприятия, является серия презентаций и семинаров. В частности, Клуб альтернативной энергетики проведет презентацию развития этого направления в Узбекистане.

По мнению организаторов и многих участников выставок, ставшие традиционными мероприятия стали хорошим местом для общения профессионалов, деловых встреч, поиска новых партнеров и решений в бизнесе. Представленные здесь перспективные проекты модернизации нефтегазовой и энергетической отраслей экономики Узбекистана, предложенные известными зарубежными производителями современные технологии и оборудование, безусловно, будут содействовать дальнейшему развитию топливно-энергетического комплекса страны и откроют самые широкие перспективы для расширения делового сотрудничества отечественных производителей с инвесторами и партнерами из разных стран.

## 1.2. Принципы корпоративного дела в нефтегазовой отрасли

Одной из основных проблем корпоративного управления является соблюдение баланса интересов всех заинтересованных групп: акционеров, менеджеров и рядовых работников компании, органов государственного управления и кредиторов. Эта актуальная для всех стран (в том числе и для Узбекистана) проблема решается на основе Принципов корпоративного управления, учрежденных Советом ОЭСР (Организации Экономического Сотрудничества и Развития) в 1999 году.

Основные принципы корпоративного управления (*табл. 1.2.*)<sup>46</sup> хотя и носят лишь рекомендательный характер, являются, тем не менее, ориентиром для формирования правовой базы корпоративного управления на государственном уровне, а также для выражения и оценки компанией собственной практики.

**Модели корпоративного управления.** К настоящему времени сформировались четыре модели корпоративного менеджмента: американская, немецкая, японская и так называемая предпринимательская модель, свойственная странам с переходной экономикой.

**Американская модель.** Основные черты этой модели сформировались в англоговорящих странах: США, Великобритании, Кана-

## Основные принципы корпоративного управления

№- и/п	Принципы	Содержание
1	Соблюдение прав акционеров	Надежные методы регистрации права собственности. Доступность информации о корпорации. Участие в выборах руководящих органов корпорации. Деловое участие в прибылях компании. Право на отчуждение и передачу акций
2	Равноправие акционеров	Одинаковое отношение ко всем акционерам одной категории. Обыкновенные акции голосуют по формуле: «Одна акция – один голос».
3	Подконтрольность руководства корпорации	Выборность советов директоров, не являющихся менеджерами компании. Подчиненность совета директоров и менеджеров компании акционерами. Независимость контрольных органов компании.
4	Прозрачность корпорации	Прозрачная структура собственности, открытость информации о финансах. Прозрачность производственно – хозяйственной деятельности и принимаемых решений.
5	Лояльность	Соблюдение законов страны, в которой работает корпорация. Сотрудничество с государственными управлениями.

ды, Австралии, Новой Зеландии. Бизнес в США характеризуется распыленностью акционерного капитала среди огромного числа его участников. Поэтому, ни одна из групп акционеров не может иметь какие – либо преимущества. Это же обстоятельство в значительной степени препятствует осуществлению владельцами контрольных функций за деятельностью компании.

Согласно американскому законодательству корпорации являются собственностью акционеров и в ряду интересов акционерного общества на первом месте стоят интересы акционеров. По мнению американских специалистов, рыночная стоимость компании является лучшим критерием ее эффективности.

Акционеры принимают участие в текущих делах корпорации посредством избрания (на общем собрании) совета директоров, который осуществляет следующие функции:

- 1) контроль за порядком избрания и переизбрания членов совета директоров и менеджеров;
- 2) контроль за выполнением корпорацией своих обязательств;
- 3) обеспечение соответствия деятельности корпорации законодательству.

В американской модели большое значение придается ответственности менеджеров компании перед советом директоров, а совета директоров перед акционерами.

**Немецкая модель.** В Германии, в отличие от США, значительная часть акционерного капитала той или иной корпорации находится во владении других компаний. Это 50% всего акционерного капитала. В немецкой модели, по сравнению с американской, больше внимания уделяется интересам наемного капитала. Кроме совета управляющих (директоров) имеется наблюдательный совет, половину которого избирают работники предприятия из своего числа при количестве работников более 2000 человек. Имеется также совет рабочих, сформированный из рядового персонала. Немецкая модель типична для стран центральной Европы и базируется на принципах социального партнерства. Считается, что цели предприятия не могут замыкаться только на интересах акционеров.

Характерной чертой германской модели является активное участие банков в процессах управления корпорацией.

**Японская модель.** Современная японская модель сформировалась на базе своеобразной национальной культуры и традиции. Эта модель отличается социальной вспыльчивостью и взаимозависимостью. Основным субъектом рынка в Японии являются финансово – промышленные группы – кейрецу. Большую роль в стране играют всевозможные неформальные объединения: клубы, союзы, ассоциации. Важную роль в японском бизнесе играют банки. Каждое предприятие стремится установить тесные контакты с одним из них, который называется «главным банком» корпорации.

Как правило, банк — кредитор, и акционер, и инвестор, и консультант. Широко используется в Японии и внутригрупповое передвижение персонала, то есть откомандирование сотрудника в другое подразделение корпорации для решения тех или иных проблем.

Эта практика по существу выполняет ту же роль, что и неформальные объединения — формирование личных отношений в среде менеджмента, способствующих обмену опытом, знаниями, информацией.

Основным элементом японской модели менеджмента является система пожизненного найма персонала. Она охватывает около половины всех занятых сотрудников и формирует специфическую деловую культуру с отношением к компании как к своей семье. Возникающее при этом у персонала чувство сопричастности ко всему, что делает корпорация, только способствует повышению трудовой активности каждого работника. Для того, чтобы сделать сравнительную характеристику всех перечисленных моделей управления можно сделать сравнительную таблицу.

Таблица 1.3

Основные характеристики моделей корпоративного управления

Параметр	Модель		
	Американская	Германская	Японская
Структура акционерного капитала	Распыленная	Относительно сконцентрированная	Сконцентрированная
Доминирующее звено в модели управления	Менеджмент	Менеджмент, «домашний банк»	«главный банк»
Основная экономическая единица	Компания	Холдинг	Финансово — промышленная группа
Основной способ финансирования	Фондовый рынок	Банки	Банки
Система социальных ценностей	Индивидуализм, свобода выбора	Социальное партнерство	Сопричастность
Роль трудового коллектива	Пассивная	Активная	Очень активная

Стоимость капитала	Высокая	Средняя	Низкая
Рынок капитала	Высоколиквидный	Ликвидный	Относительно ликвидный
Период инвестирования	Короткий	Длинный	Длинный

**Предпринимательская модель.** Данная модель характерна для стран с переходной экономикой, в том числе и для Узбекистана. Формально в этой модели присутствуют все необходимые атрибуты, однако на практике многое обстоит не так, как должно было бы быть.

Недостатком этой модели является невыполнение принципа разделения прав собственности и контроля. Различность функций акционеров, менеджеров, советов директоров провоцирует процессы «перетягивания одеяла на себя». Все корпорации объединяет общая черта: в них главенствует менеджмент. Значительная доля капитала сосредоточенная в руках управляющих, которые без труда добиваются принятия нужных им решений представительными органами, а затем претворяют эти решения в жизнь административным путем.

Подобный механизм управления принципиально отличается от представленных выше моделей, главной целью которых является контроль за деятельностью менеджмента, а не исполнения их воли.

В модели инсайдеров акции сосредоточены в руках относительно узкого круга их владельцев, и основные рычаги внутреннего контроля принадлежат именно им.

Модель аутсайдеров характерна для компаний со значительной распыленностью капитала. Контроль над фирмой при этом осуществляется косвенным образом — извне (через рынки капиталов, путем слияний, банкротств, посредством института независимых директоров). Данная модель в большей, чем инсайдерская, степени способствует динамичному росту финансовых рынков, так как обеспечивает большую доступность информации о деятельности компании и повышенное внимание к интересам акционеров. Достоинства и недостатки представленных моделей во многом определяют особенности законодательства и традиций разных стран.

Экономическая политика и государственное регулирование порой непоследовательна и часто определяются политической конъюнктурой. Это лишь дезорганизует внутреннюю жизнь корпорации. Условия конкуренции на товарных рынках неравные, основные принципы деловой культуры не сформулированы.

Однако, перечисленные проблемы следует рассматривать скорее как «болезни роста», многие из которых с окончанием перехода на новую экономическую реальность исчезнут.

Сравнительная модель корпоративного управления аутсайдеров и инсайдеров представлена в таблице.

Таблица 1.4

Сравнительная характеристика инсайдерской и аутсайдерской модели корпоративного управления

№ п/п	№ п/п	Модель	
		Инсайдерская	Аутсайдерская
1	Степень концентрации капитала	Высокая	Низкая
2	Степень активности капитала	Высокая	Низкая
3	Основной контроль деятельности компании	Внутренний	Внешний
4	Характерное поведение акционеров	Долгосрочное сотрудничество	Конкуренция интересов
5	Типичные структуры управления	Двухуровневые советы, холдинги	Одноуровневые советы с доминированием инсайдеров
6	Степень защиты интересов мелких акционеров	Невысокая	Высокая
7	Прозрачность информации о деятельности компании	Невысокая	Высокая
8	Активность рынка ценных бумаг	Невысокая	Высокая



Достоинства и недостатки представленных моделей во многом определяются особенностями законодательства и традициями разных стран<sup>46</sup>.

**Бейкер и Макензи-Си-Ай-Эс, Лимитед.** Фирма «Бейкер и Макензи» в течение 50 лет предоставляет высококвалифицированные юридические консультации и услуги наиболее динамично развивающимся глобальным предприятиям по всему миру.

Это сеть, объединяющая 70 офисов в 38 странах, в которых работает свыше 4 600 опытных юристов, получивших образование на местах и обладающих опытом работы за рубежом, обладающая знаниями и ресурсами, позволяющими предоставлять широкий спектр качественных услуг, требуемых для эффективного удовлетворения потребностей клиентов как на международном, так и на местном уровне — последовательно, уверенно, с учетом культурных, социальных и правовых различий. Работая в СССР — ныне в Содружестве независимых государств — свыше 40 лет и имея офисы в Алматы, Баку, Киеве, Москве, Санкт-Петербурге, а также проектный офис в Ташкенте, эта фирма в настоящее время является одной из наиболее широко представленных в СНГ юридических фирм, обладающей опытом (в тесном сотрудничестве с нашими офисами во всем мире) во всех аспектах инвестирования в регионе, включая корпоративное право, законодательство о банковском деле и финансах, ценных бумагах, нефти и газе, венчурном капитале, конкуренции, налогообложении и таможенном деле, недвижимом имуществе и строительстве, труде и занятости, интеллектуальной собственности и разрешении споров.

Все эти формы интеграции предприятий, позволявшие формально организовывать совместную производственно-хозяйственную деятельность, оказались заблокированными тем, что в условиях господства государственной собственности и предельной централизации управления невозможно было обеспечить реальное слияние финансового и промышленного капитала, их органическую взаимозависимость, использование рыночных механизмов конкуренции, ценового регулирования. Не разрушение, а трансформация этих форм интеграции в рыночные структуры могла дать реальный шанс появлению холдингов, консорциумов, хозяйственных объединений — современных корпораций ассоциативного типа.

**Weatherford International Inc.** Компания «Weatherford International, Inc.» является одним из самых крупных мировых поставщиков

инновационных решений в области механики, технологии и услуг в сфере буровых работ, закачивания скважин и добычи в нефтегазовой отрасли. Штат компании «Weatherford», первопроходца в области оказания услуг на буровых площадках в течение уже 50 лет, насчитывает более 32000 служащих, работающих в более чем 100 странах.

В рамках сотрудничества по освоению Хуазак-Шады Денгиз-кульского месторождения в декабре 2006 г компанией заключен договор с ООО «Лукойл Узбекистан Оперейтинг Компани» на поставку внутрискважинного оборудования. В настоящий момент ведутся переговоры по организации и оказанию сервисных услуг компанией «Weatherford» в этой и других сферах деятельности.

Помимо общемировых тенденций корпоративного развития в России действуют специфические факторы, диктующие необходимость коренного поворота к формированию корпоративного звена. Поиск новых форм кооперации и актуальность интеграционных процессов обусловлены обвальным падением спроса и объемов производства, нехваткой инвестиций и оборотных средств, сокращением государственных заказов и неопределенностью перспектив. К числу специфических российских факторов, побуждающих предприятия к объединению в крупные структуры, можно отнести и такой, как рост-трансакционных издержек в результате отказа от прямого государственного управления и изменения характера взаимоотношений между предприятиями в ходе экономической реформы. Восстановление разрушенных производственно-технологических связей и структурная перестройка производства невозможны без координации деятельности всех звеньев технологической цепочки и привлечения крупных финансовых ресурсов. Организационное построение интегрированной промышленной компании в условиях рыночных отношений рассмотрим на примере хозяйствующих субъектов нефтяного сектора.

С древних времен земля Узбекистана известна своими огромными природными богатствами. Ещё до нашей эры имелись сведения о том, что на землях Кокандского ханства были известны нефтяные выходы на поверхность земли. Об этом рассказывает древнегреческий историк и философ Плутарх. Описывая поход Александра Македонского в Индию через Среднюю Азию (329-327 годы до н.э.), он отмечал, что «в ряде мест по течению реки Оксус (Амударья) была обнаружена жидкость, выступавшая на поверх-

ность земли, подобно настоящему маслу». Известны были выходы нефти и в урочищах Майлисая (в районе Андижана).<sup>4</sup>

Истории же зарождения, становления и развития в Узбекистане нефтегазовой отрасли более 125 лет. Это годы упорного и самоотверженного труда, великих мечтаний и горьких реалий, надежд и стремлений, упорства и невыносимо тяжелой работы, побед и разочарований. Зародившись в конце XIX века как добыча нефти из двух колодцев в Ферганской долине, она дала толчок развитию геологоразведочных работ. В период 1870—1872 годы только в Ферганской долине разрабатывалось более 200 нефтяных источников. В 1885 году был организован нефтяной промысел Чимион — первый нефтепромысел на территории Туркестанского края, и эту дату можно считать началом развития нефтяной промышленности Узбекистана.

В 1906 году недалеко от Ферганы был введен в эксплуатацию первый в Центральноазиатском регионе Ванновский нефтеперерабатывающий завод (ныне Алтыарыкский НПЗ на станции Хамза, который в настоящее время является подразделением Ферганского НПЗ). Завод состоял из одной двухкубовой установки периодического действия. Основными продуктами производства были осветительный керосин и отопительный мазут. Последующие реконструкции и модернизации позволили уже в 1940 году довести мощность завода по переработке нефти до 176 тысяч тонн.

Эти достижения были бы невозможны без успешной работы геологоразведочной службы, открывшей к концу 40-х годов прошлого столетия целый ряд месторождений нефти и газа не только в пределах Ферганского региона (Чимион, Шурсув, Андижан, Паланташ, Южный Аламышпик, Шари-хан-Ходжаабад и Чонгара-Гальча), но и Сурхандарьинского региона (Хаудаг, Учкызыл, Кокайты и Ляльмикар).

Основой процесса развития нефтегазовой промышленности любой страны мира является геологоразведочная служба, которая обосновывает перспективы территорий и разворот геологоразведочных работ на них, определяет направления, виды и объемы поисковых и разведочных работ на нефть и газ, осуществляет эти работы, создает сырьевую базу углеводородов страны и постоянно ее расширяет.

Геологи — это особые люди. Их в первую очередь отличает оптимизм, который и позволяет продолжать поисковые работы при

среднемировом коэффициенте успешности открытия на уровне 0,30–0,32, то есть из 10 перспективных месторождений лишь 3 дают ожидаемые результаты.

Именно эти качества дали возможность открывать новые и новые месторождения нефти и газа, превращая нефтегазоперспективные регионы в нефтегазоносные.

Так в 1953 году с открытием месторождения Сеталантепа была подтверждена нефтегазоносность Бухаро-Хивинского региона, в 1962 году — Юго-Западно-Гиссарского (Адамташ), в 1963 году — Устюртского (Шахпахты).

В 1956 году в пределах Бухаро-Хивинского региона открыто первое уникальное по запасам газа месторождение — Газли. Ввод его в разработку явилось толчком для строительства магистральных газопроводов Бухара-Урал и Средняя Азия-Центр.

Успехи геологоразведочной службы Узбекистана в открытии новых месторождений нефти и газа, в том числе крупных (Шимоллий и Жанубий Муборак, Уртабулак, Култак, Зеварды, Центральный и Южный Памук), позволили постоянно наращивать сырьевую базу углеводородов. Это в свою очередь способствовало развитию нефтегазодобывающей и нефтегазоперерабатывающей промышленности. В 1972 году в Кашкадарьинской области построен один из крупнейших в мире Мубарекский газоперерабатывающий завод.

Открытие в 1974 году уникального по запасам газа месторождения Шуртан ознаменовало сначала строительство в 1980 г. Шуртанского газоперерабатывающего завода, а затем в 2001 году — Шуртанского газохимического комплекса.

Выявление новых месторождений, в том числе с залежами нефти, позволило Узбекистану нарастить добычу жидких углеводородов и к 1997 году довести ее до 7,7 млн. т. Это способствовало строительству Бухарского нефтеперерабатывающего завода (1997 г.) и реконструкции Ферганского нефтеперерабатывающего завода (2000 г.).

Усилия по поиску залежей нефти и газа после 1991 года завершились открытием 121 месторождения, в том числе крупных по запасам углеводородов — Сургил, Шаркий Бердак, Бердак-Шимоллий Бердак, Чилькувар. Вновь открываемые месторождения углеводородов позволили не только компенсировать снижение добычи на длительно разрабатываемых месторождениях, но и

способствуют наращиванию сырьевой базы республики, служащей основой для привлечения иностранных инвестиций для строительства нефтегазохимических предприятий по переработке углеводородного сырья.

Среди наиболее крупных проектов хотелось бы отметить строительство завода по производству синтетического жидкого топлива (GTL), Сургильского газохимического комплекса, газохимического комплекса для получения полиэтилена из природного газа на УДП «Мубарекский ГПЗ» и др. Ввод в действие этих предприятий расширит возможности переработки углеводородного сырья, позволит увеличить ассортимент выпускаемых товаров народного потребления.

Результатом более чем вековой истории развития геологоразведочных работ в Узбекистане явилось открытие 249 месторождений нефти и газа в пяти нефтегазоносных регионах Узбекистана.

Эти регионы принципиально отличаются друг от друга по геологическому строению, по плотности размещения открытых месторождений и их типам, по глубинам залегания залежей углеводородов, по перспективам открытия в их пределах новых месторождений, по объемам прогнозных и перспективных ресурсов нефти и газа и т.д.

Установлен диапазон продуктивности в пределах нефтегазоносных регионов, включающий отложения от палеозойского до неогенового возрастов включительно в различных сочетаниях, который до настоящего времени не изменился.

Из 249 месторождений нефти и газа 19 открыты в Устюртском, 165 — в Бухаро-Хивинском, 19 — в Юго-Западно-Гиссарском, 15 — в Сурхандарьинском и 31 — в Ферганском регионах. Из них половина открытий приходится на период независимости.

По фазовому составу открытые месторождения делятся на 53 нефтяных, 10 газовых, 26 нефтегазовых, 49 нефтегазоконденсатных, 111 газоконденсатных месторождений.

По степени освоения можно выделить разрабатываемые месторождения (104), подготовленные к промышленному освоению (66), разведываемые (71) и законсервированные. (8).

По величине извлекаемых запасов углеводородного сырья промышленных категорий месторождения Узбекистана подразделяются на уникальные (3), крупные (26), средние (26) и мелкие (194). При этом доля извлекаемых запасов, сосредоточенных в крупных

и уникальных месторождениях, составляет более 82 % от суммарных запасов углеводородов промышленных категорий.

Перед страной сейчас стоит важнейшая задача по обеспечению ежегодных темпов роста ВВП на уровне не менее 8% в год в течение длительного периода.

Реализуемые для этого меры, среди которых — создание новых крупных производств с высокой добавленной стоимостью, развитие малого бизнеса и предпринимательства, развитие инфраструктуры, устойчивый рост численности населения и уровня его доходов, требуют адекватного роста энергопотребления. Наибольшие темпы прироста энергопотребления при текущем уровне энергоёмкости будут наблюдаться в целом по промышленности, особенно в электроэнергетике, химической и нефтегазохимической промышленности.

Для достижения указанных параметров по увеличению добычи углеводородного сырья предусмотрена реализация таких крупных инвестиционных проектов с участием иностранных инвесторов, как освоение месторождений Кандымской группы со строительством современного газоперерабатывающего завода, разработка месторождений и добыча углеводородов на территории Гиссарского инвестиционного блока и Устюртского региона, обустройство месторождений Южный Кемачи, Шуртан со строительством ДКС, Шаркий Бердак и Шимолий Бердак со строительством ДКС, Алан, месторождений Газлийского региона.

Особое внимание в республике уделяется привлечению иностранных инвесторов для производства геологоразведочных работ на нефть и газ. Среди наиболее значимых можно отметить инвестиционные проекты, реализуемые иностранными компаниями: Газпром и Лукойл (Россия), CNODC (КНР), Петровьетнам (Вьетнам), KNOС (Корея), Консорциум компаний и др.

К настоящему времени иностранными компаниями на территории Республики Узбекистан открыто 17 месторождений нефти и газа.

По мере роста освоенности начальных суммарных ресурсов углеводородов по традиционным направлениям и стратиграфическим комплексам встает вопрос о вовлечении в геологоразведочный процесс новых территорий и глубоководных комплексов пород с целью поиска залежей нефти и газа и наращивания углеводородной базы республики.

Абдуллаев Г.С., Богданов Л.И., Ивонина И.Э. в своих научных трудах пришли к выводу, что среди наиболее перспективных можно выделить нижеследующие направления.

- Изучение палеозойских отложений (Устюртский, Бухаро-Хивинский и Ферганский регионы) с целью поиска залежей нефти и газа. По этому направлению разработана «Программа целенаправленных геологоразведочных работ с целью поиска и разведки месторождений нефти и газа в палеозойских ловушках по нефтегазоносным регионам Узбекистана», в которой по каждому региону выделены перспективные участки, определены виды и объемы работ. В настоящее время проводятся сейсморазведочные работы и бурение параметрических скважин.
- Подсолевые юрские отложения Сурхандарьинского региона. В 2015 году планируется к заложению параметрическая скважина глубиной 6000 м на площади Каракурте целью изучения подсолевого комплекса пород.
- Поднадвиговые отложения Учкызыл-Миршадынской зоны Сурхандарьинского региона. В этом направлении выполнены сейсморазведочные исследования, определено местоположение и планируется к бурению в 2015 году параметрическая скважина глубиной 4000 м.
- Новые территории (Средне-Сырдарьинская депрессия и Зарафшанская впадина). К настоящему времени здесь проведены региональные и поисковые сейсморазведочные работы, выявлено более 50 перспективных объектов. В 2015–2016 годах запланировано бурение двух параметрических скважин. (4).

На период до 2020 года намечено осуществление инвестиционных проектов, направленных на:

- освоение месторождений Кандымской группы со строительством современного газоперерабатывающего завода, освоение месторождений Хаузак и Шады, а также проведение геологоразведочных работ на Кунградском участке;
- проведение геологоразведочных работ и добыча углеводородов на Байсунском и Сурханском инвестиционных блоках;
- проведение геологоразведочных работ на Хорезмском и Мешекли-Тузкойском инвестиционных нефтегазоносных блоках;

- геологическое изучение внутреннего строения палеозойских отложений (глубина 3,5–5,5 км) с целью открытия в дальнейшем новых месторождений нефти и газа в Устюртском и Бухаро-Хивинском регионах;
- изучение перспектив нефтегазозносное™ новых территорий для открытия новых месторождений углеводородного сырья Средне-Сырдарьинского и Зеравшанского регионов;
- поисково-разведочные работы в глубоко залегающих (3,5–6,0 км) отложениях Сурхандарьинского региона с целью открытия новых месторождений нефти и газа в подсолевых отложениях Сурхандарьинского региона.

В целях восполнения углеводородной базы в республике постепенно растут масштабы исследований, направленных на поиск и изучение нетрадиционных источников углеводородов без ущерба для традиционных направлений поиска залежей нефти и газа.

Это, в частности, такие проекты, как:

- геологическое изучение месторождений тяжелой нефти и природных битумов для привлечения технологий по разведке и разработке месторождений тяжелой нефти и природных битумов Корсаглы, Дасманага и др. Сурхандарьинского региона;
- изучение территории республики на перспективы обнаружения сланцевых газов (предварительно территории Кашкадарьинской и Бухарской областей) с целью освоения технологии разведки и добычи сланцевых газов.<sup>3</sup>

Работы по реализации намеченных геологоразведочных работ позволят нарастить к 2020 году углеводородный потенциал Республики Узбекистан в сравнении с оценкой за 2014 год в 1,5 раза, укрепить топливно-энергетическую независимость страны, обеспечить бесперебойную длительную работу предприятий по переработке нефти, газа и конденсата, а также позволят наращивать экспортный потенциал республики.

Естественно, что проведение масштабных геологоразведочных работ, обеспечивающих необходимый для Узбекистана прирост запасов углеводородного сырья, требует соответствующих финансовых ресурсов, позволяющих привлечь современные технологии поиска углеводородного сырья, то есть увеличить объёмы инвестиций, в том числе за счёт средств иностранных инвесторов. (4).



### 1.3. Правовая основа, нормы и органы корпоративного дела в нефтегазовой отрасли

17 августа 2018 года Акционерным обществом «Узбекнефтегаз» совместно с Министерством юстиции Республики Узбекистан был проведен семинар на тему: «Повышение качества процесса нормотворчества в системе нефтегазовой отрасли».

На данном мероприятии участвовали ответственные работники Министерства юстиции Республики Узбекистан, АО «Узбекнефтегаз», акционерных обществ «Узтрансгаз», «Узнефтегаздобыча», «Узнефтепродукт», «Узнефтегазмаш», «Узбурнефтегаз», «УзЛИТИнефтегаз» и ООО «Нефтегазинвест».

Старшим консультантом Министерства юстиции Республики Узбекистан Сафаровым Т., доведены до сведения участников семинара основные нормативно-правовые акты, регулирующие процесс разработки и подготовки проектов нормативно-правовых актов, а также дано разъяснение по вопросам разработки проектов документов, в числе которых:

постановление Президента Республики Узбекистан от 28 июля 2017 г. № ПП-3161 «Об утверждении Регламента аппарата Президента Республики Узбекистан»;

постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан от 14 февраля 2005 г. № 62 «О Регламенте Кабинета Министров Республики Узбекистан»; приказ Министра юстиции Республики Узбекистан от 9 апреля 2012 г. № 83-мх «Об утверждении Методических указаний о порядке подготовки, юридическо-технического оформления и проведения правовой экспертизы проектов нормативно-правовых актов, вносимых органами государственного и хозяйственного управления, органами государственной власти на местах, в Кабинет Министров Республики Узбекистан» и другие НПА.

Начальником Юридического отдела АО «Узбекнефтегаз» Абурахимовым А. доведены до сведения участников: суть и значение норм Указа Президента Республики Узбекистан от 8 августа 2018 года №УП-5505 «Об утверждении Концепции совершенствования нормотворческой деятельности». Также, отмечено, что Указом Президента Республики Узбекистан определены основные направления совершенствования нормотворческой деятельности, в числе которых повышение качества процессов разработки и принятия

нормативно-правовых актов, а также совершенствование мониторинга их исполнения.

Кроме того, докладчик напомнил участникам о необходимости соблюдения внутренних документов, в их числе приказ АО «Узбекнефтегаз» от 30 декабря 2015 года №232 «О мерах по дальнейшему совершенствованию процесса подготовки и согласования проектов нормативно-правовых актов и локальных актов АО «Узбекнефтегаз» и других локальных актов.

В процессе семинара специалистами нефтегазовой отрасли были заданы вопросы, на которые даны соответствующие разъяснения.

В заключение семинара, выступающими отмечено о необходимости ответственными работниками тщательного подхода к разработке проектов нормативно-правовых актов, проводить изучение по оценке воздействия проектов нормативно-правовых актов, а также проведение их надлежащей финансовой, экономической и юридической экспертизы.

Акционерные общества создавались двумя способами: преобразования государственных предприятий в открытые акционерные общества или по инициативе учредителей.

Акционерное общество может быть создано путем учреждения нового или посредством реорганизации уже существующего юридического лица.

Для того, чтобы предпринимательская деятельность приобрела статус законной, она должна пройти процедуру государственной регистрации, которая предусматривает наличие следующих документов:

- 1) учредительного договора;
- 2) протокола общего собрания учредителя о создании компании;
- 3) устава компании;
- 4) гарантийного письма о предоставлении юридического адреса;
- 5) квитанция об оплате пошлины.

Учредителями акционерного общества могут быть граждане и (или) юридические лица, число которых не лимитируется.

Основанием реорганизации компании является решение общего собрания акционеров. При этом реорганизация общества может быть осуществлена следующими способами: преобразованием, слиянием, присоединением, разделением, выделением и ликвидацией.

Преобразование — акционерное общество преобразуется в общество с ограниченной ответственностью или в производственный кооператив.

Преобразование осуществляется на основании учредительных документов.

Присоединение — возникновение нового общества путём передачи ему всех прав и обязанностей двух или нескольких обществ, которые прекращают свою деятельность. Осуществляется по договору между обществами и в соответствии с передаточным актом.

Присоединение — прекращение деятельности одного или нескольких обществ с передачей всех прав и обязанностей другому обществу. Присоединение производится по договору и в соответствии с передаточным актом.

*Распределение* — прекращение существования самостоятельного общества с передачей всех прав и обязанностей вновь создаваемым обществам.

*Выделение* — создание дополнительного общества (1 или 2-х) с передачей им части прав и обязанностей реорганизуемого общества. Происходит в соответствии с разделённым балансом.

*Ликвидация* — прекращение деятельности АО без перехода прав и обязанностей в порядке правопреемства к другим лицам.

Важным аспектом менеджмента корпорации является формирование свода писанных и неписанных норм корпоративного управления.

Законами регламентированы состав, функции и правила создания высших звеньев управления акционерным обществом: общего собрания акционеров, совета директоров и правления.

Общее собрание акционеров — высший орган управления компаний. Проводится ежегодно по окончании финансового года. На годовом общем собрании акционеров избирается совет директоров (наблюдательный совет) общества, ревизионная комиссия, утверждается аудитор.

Совет директоров (наблюдательный совет) общества осуществляет общее руководство деятельностью общества, за исключением решения вопросов, относящихся к компетенции общего собрания акционеров. Члены совета директоров избираются общим собранием акционеров сроком на один год.

Руководство текущей деятельностью общества осуществляет правление, председателем которого является генеральный директор.

Полномочия исполнительного органа могут быть переданы по договору доверительного управления имуществом другой коммерческой организации или индивидуальному предпринимателю.

Акционерные общества (а это основная форма корпорации) создавались двумя способами: преобразовании государственных предприятий в открытые акционерные общества (приватизация) или по инициативе учредителей. Правовой основой при этом являются: Гражданский кодекс Республики Узбекистан, Налоговый кодекс Республики Узбекистана, Закон Республики Узбекистан «Об акционерных обществах и защите прав акционеров», Закон Республики Узбекистан «О соглашениях о разделе продукции», Закон Республики Узбекистан «О недрах», Указ Президента Республики Узбекистана «Об образовании Узбекского государственного концерна нефтяной и газовой промышленности «Узбекнефтегаз», «О преобразовании Национальной корпорации нефтяной и газовой промышленности «Узбекнефтегаз» в Национальную Холдинговую Компанию «Узбекнефтегаз», «О мерах по привлечению прямых иностранных инвестиций в разведку и добычу нефти и газа». Постановление Президента Республики Узбекистана «О мерах по совершенствованию организации деятельности Национальной холдинговой компании «Узбекнефтегаз», «О дополнительных мерах по стимулированию внедрения инновационных проектов и технологий в производстве». Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан «О вопросах организации деятельности национальной корпорации нефтяной и газовой промышленности «Узбекнефтегаз, Положения «О холдингах». Утверждено ПКМ РУз. От 12.10.1995г. №398, «О совершенствовании структуры управления Национальной холдинговой компании «Узбекнефтегаз», Указ Президента Республики Узбекистан от 02.10.1998г. №УП-2084 «О мерах по совершенствованию деятельности акционерных коммерческих банков».

Указ Президента Республики Узбекистан №УП-4720 от 24 апреля 2015 г. «О мерах по внедрению современных методов корпоративного управления в акционерных обществах» был принят в целях создания благоприятных условий для широкого привлечения прямых иностранных инвестиций, коренного повышения эффективности деятельности акционерных обществ, обеспечения их открытости и привлекательности для потенциальных инвесторов, внедрения современных методов корпоративного управления, уси-

ления роли акционеров в стратегическом управлении предприятиями.

Указом определены основные направления дальнейшего развития системы корпоративного управления, такие как:

— глубокий анализ международного опыта и внедрение на этой основе современных методов корпоративного управления, повышение эффективности использования производственных, инвестиционных, материально-технических, финансовых и трудовых ресурсов;

— приоритетное создание акционерных обществ с участием иностранного капитала, формирование благоприятных условий для широкого привлечения в акционерные общества иностранных инвестиций;

— коренную реорганизацию структуры управления акционерными обществами, имея в виду ликвидацию отживших, устаревших подразделений и должностей, внедрение новых, соответствующих со временным международным стандартам и требованиям рыночной экономики;

— повышение роли акционеров, в том числе миноритарных, в стратегическом управлении акционерным обществом, в обеспечении контроля за эффективной деятельностью управленческого персонала;

— подготовку и повышение профессионального уровня управленческого персонала на основе сотрудничества с ведущими зарубежными образовательными учреждениями, а также привлечение высококвалифицированных иностранных менеджеров на руководящие должности в акционерных обществах.

На Министерство внешних экономических связей, инвестиций и торговли совместно с Госкомконкуренцией, Министерством экономики и Министерством финансов Республики Узбекистан возложено оказание содействия в привлечении стратегических иностранных инвесторов в акционерные общества без государственной доли. Так же Министерству внешних экономических связей, инвестиций и торговли совместно с Агентством «Узинфоинвест» и Министерством финансов Республики Узбекистан поручено размещение информации о реализуемых иностранным инвесторам пакетах акций в иностранных средствах массовой информации, в том числе на специализированных интернет-сайтах в 2015–2016 гг.

В целях кардинального повышения роли и места частной собственности в экономике республики, ликвидации преград и ограничений на пути развития частной собственности и частного предпринимательства, сокращения государственного присутствия в экономике, последовательного роста доли частной собственности в валовом внутреннем продукте, в том числе с участием иностранного капитала в республике был принят Указ Президента Республики Узбекистан от 15.05.2015 г. №УП-4725 «О мерах по обеспечению надежной защиты частной собственности, малого бизнеса и частного предпринимательства, снятию преград для их ускоренного развития».

Настоящим Указом утверждена программа мер по обеспечению надежной защиты частной собственности, малого бизнеса и частного предпринимательства, снятию преград для их ускоренного развития, где Министерству внешних экономических связей, инвестиций и торговли совместно с Государственным таможенным комитетом, Министерством экономики, Министерством финансов, Центральным банком и Торгово-промышленной палатой Республики Узбекистан поручено упрощение процедур по осуществлению внешнеэкономической деятельности путем:

- утверждения исчерпывающего перечня документов, требуемых при осуществлении экспортно-импортных операций;
- установления запрета на истребование дополнительных документов, не предусмотренных в данном перечне документов.

В приложении № 2 к Указу Президента Республики Узбекистана от 24.04.2015г. №УП-4720, в Программе мер по коренному совершенствованию системы корпоративного управления в пункте 1 внедрение современных методов корпоративного управления на основе глубокого изучения международного опыта указано, что Разработка Кодекса корпоративного управления, предусматривающего: рекомендации по внедрению передовых методов корпоративного управления, включая определение стратегии развития и задач на долгосрочную перспективу, системы внутреннего контроля и механизмы эффективного взаимодействия исполнительного органа с акционерами и инвесторами;

- внедрение типовой организационной структуры с учетом масштабов, отраслевой специфики и направлений деятельности акционерных обществ, публикации ими информации на основе международных стандартов аудита и финансовой отчетности.

Принятие Кодекса корпоративного управления, разработанного применительно к специфике условий функционирования АО Узбекистана. В настоящее время национальные кодексы корпоративного управления, разработанные на основе Принципов ОЭСР, есть во многих странах (Германия, Россия, Индия, Япония, США и др.). Они представляют собой документ рекомендательного характера и содержат свод стандартов и норм, регулирующих порядок корпоративных отношений, добровольно принимаемых АО.

Появление кодексов обусловлено следующими причинами:

— законодательство устанавливает только общие обязательные для всех АО правила. Оно не может и не должно стремиться урегулировать в деталях все вопросы деятельности этих обществ, поскольку каждое из них уникально и особенности его деятельности не могут быть полностью отражены в законодательстве;

— законодательство не в состоянии оперативно реагировать на изменения практики корпоративных отношений, поскольку внесение в него изменений и дополнений требует продолжительного времени;

— значительная часть вопросов корпоративных отношений регулируется этическими нормами, используемыми в деловом сообществе, то есть сложившейся системой норм поведения и обычаев делового оборота, не основанной на законодательстве;

— многие АО не имеют специалистов, которые могут определить оптимальные пути решения вопросов корпоративного управления, не урегулированных законодательством.

Рекомендации кодексов, наряду с нормами законодательства, служат основанием создания структур и принятия АО внутренних документов по корпоративному управлению, в том числе не предусмотренных законодательством (создание в составе наблюдательного совета комитетов по раскрытию информации, дивидендной политике и др.).

При этом, исходя из отраслевой принадлежности, структуры капитала и других особенностей, каждое АО вправе использовать те рекомендации национального кодекса, которые оно считает для себя приемлемыми.

подавляющую часть содержания кодексов корпоративного управления стран с высокоразвитой рыночной экономикой составляют рекомендации, касающиеся организации, принципов и технологии деятельности совета директоров (наблюдательного совета). В

тоже время, в аналогичных кодексах стран с развивающимися рынками, где менее совершенно законодательство, нет длительной практики корпоративных отношений и сложившихся традиций корпоративного поведения, детально излагаются рекомендации и по другим аспектам корпоративного управления.

Очевидно, в кодексе, разработанном применительно к АО в Узбекистане, следует также детально изложить рекомендации не только по вопросам формирования и деятельности наблюдательного совета, но и созыва и проведения общего собрания акционеров, создания и деятельности исполнительного органа АО, введения должности корпоративного секретаря и его деятельности, раскрыты информации, урегулирования корпоративных конфликтов и другим, неурегулированным или мало урегулированным законодательством аспектам корпоративного управления.

## **КОДЕКС КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

### **СОДЕРЖАНИЕ:**

- I.** Общие положения
- II.** Обеспечение прозрачности деятельности
- III.** Внедрение механизмов эффективного внутреннего контроля
- IV.** Обеспечение реализации прав и законных интересов акционеров
- V.** Определение стратегии развития и задач на долгосрочную перспективу
- VI.** Внедрение механизмов эффективного взаимодействия исполнительного органа с акционерами и инвесторами
- VII.** Конфликт интересов
- VIII.** Внедрение типовой организационной структуры
- IX.** Публикация информации на основе международных стандартов аудита и финансовой отчетности
- X.** Мониторинг внедрения рекомендаций кодекса
- XI.** Заключительные положения

### **Приложения:**

- № 1** Рекомендуемые мероприятия акционерным обществам по подготовке и внедрению Кодекса корпоративного управления



№ 2      Форма сообщения о принятии акционерным обществом рекомендаций Кодекса корпоративного управления в своей деятельности

## **I. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ**

1. Настоящий кодекс корпоративного (далее – Кодекс) содержит рекомендации, которым акционерные общества следуют добровольно, демонстрируя свою приверженность честному и прозрачному ведению бизнеса.

2. Кодекс основан на законодательстве Республики Узбекистан и международных принципах корпоративного управления.

3. В целях настоящего Кодекса корпоративное управление понимается как система взаимоотношений между исполнительным органом акционерного общества (далее – АО), его наблюдательным советом, акционерами, представителями трудового коллектива и другими заинтересованными сторонами, в том числе кредиторами, в целях достижения баланса интересов указанных лиц для обеспечения эффективной организации деятельности АО, модернизации, технического и технологического перевооружения производственных мощностей, выпуска конкурентоспособной продукции и ее экспорта на внешние рынки.

4. Кодекс представляет собой свод рекомендаций по ключевым направлениям для эффективной организации работы органов управления АО.

5. Кодекс разработан на основополагающих принципах надлежащего управления, включающих подотчетность, прозрачность, достоверность, соблюдение высоких морально-этических принципов и ориентацию на обеспечение устойчивого развития АО в долгосрочной перспективе, модернизации, технического и технологического перевооружения производственных мощностей, выпуска конкурентоспособной продукции.

6. Решение, о принятии обязательства следовать рекомендациям Кодекса принимается Общим собранием акционеров простым большинством голосов.

7. АО могут осуществлять внутрикорпоративные действия по внедрению рекомендаций Кодекса с учетом своей отраслевой специфики и особенностей деятельности.

8. В случае невозможности соблюдения отдельных рекомендаций Кодекса, АО подробно раскрывает ее причины в средствах

массовой информации, следуя международному принципу «comply or explain» («соблюдай или объясняй»).

9. Рекомендуемая последовательность действий по подготовке, внедрению и мониторингу внедрения рекомендаций Кодекса приводится в приложении №1.

10. АО раскрывает информацию о принятии обязательства следовать рекомендациям Кодекса путем публикации сообщения по форме согласно приложению №2.

11. Публикация информации о принятии обязательства следовать рекомендациям Кодекса и его соблюдении осуществляется в средствах массовой информации, в том числе на корпоративном веб-сайте АО в сети Интернет (далее – сайт АО) и сайте фондовой биржи, а также в иных источниках, которые предусмотрены законодательством для раскрытия информации.

## **II. ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОЗРАЧНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

12. Для обеспечения прозрачности деятельности, АО:

определяют ясные критерии отнесения информации к категориям конфиденциальной информации, коммерческой тайны, а также сведений, которые могут повлиять на изменение цены публикации акции;

обеспечивают публикацию подлежащей обязательному раскрытию информации об АО, на сайте АО и в других источниках, предусмотренных законодательством, с переводом на английский, русский и иные языки, удобные акционерам и другим заинтересованным сторонам, в том числе иностранным инвесторам;

раскрывают на общем собрании акционеров размер вознаграждения и компенсаций исполнительного органа;

публикуют на сайте АО сведения об исполнительном органе и оценке эффективности его деятельности, о структуре акционерного капитала АО (акционеры с долей свыше 20%);

публикуют обоснования предлагаемого распределения чистой прибыли, размера дивидендов, оценки их соответствия принятой в АО дивидендной политике, а также, в случае необходимости, пояснения и экономические обоснования объемов направления определенной части чистой прибыли на нужды развития АО;

представляют в разумные сроки по требованию акционеров иную информацию об АО (за исключением конфиденциальной информации, коммерческой тайны), которая необходима акционерам и инвесторам.

13. Для обеспечения прозрачности своей деятельности наблюдательный совет АО утверждает «Положение об информационной политике», которое содержит:

цели и принципы раскрытия АО открытой информации;

перечень информации, подлежащей обязательному раскрытию на сайте, сроки и порядок их раскрытия, в том числе информационные каналы, через которые должно осуществляться раскрытие, и формы раскрытия;

обязательства исполнительного органа по раскрытию подлежащей раскрытию информации об АО;

порядок обмена информацией между членами органов управления, должностными лицами, работниками АО с акционерами и инвесторами, иными заинтересованными лицами, а также представителями средств массовой информации;

меры по обеспечению контроля за соблюдением информационной политики АО.

14. Положение об информационной политике является обязательным для соблюдения органами управления, контроля АО и его работниками.

### **III. ВНЕДРЕНИЕ МЕХАНИЗМОВ ЭФФЕКТИВНОГО ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ**

15. В целях внедрения механизмов эффективного внутреннего контроля, АО:

отражают в положении о наблюдательном совете требования по включению в его состав независимых членов;

делегируют наблюдательному совету права по определению порядка, условий оказания (получения) и принятия решений о благотворительной (спонсорской) или безвозмездной помощи только в пределах, установленных общим собранием акционеров и законодательством, с раскрытием информации об этом для всех акционеров;

проводят по решению общего собрания акционеров ежегодный анализ соответствия бизнес-процессов и проектов целям развития

АО с привлечением независимых профессиональных организаций – консультантов;

устанавливают главной целью организации системы внутреннего контроля АО обеспечение защиты прав и законных интересов всех акционеров, в том числе миноритарных;

обеспечивают рассмотрение общим собранием акционеров вопроса по определению сделок, связанных с текущей хозяйственной деятельностью АО, для самостоятельного совершения исполнительным органом сделок с аффилированными лицами и крупных сделок;

наделяют службу внутреннего аудита АО полномочиями по осуществлению внутреннего контроля, в том числе за операциями, проведенными с юридическими лицами, более 50% уставного капитала которых принадлежит АО;

определяют порядок голосования от имени АО его ф представителей в органах управления предприятий, входящих в состав АО;

предоставляют лицу, принимавшему участие в общем собрании акционеров АО, возможность произведения за счет такого лица копии заполненного им бюллетеня;

требуют от исполнительного органа АО регулярных отчетов о проделанной работе и достижении показателей деятельности предприятий, входящих в состав АО, утвержденных их бизнес-планами;

разрабатывают и утверждают порядок взаимодействия органов внутреннего контроля АО (ревизионная комиссия и служба внутреннего аудита) с наблюдательным советом, общим собранием акционеров, комитетом миноритарных акционеров (при наличии) и акционерами;

16. Для внедрения механизмов эффективного внутреннего контроля в АО, общее собрание акционеров утверждает «Положение о внутреннем контроле», которое содержит:

требования к составу и квалификации членов органов внутреннего контроля АО;

состав и регламент формирования отчетов о системе внутреннего контроля;

порядок привлечения независимых профессиональных организаций – консультантов для оценки эффективности системы внутреннего контроля в АО;

описание механизмов мониторинга работы органов внутреннего контроля, порядка расчета компенсаций и вознаграждений, выплачиваемых их членам.

17. Положение о внутреннем контроле является обязательным для соблюдения работниками АО, членами его органов управления и контроля.

18. АСН включают в состав наблюдательного совета не менее одного независимого члена (но не менее 15% от предусмотренного его уставом количества членов наблюдательного совета), в соответствии с требованиями положения о наблюдательном совете.

19. Независимыми членами наблюдательного совета АО могут являться лица, которые:

(i) не работали в АО, его дочерних или аффилированных предприятиях, в течение последних 5 лет;

(ii) не связаны с компаниями, оказывающими консультативные услуги АО, его дочерним или аффилированным предприятиям;

(iii) не связаны со значимым клиентом или поставщиком АО, его дочерними или аффилированными предприятиями;

(iv) не имеют личных контрактов на обслуживание с АО, его дочерними или аффилированными предприятиями;

(v) не являются членом семьи лица, которое является или было в течение последних 5 лет, руководящим работником АО, его дочерних или аффилированных предприятий;

(vi) не являются контролирующим лицом АО (или членом группы лиц и/или организаций, которые коллективно осуществляют контроль над АО);

(vii) не связаны с АО гражданско-правовыми договорами и не являются работником крупного акционера АО или вышестоящего отраслевого ведомства (компаний).

#### **IV. ОБЕСПЕЧЕНИЕ РЕАЛИЗАЦИИ ПРАВ И ЗАКОННЫХ ИНТЕРЕСОВ АКЦИОНЕРОВ**

20. Для обеспечения реализации прав и законных интересов акционеров, органы управления и контроля АО:

упрощают для акционеров связь с АО, указав на сайте АО адреса, на которые могут направляться письменные или электронные запросы, в том числе информация об изменении контактных данных акционеров и банковских реквизитов;

создают для акционеров, которые не могут лично принять участие в общем собрании акционеров, возможность и условия для голосования по электронной почте (с подтверждением электронной цифровой подписью), а также путем делегирования своих пол-

помощий представителю, или проведения общего собрания в режиме видеоконференцсвязи;

разрабатывают положение о дивидендной политике АО, раскрывающее прозрачный механизм расчета дивидендов;

предусматривают в Положении об общем собрании акционеров предоставление акционерам, до проведения общего собрания акционеров, необходимой информации по повестке дня, в том числе позицию наблюдательного совета относительно повестки дня общего собрания;

могут привлекать независимых экспертов для оказания практического содействия счетной комиссии или выполнения ее функций (например, инвестиционный консультант и другие профессиональные участники рынка ценных бумаг);

определяют (назначают) работника или подразделение, ответственное за взаимосвязь с акционерами и инвесторами;

предоставляют в уставе право владельцам не менее 1% простых акций АО, требовать созыва заседания наблюдательного совета и вносить предложения по повестке дня, распределению прибыли, кандидатурам в члены органов управления и контроля, с возможностью их замены до проведения общего собрания акционеров;

предусматривают в отдельном внутреннем документе АО, возможность для акционеров, в том числе миноритарных, по заключению акционерных соглашений, для формирования их совместной позиции при голосовании;

покрывают расходы на содержание комитета миноритарных акционеров за счет средств АО (при создании комитета миноритарных акционеров);

предусматривают в уставе, что миноритарный — акционер не должен препятствовать деятельности органов управления АО путем необоснованного истребования документов и использования конфиденциальной информации, коммерческой тайны;

предусматривают в уставе, что при выпуске дополнительных акций, акционерам принадлежит право преимущественного приобретения акций пропорционально их доле в уставном капитале;

предусматривают в Положении о наблюдательном совете условия, при которых член наблюдательного совета может освободиться от исполнения обязанностей, порядок деятельности и функции председателя наблюдательного совета АО, связанные с организацией и проведением его заседаний;

осуществляют иные необходимые меры, направленные на обеспечение реализации прав и законных интересов акционеров АО.

21. Для обеспечения реализации прав и законных интересов акционеров, АО принимает необходимые внутренние документы, отразив в них вышеуказанные рекомендации.

## **V. ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ И ЗАДАЧ НА ДОЛГОСРОЧНУЮ ПЕРСПЕКТИВУ**

22. Для определения стратегии развития и задач на долгосрочную перспективу, органы управления АО:

определяют в качестве стратегических целей АО поддержание финансовой устойчивости, повышение производительности труда, конкурентоспособности продукции, рост показателей производства, экспорта и энергоэффективности, осуществление модернизации, технического и технологического обновления производств, ведущие к повышению стоимости акций;

разрабатывают и утверждают на общем собрании акционеров долгосрочную стратегию развития АО на период более 5 лет, исходя из отраслевой специфики, анализа конкурентной среды, обеспечения экспортной ориентации и реализации утвержденных государственных программ по развитию соответствующих отраслей, сфер и регионов;

широко применяют успешно апробированные в зарубежной практике методы управления, включая SWOT, GAP анализ и другие подходы, специальные программные продукты и т.п.;

разрабатывают и вносят на утверждение (одобрение) общего собрания акционеров или наблюдательного совета краткосрочные (ежегодные) и среднесрочные (на период до 5 лет) бизнес-планы на основе долгосрочной стратегии, утвержденной общим собранием акционеров;

внедряют необходимые количественные и качественные критерии, позволяющие осуществлять мониторинг достижения целей, обозначенных в каждом из принятых в АО планов развития.

23. Наблюдательный совет координирует деятельность исполнительного органа, органов внутреннего контроля АО, коллегиальных органов, созданных в АО и, при необходимости, привлекает экспертов для организации разработки планов развития АО и мониторинга достижения обозначенных в них целей.

24. АО в обязательном порядке привлекают в состав акционеров (за исключением случаев, установленных законодательством)

стратегических иностранных инвесторов, которые участвуют в управлении АО, выпуске конкурентоспособной продукции и обеспечении её экспорта на внешние рынки,

## **VI. ВНЕДРЕНИЕ МЕХАНИЗМОВ ЭФФЕКТИВНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ИСПОЛНИТЕЛЬНОГО ОРГАНАС АКЦИОНЕРАМИ И ИНВЕСТОРАМИ**

25. Для внедрения механизмов эффективного взаимодействия исполнительного органа с акционерами и инвесторами, органы управления АО:

обеспечивают взаимодействие между акционерами, членами органов управления и контроля АО на основе принципов взаимного доверия, уважения, подотчетности и контроля;

внедряют требование об исполнении должностными лицами АО своих обязанностей на профессиональной основе, разумном выполнении ими всех обязательств, вытекающих из законодательства, устава и решений органов управления АО;

устанавливают квалификационные требования к кандидатам в члены наблюдательного совета, включая наличие квалификационного аттестата корпоративного управляющего в АО с государственной долей в уставном капитале, выданного Научно-образовательным центром корпоративного управления (кроме случаев, установленных законодательством);

создают при наблюдательном совете АО комитеты (рабочие группы) по соответствующим вопросам, в том числе для выявления и решения конфликтных ситуаций, из числа членов наблюдательного совета, исполнительного органа, персонала АО и привлеченных экспертов (специалистов соответствующего профиля, преподавательского состава профильных ВУЗов и др.);

регламентируют случаи и порядок проведения заседаний наблюдательного совета опросным путем, а также в режиме видеоконференцсвязи;

относят к полномочиям председателя общего собрания акционеров вопросы санкционирования аудио-видео записи и трансляции общего собрания акционеров в сети Интернет;

внедряют требование о самостоятельном решении исполнительными органами вопросов, отнесенных к их компетенции, для безусловного выполнения задач, поставленных наблюдательным советом, общим собранием акционеров, уставом и планами развития АО;



повышают квалификацию должностных лиц АО посредством участия в учебных курсах, семинарах и др.;

вводят в АО должность корпоративного консультанта, подотчетного наблюдательному совету и ответственного за осуществление контроля за соблюдением требований корпоративного законодательства в деятельности АО;

страхуют бизнес риски АО и ответственность исполнительного органа;

увязывают размер вознаграждения членов наблюдательного совета с результатами независимой оценки системы корпоративного управления и финансовых результатов деятельности АО;

устанавливают требования к форме и содержанию доклада (отчета) органов управления и контроля АО, отчитывающихся на общем собрании акционеров, определяют длительность общего собрания;

могут ограничить право членов исполнительного органа, выступающих представителем акционеров, голосовать по вопросу избрания членов исполнительного органа;

предусматривают в уставе дату, в которой АО обычно проводит очередное общее собрание акционеров.

26. Для внедрения механизмов эффективного взаимодействия исполнительного органа с акционерами и инвесторами, АО принимает необходимые внутренние документы, отразив в них вышеуказанные рекомендации.

## **VII. КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ**

27. В целях предотвращения возникновения и урегулирования спорных ситуаций, связанных с конфликтом интересов, АО разрабатывают положение о порядке действий при конфликте интересов, включающее:

обязанности должностных лиц АО действовать в интересах АО;

определение ситуаций, которые могут повлечь возникновение конфликта интересов при совершении должностными лицами АО действий и сделок, а также раскрытии ими информации;

обязательства должностных лиц АО по информированию наблюдательного совета о возникновении конфликта интересов;

запрет на участие должностных лиц АО в органах управления и контроля других юридических лиц, без разрешения наблюдательного совета АО;

пресечение возможного конфликта интересов при совершении должностными лицами АО действий и сделок, а также раскрытии ими информации;

подробный регламент урегулирования спорных ситуаций, связанных с конфликтом интересов, в том числе путем назначения для их разрешения незаинтересованного третьего лица, либо возложения обязанности по разрешению конфликта интересов на независимого члена (независимых членов) наблюдательного совета.

28. Положение о порядке действий при конфликте интересов утверждается общим собранием акционеров.

## **VIII. ВНЕДРЕНИЕ ТИПОВОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ**

29. Для внедрения типовой организационной структуры общества, в АО:

обеспечивается соответствие типовой структуре утвержденной Указом Президента Республики Узбекистан от 24.04.2015г. №УП-4720 «О мерах по внедрению современных методов корпоративного управления в акционерных обществах»;

учитываются масштабы, отраслевая специфика и направления деятельности АО, при разработке и внедрении организационной структуры;

организуются регулярные оценки соответствия действующей организационной структуры АО типовой структуре, утвержденной законодательством;

проводятся ежегодные конкурсные отборы на руководящие должности в АО, с возможностью участия кандидатур из числа иностранных менеджеров;

утверждается регламент конкурсного отбора на руководящие должности, с описанием процедур объявления конкурса, объективных критериев отбора, найма по его итогам новых, современно мыслящих, высококвалифицированных руководителей, соответствующих современным требованиям, а также иностранных менеджеров.

30. Наблюдательный совет обеспечивает координацию работ по разработке, внедрению и регулярной оценке соответствия организационной структуры АО требованиям законодательства.

## **IX. ПУБЛИКАЦИЯ ИНФОРМАЦИИ НА ОСНОВЕ МЕЖДУНАРОДНЫХ СТАНДАРТОВ АУДИТА И ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ**

31. Для публикации информации на основе международных стандартов аудита и финансовой отчетности в АО:

осуществляется координация наблюдательным советом АО работ «по обеспечению перехода к публикации ежегодной финансовой отчетности в соответствии с МСФО

создается рабочая группа из числа членов ревизионной комиссии, службы внутреннего аудита, наблюдательного совета, ответственных должностных лиц АО и привлеченных экспертов (при необходимости), по вопросам перехода АО к публикации финансовой отчетности в соответствии с МСФО;

привлекается аудиторская или консалтинговая организация для оказания профессиональных услуг по переходу АО к публикации информации на основе МСФО и международных стандартов аудита;

разрабатывается, совместно с аудиторской организацией, и утверждается на заседании наблюдательного совета, пошаговый алгоритм (план мероприятий) перехода АО к публикации информации на основе МСФО и международных стандартов аудита;

проводится обучение персонала АО, задействованного в проведении аудита и составления финансовой отчетности, на учебных курсах по МСФО и международным стандартам аудита;

осуществляются меры, предусмотренные соответствующим планом мероприятий по переходу АО к публикации информации на основе МСФО и международных стандартов аудита;

публикуется ежегодная финансовая отчетность на основе МСФО и международных стандартов аудита, в сроки, установленные законодательством.

## **X. МОНИТОРИНГ ВНЕДРЕНИЯ РЕКОМЕНДАЦИЙ КОДЕКСА**

32. В целях мониторинга внедрения рекомендаций Кодекса, АО проводят оценку системы корпоративного управления в АО, для осуществления которой рекомендуется привлекать независимую организацию

33. Независимая оценка системы корпоративного управления в АО проводится не реже одного раза в год.

34. Независимая оценка системы корпоративного управления в АО осуществляется на основе соответствующего Договора с организацией, не связанной имущественными отношениями с АО.

35. В качестве независимой организации для проведения оценки системы корпоративного управления в АО могут выступать:

фондовая биржа;

профессиональные участники рынка ценных бумаг;

аудиторские организации, имеющие в штате специалиста с соответствующим аттестатом корпоративного управляющего или специалиста рынка ценных бумаг;

аккредитованные рейтинговые агентства;

Научно-образовательный центр корпоративного управления;

Центр исследований проблем приватизации, развития конкуренции и корпоративного управления.

36. Выбор независимой организации для проведения оценки системы корпоративного управления осуществляется на основе конкурса по решению наблюдательного совета АО.

37. Независимая оценка системы корпоративного управления в АО производится на основе вопросника, утверждаемого Госкомконкуренции Республики Узбекистан и Научно-образовательным центром корпоративного управления.

38. Результаты проведенной независимой оценки системы корпоративного управления публикуются на сайте АО вместе с заключением организации, которая проводила такую оценку.

39. Органы государственного и хозяйственного управления, органы государственной власти на местах и другие государственные организации, выступающие акционером от имени государства:

вправе за свой счет привлекать независимую организацию для проведения независимой оценки системы корпоративного управления в АО;

применяют результаты независимой оценки системы корпоративного управления для определения размеров вознаграждений лицам, выступающим от их имени в органах управления АО.

## **XI. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ**

Несоблюдение рекомендаций Кодекса не влечет применения мер ответственности государственными органами

40. Общее собрание акционеров вправе установить меры ответственности к должностным лицам АО за несоблюдение рекоменда-

ций Кодекса, либо нераскрытую информацию, предусмотренную Кодексом.

41. Контроль за соблюдением рекомендаций Кодекса в АО осуществляет наблюдательный совет.

Таблица 1.5

**РЕКОМЕНДУЕМЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ**  
**акционерным обществам по подготовке и внедрению**  
**Кодекса корпоративного управления**

<b>Этапы</b> <b>1-й этап</b> <b>Подготовка</b>	Субъекты Исполнительный орган АО	Мероприятия 1. Создание рабочей группы по подготовке к внедрению Кодекса корпоративного управления	Сроки выполнения в течение месяца после утверждения Кодекса корпоративного управления.
	Исполнительный орган АО	2. Разработка и внесение на рассмотрение в наблюдательный совет предложений по принятию внутренних документов	в течение двух месяцев после создания рабочей группы
	Наблюдательный совет АО	3. Одобрение наблюдательным советом разработанных внутренних документов.	В течение месяца с даты представления материалов наблюдательно-му совету
<b>2-й этап</b> <b>Внедрение</b>	Наблюдательный совет АО	1. Внесение на общее собрание акционеров вопроса о соблюдении рекомендаций Кодекса корпоративного управления и утверждение формы сообщения.	В течение месяца после одобрения наблюдательным советом

	Наблюдательный совет АО	2. Утверждение общим собранием акционеров решения о наблюдении рекомендаций Кодекса корпоративного управления и утверждение формы сообщения.	На соответствующем общем собрании акционеров, созванном наблюдательным советом
<b>1-й этап</b> <b>Мониторинг</b>	Исполнительный орган АО	3. Публикация сообщения о следовании рекомендациям Кодекса корпоративного управления в деятельности АО, утвержденного общим собранием акционеров.	В течение 10 дней после утверждения общим собранием акционеров
	Наблюдательный совет АО	Проведение конкурсного отбора независимой организации для проведения оценки системы корпоративного управления в АО.	За месяц до проведения оценки системы корпоративного управления
	Независимая организации	Проведение независимой оценки системы корпоративного управления в АО и представление ее результатов наблюдательному совету	Не реже одного раза в год

	Наблюдательный совет АО	Рассмотрение результатов проведенной оценки системы корпоративного управления в АО на заседании наблюдательного совета АО.	На заседании наблюдательного совета по итогам года
	Исполнительный орган АО	Принятие мер по устранению недостатков выявленных по результатам проведенной оценки системы корпоративного управления в АО.	8 сроки, установленные решением наблюдательного совета
	Наблюдательный совет АО	Рассмотрение результатов проведенной оценки системы корпоративного управления в АО на годовом общем собрании акционеров АО.	в сроки, установленные законодательством

**ФОРМА СООБЩЕНИЯ о принятии акционерным обществом рекомендаций Кодекса корпоративного управления в своей деятельности**

АО «Узбекнефтегаз» сообщает, что решением общего собрания акционеров от «4» ноября 2016 г. №2 обществом принято обязательство, начиная с «01» января 2017 г. соблюдать Кодекс корпоративного управления, утвержденный протоколом заседания Комиссии по повышению эффективности деятельности акционерных обществ и совершенствованию системы корпоративного управления от «31» декабря 2015 г. №9 (рег. №02-02/1-187 от 11.02.2016 г.)

#### 1.4. Финансовые источники деятельности корпораций в нефтегазовой отрасли

Набор источников финансирования и распределение акцентов среди них для каждой компании определяется целым рядом обстоятельств. Это масштабы компаний, характер ее деятельности и рынков, на которых она представлена, особенности государственного регулирования, налогообложения. Все источники финансирования деятельности корпорации делятся на внешние и внутренние. К внешним относятся: банковские займы, кредиторская задолженность, коммерческий кредит, продажа акций и облигаций, государственные субсидии, лизинг.

Внутренние источники — это прибыль компании и выручка от продажи своего имущества.

Банковские займы — заемное финансирование. Основными элементами кредиторской задолженности являются накопленная невыплаченная зарплата, накопленные неоплаченные налоги.

Имущество нефтегазовой промышленности на 51% состоит из долгосрочных активов и на 49 — из текущих (оборотных) активов. За 2000–2006 годы его стоимость возросла в 7,7 раза.

Если структура имущества практически не менялась, то источники его формирования претерпели значительные изменения. В 2000 году собственные источники составляли 44% и 56 — заемные средства, затем, в 2001 году доли этих источников сравнялись и, начиная с 2002 года собственные источники превышали заемные.

Долгосрочные активы формировались, в основном за счет собственных средства предприятий (порядка 80%), а текущие (оборотные) активы — за счет заемных средств (порядка 60%).

Президент Республики Узбекистан издал Указ от 24.04.2015 года №УП-47–20 «О мерах по внедрению современных методов корпоративного управления в акционерных обществах». В данном акте указано, что определить основными направлениями дальнейшего развития системы корпоративного управления. А также указано, что проанализировать и изучение международного опыта и внедрение на этой основе современных методов корпоративного управления, повышения эффективности использования производственных, инвестиционных, материально-технических, финансовых и трудовых ресурсов. Также, отмечено, что приоритетное создание акционерных обществ и участием иностранного капитала, форми-



рование благоприятных условий для широкого привлечения в акционерные общества иностранных инвестиций. Коренную реорганизацию структуры управления акционерными обществами, имея в виду ликвидацию отживших, устаревших подразделений и должностей, внедрение новых, соответствующих современным международным стандартам и требованиям рыночной экономики.

Повышение роли акционеров, в том числе миноритарных, в стратегическом управлении акционерным обществом, в обеспечении контроля за эффективной деятельностью управленческого персонала. Подготовка и повышение профессионального уровня управленческого персонала на основе сотрудничества с ведущими зарубежными образовательными учреждениями, а также привлечение высококвалифицированных иностранных менеджеров на руководящие должности в акционерных обществах.

Переход к эффективному управлению не только необходим, но и возможен. Говоря об общих условиях в производстве и социально-экономической сфере, существующих в странах со зрелой рыночной экономикой, можно выделить ряд направлений и концепций, в соответствии с которыми развивается наука и практика управления.

*Во-первых*, это перестройка на современной информационной и технологической основе организации производственно-хозяйственной деятельности и управления, или реинжиниринг. *Во-вторых*, развитие концепции внутренних рынков корпораций. Это означает использование принципов рыночного хозяйства во внутренней деятельности компаний. Подобные преобразования охватывает все подразделения фирм, которые становятся автономными звеньями, приобретающими товары и услуги как внутри фирмы, так и за её пределами. Вместе с тем, они объединяется едиными информационными сетями, финансовыми системами и предпринимательской структурой. *В-третьих*, происходят интеграционные процессы в управлении, ориентированные на более эффективное использование всех ресурсов, прежде всего, научно-технических, инвестиционных и финансовых. Это способствует появлению многообразных форм горизонтального объединения организаций. *В-четвертых*, всё большее распространение получают нефинансовые измерители эффективности управления, с помощью которых можно лучше оценить достижения организации. Такими неосязаемыми критериями оценки являются интеллектуальный капитал, удовлетворенность потребителя, полнота и комплектность использования информацион-

ных технологий. Последнее обусловлено тем, что роль информационных технологий в хозяйственной деятельности предприятий изменилась — они превратились в важнейшую составную часть продукта.

Исследование *таблицы 1.6* показывает финансовый результат до уплаты налогов из прибыли по АО «Узбекнефтегаз» за период 2009–2014 годы. Видно, что по АО «Узбекнефтегаз» в 2009 году было 2629,5 млрд.сум, а в 2014 году этот показатель составил 4957,2 млрд.сум, т.е. увеличился на 1,9 раза. В том числе по АО «Узнефтегаздобыча» соответственно в 2009 году было 651,1 млрд.сум, в 2014 году достигло до 678,1 млрд.сум, т.е. увеличился на 104,1 процент. Из нее по УДП «Мубарекнефтегаз» в 2009 году было 204,8 млрд.сум, в 2014 году этот показатель составил 34,9 млрд.сум, т.е. увеличился на 16,7 процента. Соответственно по УДП «Шуртаннефтегаз» в 2009 году составил 255,6 млрд.сум, в 2014 году этот показатель составил 16,2 млрд.сум, т.е. на 6,3 процента. По АО «Андижаннефть» в 2009 году было 0,8 млрд.сум, в 2014 году составил 0,2 млрд.сум, т.е. увеличился на 25 процента. По АО «Джаркурганнефть» в 2009 году составил 3,3 млрд.сум, в 2014 году это показатель составил 1,5 млрд.сум, составил на 45,4 процента. По АО «Газлинефтегаздобыча» в 2009 году составил 4,4 млрд.сум, в 2014 году достигло до 13,3 млрд.сум, т.е. увеличился на 3,02 раза. По УДП «Устюртгаз» в 2009 году составил 10,7 млрд.сум, в 2014 году составил 0,6 млрд.сум, т.е. на 5,6 процента. По УДП «МГПЗ» в 2009 году составил 132 млрд.сум, в 2014 году достигло до 173,3 млрд.сум, т.е. увеличился на 1,3 раза. По АО «Шуртанский ГХК» в 2009 году составило 39,5 млрд.сум, в 2014 году достигло до 379 млрд.сум, т.е. увеличился на 9,5 раза. Соответственно по предприятиям АО «Узнефтепродукт» в 2009 году составил 353,5 млрд.сум, в 2014 году составил 191,8 млрд.сум, т.е. на 5,4 процента. Из нее по УДП «Ферганский НПЗ» в 2009 году составил 142,2 млрд.сум, в 2014 году достигло до 148,1 млрд.сум, т.е. увеличился на 104,1 процента. По УДП «Бухарский НПЗ» в 2009 году было 211,3 млрд.сум, в 2014 году составил 43,7 млрд.сум, т.е. на 2 процента. По АО «Узтрансгаз» в 2009 году составил 1496,6 млрд.сум, в 2014 году это показатель достигло до 3555,6 млрд.сум, т.е. увеличился на 2,4 раза.

В настоящее время в Республике Узбекистан предприятия стали больше уделять внимания организации производства, формированию структур, обеспечивающих четкое разделение работ, контроль выполнения и стимулирование исполнителей по результатам труда.

**Финансовый результат до уплаты налогов из прибыли по АО «Узбекнефтегаз»  
за период 2009–2014 годы**

№ п/п	Наименование показателей	ед.изм	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2014 г. к % 2009 г.
1	Финансовый результат до уплаты налогов из прибыли по АО «Узбекнефтегаз»	млрд.сум	2629,5	2320,4	2795,0	2801,9	4059,4	4957,2	1,9 раза
2	в т.ч. АО «Узнефтегаздобыча»	млрд.сум	651,1	393,5	517,4	460,6	725,9	678,1	104,1%
3	из нес УДП «Мубарекнефтегаз»	млрд.сум	204,8	26,7	37,3	18,3	210,7	34,9	16,7%
4	УДП «Шурганнефтегаз»	млрд.сум	255,6	59,7	98,7	121	47	16,2	0,6,3%
5	УДП «Андижanneфть»	млрд.сум	0,8	0,4	0,3	0,1	0,6	0,2	25%
6	УДП «Джаркурганнефть»	млрд.сум	3,3	5,1	0,3	2,6	3,5	1,5	45,4%
7	УДП «Газлинефтегаз-добыча»	млрд.сум	4,4	6,7	15,8	8,3	4,4	13,3	3,02 раза

8	УДП «Узспоргаз»	млрд. сум	10,7	8,3	10,3	17,8	0,9	0,6	05,6%
9	УДП «МППЗ»	млрд. сум	132	143,2	120,4	94,9	188,1	173,3	1,3 раза
10	УДП «НПХ»	млрд. сум	39,5	143,4	214,6	135,8	240,8	379	9,5 раза
11	АО «Узнефтепродукт»	млрд. сум	353,5	-46,0	-208,3	-34,4	-451,3	191,8	5,4%
12	из нее УДП «ФНПЗ»	млрд. сум	142,2	-58,0	-326,4	-158,1	-224,5	148,1	104,1
13	УДП «БНПЗ»	млрд. сум	211,3	12,0	118,1	123,7	-226,8	43,7	2%
14	АО «Узтрансгаз»	млрд. сум	1496,6	1835,3	2472,1	2052,4	3306,4	3555,6	2,4 раза

## ГЛАВА 2.

# ИНТЕГРИРОВАННЫЕ КОРПОРАТИВНЫЕ СТРУКТУРЫ В НЕФТЕГАЗОВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

---

### 2.1. Механизмы формирования интегрированных корпоративных структур (ИКС)

В Послании Президента Республики Узбекистан Шавката Мирзиёева Олий Мажлису сказано, что «Принимая во внимание все высказанные предложения и рекомендации, я предлагаю назвать новый, 2018 год в нашей стране Годом поддержки активного предпринимательства, инновационных идей и технологий. В этой связи хотел бы коротко остановиться на понятии активное предпринимательство. Это такое направление в экономике, когда бизнес-деятельность организуется на основе инновационных, современных подходов, передовых технологий и методов управления.»\*

Процессы глобализации важнейших сфер жизни и деятельности человека не могут не отражаться на механизмах формирования хозяйствующих субъектов. Характерным в этом случае стало развитие интегрированных корпоративных структур, что можно рассматривать как важное макроэкономическое явление.

Основная предпосылка создания ИКС – желание объединить материальные, нематериальные и финансовые активы участников объединения с целью повысить эффективность производственно – хозяйственной деятельности, создать оптимальные технологические и кооперативные связи, повысить экспортный потенциал, ускорить научно – технические разработки, привлечь инвестиции.

Интегрированные корпоративные структуры формируются, как правило, на трех уровнях корпоративной иерархии:

- 1) корпоративный центр, сосредотачивающий вопросы управления корпоративным капиталом;
- 2) управляющие компании, управляющие на отдельных сегментах рынка;
- 3) производственные и сервисные компании.

---

\* Послание Президента Республики Узбекистан Шавката Мирзиёева Олий Мажлису, декабрь 2017 г.

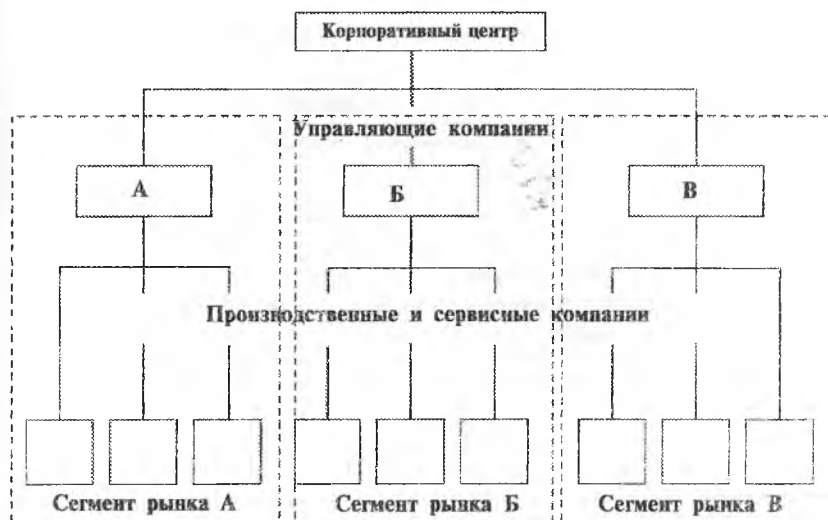


Рис. 2.1. Примерная схема ИКС

Интегрированные корпоративные структуры бывают двух видов: вертикальные и горизонтальные.

Вертикально интегрированные структуры объединяют в себе компании, входящие в единую, последовательную технологическую цепочку (например, добыча руды, выплавка чугуна и стали, производство проката, нефтепереработка и транспортировка нефтепродукта до потребителя).

Целью такой интеграции является, в первую очередь, безопасность себя от сбоев в поставке сырья, материалов и другого, и одновременно «отсечь» конкурентов от дефицитных источников сырья.

По своему характеру вертикальная интеграция — это межотраслевая интеграция по производству определенной продукции.

Горизонтально интегрированные структуры объединяют однородные по характеру производимой продукции (услуг) предприятия.

Целью такой интеграции является желание участников объединения увеличить долю занимаемого ими рынка, что в результате позволит им: диктовать конкурентам ценовую политику, стандарты качества и сервиса; диктовать условия поставщикам сырья, мате-

## Этапы формирования интегрированных корпоративных структур

Этапы	Содержание
Подготовительный	<ul style="list-style-type: none"> <li>– назначение руководителя проекта создания ИКС;</li> <li>– формирование проектной команды с определением полномочий и ответственности ее участников;</li> <li>– разработка идеологии и технологии разработки ИКС;</li> </ul>
Подготовительный	<ul style="list-style-type: none"> <li>– разработка проектов учредительных документов головного участника ИКС;</li> <li>– разработка генерального плана создания ИКС;</li> </ul>
Начало работы ИКС	<ul style="list-style-type: none"> <li>– подключение к головной компании намеченных к интеграции предприятий;</li> <li>– проведение общественного собрания акционеров и утверждение на нем уставных документов руководящих органов вновь создаваемого общества;</li> <li>– утверждение высшим руководством представленными вновь избранными исполнительными органами программы развития ИКС на ближайшую перспективу;</li> </ul>
Адаптация	<ul style="list-style-type: none"> <li>– финансово – экономическое оздоровление компаний, входящих в ИКС;</li> <li>– формирование единых систем управления, отладка взаимоотношений головной компании дочерних предприятий;</li> <li>– формирование программ развития персонала; – формирование единой корпоративной культуры;</li> </ul>
Зрелая интеграция	<ul style="list-style-type: none"> <li>– формирование регулярного эффективного менеджмента;</li> <li>– устойчивое развитие ИКС;</li> <li>– формирование системы мониторинга и аудита результатов деятельности ИКС.</li> </ul>

риалов, энергоносителей, а также сбытовым, дилерским структурам.

Основные этапы формирования интегрированных корпоративных структур представлены в *таблице 2.1*.<sup>46</sup>

При создании интегрированных корпоративных структур соблюдаются следующие принципы:

**1. Централизация управления.** Корпоративному центру ИКС передаются функции, обеспечивающие деятельность и развитие корпорации как единого целого. В главной компании создается исполнительный аппарат, формируется команда высококвалифицированных специалистов.

Высшее руководство ИКС занимается вопросами формирования корпоративной стратегии, кадровой и технической политикой, управлением финансами, имуществом и маркетингом.

Основная задача дочерних предприятий – качественное выполнение поставленных им задач в русле общекорпоративной стратегии. Это относится к выполнению планов производства продукции (услуг), программ развития предприятия, его формирование и др.

При этом четко распределены функции между головной компанией и дочерними предприятиями (*табл. 2.2*).<sup>46</sup>

**2. Управление взаимодействия** входящих в ИКС структур вертикали и горизонтали. Это достигается реализацией методов проектного управления. Для этого в службе стратегического развития общества создается структура по управлению проектами целевыми программами.

**3. Обеспечение единообразия систем и методов управления.** Суть этого принципа – разработка, внедрение и развитие единых корпоративных систем управления, соответствующих стандартам «публичной компании», чьи акции котируются на рынке.

**4. Обеспечение защиты интеллектуальной собственности ИКС.** Для этого создается служба безопасности общества, которая обязана бороться с промышленным шпионажем, утечкой информации и т.п.

**5. Сведение к минимуму возможности управленческих ошибок.** Соблюдение этого принципа предлагает передачу некоторых специфических функций отдельным специализированным дочерним компаниям.



Распределение функций между головной компанией и дочерними предприятиями ИКС

Общие функции	Головная компания	Дочернее предприятие
Производство	<ul style="list-style-type: none"> <li>– разработка стратегических планов производства;</li> <li>– формирование планов материально – технического снабжения (МТС);</li> <li>– контроль выполнения планов производства и МТС.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– оперативное планирование и управление производством;</li> <li>– выполнение планов по количеству и качеству продукции.</li> </ul>
Реализация продукции	<ul style="list-style-type: none"> <li>– стратегический маркетинг;</li> <li>– ведение договоров заказчиками;</li> <li>– обеспечение продукции заказчиком;</li> <li>– разработка ценовой продукции;</li> <li>– выработка и осуществление конкурентной стратегии.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– маркетинг по отдельным товарным позициям;</li> <li>– заключение локальных договоров;</li> <li>– реализация мелких партий продукции.</li> </ul>
Управление персоналом	<ul style="list-style-type: none"> <li>– разработка и осуществление принципов корпоративной культуры;</li> <li>– создание системы мотивации и стимулирования труда;</li> <li>– назначение руководителей высшего уровня.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– обеспечение соблюдения принципов корпоративной культуры на своем уровне;</li> <li>– реализация механизма мотивации и стимулирования труда;</li> <li>– назначение руководителя среднего и нижнего уровня.</li> </ul>

Управление финансами	<ul style="list-style-type: none"> <li>– бюджет ИКС;</li> <li>– финансовые планы;</li> <li>– инвестиции;</li> <li>– операции на фондовом рынке;</li> <li>– кредиты и займы.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– бюджет предприятия;</li> <li>– финансовый план предприятия.</li> </ul>
Материально – техническое снабжение	<ul style="list-style-type: none"> <li>– обеспечение дочерних предприятий сырьем, материалом и др. в соответствии с планами производства.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– обеспечение конкретных производств всем необходимым.</li> </ul>

Экономические стимулы формирования интегрированных корпоративных структур сводятся к следующему:

- минимизация производственных издержек;
- свобода маневра ресурсами;
- рост капитализации общества;
- повышение уровня инвестиционной привлекательности в связи с ростом финансовой устойчивости общества;
- повышение шансов проникновения на международный рынок и закрепления на нем.

Указанные преимущества ИКС способствуют повышению проблем, а следовательно, и налоговых отчислений в бюджеты различных уровней и более успешному решению на этой базе важнейших социальных программ.

Гидравлические машины и системы, инвестиционно-промышленная группа (Гидромашсервис, ЗАО):

- разработка, производство, поставка насосного оборудования для добычи, переработки и транспорта нефти; блочного, емкостного и замерного оборудования для нефтепромысловых объектов, тепловой и атомной энергетики, водного хозяйства;

- проектирование и строительство магистральных трубопроводов и объектов нефтегазового комплекса. В состав Группы входят предприятия: «Нефтемаш» (Тюмень), «Ливгидромаш», «Ливнынасос» «Томсгазстрой», «Нижневартовскремсервис», «Насосэнерго-маш», «Электродвигатель» и ЗАО «ГИДРОМАШСЕРВИС», которое реализует на ранке России и стран СНГ продукцию предприятий Группы и партнеров.

В последние годы произошли структурные преобразования нефтяного сектора России путем создания нефтяных акционерных компаний обеспечивающих добычу нефти, ее переработку, а также сбыт нефти и нефтепродуктов, в целях формирования конкурентного рынка и защиты интересов потребителей. Структурная перестройка предусматривает создание вертикально интегрированных нефтяных компаний путем консолидации принадлежавших государству акций акционерных обществ по добыче нефти, ее переработке и сбыту нефтепродуктов. Нефтяные компании объединяют входящие в их состав акционерные общества, отделения, филиалы и представительства, используя механизмы планирования, финансирования, координации и контроля при сохранении операционной самостоятельности подконтрольных предприятий.

**WorleyParsons Europe Ltd.** Компания WorleyParsons оказывает профессиональные услуги в сфере энергетических, ресурсных и комплексных процессов, а также оказывает услуги в следующих секторах: углеводород, минералы и металл, инфраструктура и энергетика.

**WorleyParsons** — динамичная компания, достигшая успеха благодаря оказанию услуг своим заказчикам по всему миру. Отличные эксплуатационные и корпоративные характеристики включают, прежде всего, безопасность в целом, безопасность для здоровья и окружающей среды. WorleyParsons стремится к снижению до нуля причинения возможного вреда. Культура свойственна на всех уровнях организационного процесса, тем самым обеспечивается внедрение систем, процессов и программ обучения.

**www.gulfoilandgas.com.** Интернет портал Gulf Oil and Gas является одним из лидирующих Интернет порталов и предлагает информацию по нефтегазовой и углеводородной индустрии Ближнего Востока. Ежедневно портал Gulf Oil and Gas посещают тысячи профессионалов. Посетителям предлагается информация из первых источников и услуги. Рекламодателям, спонсорам и потенциальным коммерческим партнерам предложены идеальные условия для продвижения их продукта и услуг на мировом рынке.

Основными критериями формирования нефтяных компаний является производственно-технологическая целесообразность их создания, обеспечивающая сбалансированность объема добычи нефти, ее переработки и покрытия потребностей экономики в нефтепродуктах, сохранение сложившихся транспортных потоков и хо-

зайственных связей, обеспечение конкурентоспособности отечественных предприятий на внутреннем и внешнем рынках нефти и нефтепродуктов. Обязательным условием создания вертикально интегрированной нефтяной компании является включение в ее состав акционерных обществ по добыче нефти, ее переработке и сбыту нефтепродуктов. Кроме них в состав нефтяных компаний могут быть включены отраслевые машиностроительные предприятия, научно-исследовательские организации, а также геологоразведочные организации, организации строительства в нефтегазовых отраслях и др. Нефтяные компании и подконтрольные им акционерные общества могут участвовать в финансово-промышленных группах. Контракты на поставку нефти, продуктов ее переработки и нефтяного газа для федеральных нужд и по межправительственным соглашениям заключаются государственными заказчиками с нефтяными компаниями и другими юридическими лицами.

**Data Media Systems.** Компания Dafa Media Systems. (DMS) предлагает детальную информацию для компании энергетического, промышленного и строительного сектора в более чем 50 странах мира. DMS отслеживает более 5000 проектов на Ближнем Востоке, Северной Африке, Каспийском регионе, Индии, России, Китае, и Дальнем Востоке.

**Delta Oil Company.** Delta Oil является частной независимой компанией Саудовской Аравии по разведке и добыче нефти и газа. Компания была создана в 1978 году. Компания Delta Oil ведет успешную деятельность в регионе Каспийского моря, Центральной Азии, Ближнего Востока, а с недавнего времени, благодаря инвестициям в нефтяные и газовые активы, она получила доступ к объектам на Севере и Западе Африки. Совсем недавно, компания Delta Oil сформировала стратегический альянс с АЕСОМ, — крупнейшей компанией по инфраструктуре и проектированию с тем, чтобы увеличить эффективность своих проектов в разных странах мира, способствующих улучшению благосостояния и качества жизни людей.

**Denton Wilde Sapte.** Дентон Уайлд Сапт — международная юридическая фирма с мировой репутацией в области проектов по энергетике и инфраструктуре с разветвленной сетью офисов в Европе, Центральной Азии и России, на Ближнем Востоке и в Африке. Ее энергетическая практика — крупнейшая в Европе и объединяет обширный международный опыт, накопленный более чем за 60 лет предоставления консультаций правительствам и клиентам,

занятым в энергетическом секторе, более чем в 50 странах. В Центральной Азии имеется опыт работы более 14 лет. Фирма признана лидером в энергетическом секторе. Клиентами являются крупные нефтяные и национальные нефтяные компании, горнодобывающие и сервисные компании, международные финансовые институты, экспортные кредитные агентства, международные банки, корпоративные и коммерческие предприятия, занимающиеся инвестиционной, промышленной, финансовой и обслуживающей деятельностью.

Нефтяные компании могут создаваться в форме:

- акционерных обществ (компаний) без непосредственного закрепления за государством части их собственности;
- акционерных обществ (компаний) с частичным закреплением за государством их собственности;
- государственных компаний при полном закреплении их активов в государственной собственности.

Форма собственности компаний не может служить основанием для получения любых экономических и финансовых льгот либо привилегий. Деятельность нефтяных компаний регулируется едиными государственными нормативами и рыночными условиями. Организационная структура нефтяной компании показана на *рис. 2.2*.

Таким образом, используется двухуровневая структура управления нефтяным комплексом: первый уровень (нижний) — нефтяные компании, обеспечивающие управление группой подконтрольных акционерных обществ за счет владения пакетами их акций; второй уровень (верхний) — федеральные органы управления, обеспечивающие управление нефтяными компаниями через своих представителей в советах директоров этих компаний, государственное участие в их капитале.

**Дженерал Электрик Нефтегаз.** Нефтегазовое подразделение «Дженерал Электрик» является лидером по разработке и выпуску современного оборудования и оказанию услуг для предприятий нефтегазовой индустрии по всему миру.

Компания предоставляет как технологические, так и бизнес-решения для всех секторов нефтегазовой промышленности — от разведки и добычи углеводородов до их переработки.

**ILS Energy Ltd.** ILS Energy профессионально прослеживает и анализирует ситуации на энергетическом рынке совместно с лиди-

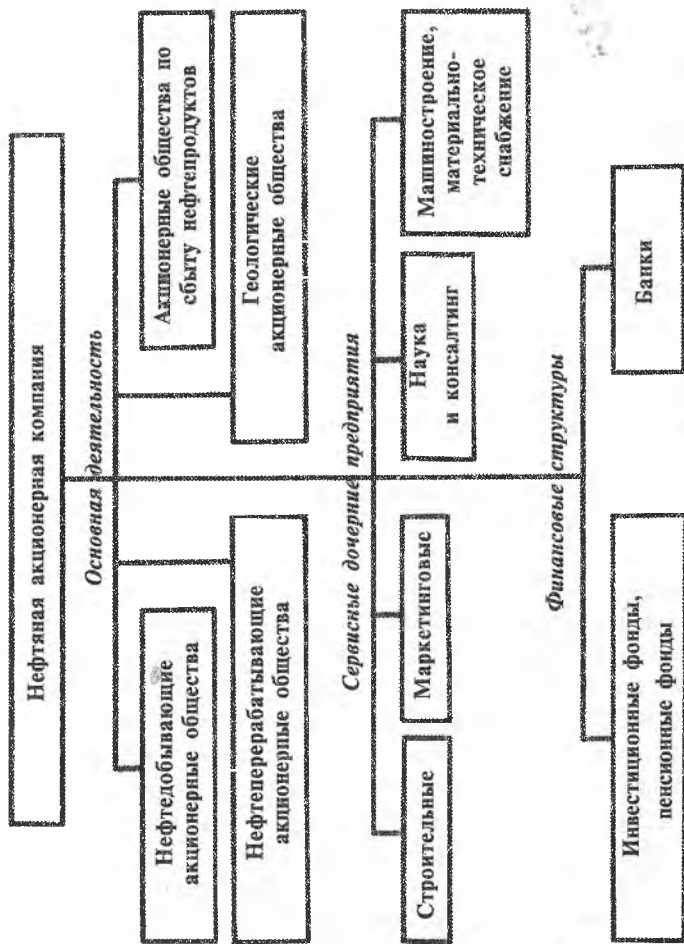


Рис. 2.2. Организационная структура вертикально-интегрированной нефтяной компании

рующими международными компаниями и высокопоставленными правительственными лицами и предоставляет следующие услуги:

- консультации в сфере политики, экономики, вопросы географического плана, риски и развитие особых зон производства, трансформации и потребления;
- внедрение новых идей, ноу-хау, технологии и возможности;
- организация сделок, капиталовложений, финансирование;
- внедрение в региональные рынки, взаимодействие с промышленниками и лицами, принимающими решения, объединяя их усилия и возможности.

**Canargo Energy Corporation.** CanArgo Energy Corporation (CanArgo) является открытой акционерной компанией по поиску и добыче нефти и газа (США). Корпорация зарегистрирована на Американской Фондовой Бирже в Нью-Йорке и Фондовой Бирже Осло в Норвегии. CanArgo является самой активной компанией по поиску и добыче в богатой реке Кура, расположенной в Грузии.

Компания занимается разработкой имеющихся запасов нефти и газа с помощью горизонтального бурения, определяет ценность потенциально крупных месторождений, находящихся в глубокозалегающем горизонте, а также ведет дальнейшую разведку новых скважин. CanArgo обеспечивала финансирование этих проектов на сумму более 70 миллионов долларов США в течение последних двух лет.

**ConocoPhillips / corp.** «Конокофиллипс» – международная интегрированная нефтегазовая компания. «Конокофиллипс» является третьей крупнейшей нефтегазовой компанией в США, основываясь на показателях по рыночной капитализации запасам нефти и газа и объемам добычи, и вторая компания в США по переработке нефти. «Конокофиллипс» – шестая крупнейшая частная нефтегазовая компания в мире по объемам запасов нефти и газа и пятая крупнейшая нефтегазовая компания в мире по объемам переработки нефти. Головной офис находится в г. Хьюстоне, штат Техас, в компании работает около 38 400 сотрудников, и активы компании составляют 183,7 млрд. долларов. Акции «Конокофиллипс» котируются на Нью-йоркской фондовой бирже под символом «COP».

В рамках бизнес-программы проходящей в Ташкенте международной выставки «Нефть и газ Узбекистана – OGU-2015» начала работу двухдневная международная конференция на тему «Совре-

менные технологии и инновации — основы повышения энергоэффективности нефтегазовой промышленности Узбекистана».

Среди многочисленных участников ставшего традиционным нефтегазового форума в столице нашей республики и около ста зарубежных экспертов, руководителей и представителей влиятельных компаний мирового топливно-энергетического рынка из многих стран, по мнению которых данное мероприятие предоставляет уникальную возможность получить исчерпывающую информацию о высоком потенциале и перспективах развития нефтегазовой сферы Узбекистана, благоприятном инвестиционном климате в республике, обсудить актуальные вопросы и пути дальнейшего расширения делового сотрудничества с партнерами.

Представляя участникам конференции приоритетные направления развития отрасли на 2015–2019 годы, председатель правления Национальной холдинговой компании «Узбекнефтегаз» отметил, что они неразрывно связаны с решением важнейшей задачи, которую ставит руководство республики по обеспечению ежегодных темпов роста ВВП на уровне не менее 8 процентов. А учитывая то, что нефтегазовая отрасль является одной из ключевых в экономике, ее устойчивое развитие приобретает особое значение. И здесь важно четко определить приоритетные направления в деятельности.

В частности, одно из них — привлечение иностранных инвесторов. В Узбекистане реализуется немало инвестиционных проектов, реализуемых совместно с такими иностранными компаниями, как российские «Газпром» и «Лукойл», CNODC из КНР, «Петровьетнам» (Вьетнам), KNOC (Республика Корея), «Sasol» (ЮАР) и другими.

И инвестиционная привлекательность отрасли постоянно растет. Достаточно сказать, что объем прямых иностранных инвестиций по сравнению с 2005 годом вырос почти в 23 раза.

Надо отметить, что огромный интерес у зарубежных участников конференции вызвало то, что в соответствии с принятой Программой мер по обеспечению структурных преобразований, модернизации и диверсификации производства по отрасли предусматривается реализация 54 инвестиционных проектов общей стоимостью свыше 18,6 миллиарда долларов, в том числе в адресную часть программы включены 39 проектов на сумму более 7,1 миллиарда долларов, из которых за счет прямых иностранных инвестиций и кредитов — свыше 5,1 миллиарда долларов. А это пре-



доставляет хорошие возможности для расширения делового сотрудничества с зарубежными инвесторами, которые помимо капитала, привносят современные технологии и эффективные решения вопросов, связанных с реализацией инвестиционных проектов.

Среди основных приоритетов развития нефтегазовой отрасли республики также названы дальнейшее расширение ресурсной базы посредством прироста запасов углеводородов, ускоренный ввод в действие ряда открытых нефтегазовых месторождений, обеспечение роста производства сжиженного газа, создание совместных с иностранными компаниями производств по глубокой переработке углеводородов, производства и использования альтернативных видов топлива и источников энергии и некоторые другие.

Всего в рамках двухдневного международного форума намечено шесть пленарных заседаний, на которых выступающие представят подробную информацию по состоянию и перспективам развития нефтегазовой промышленности Узбекистана, расскажут о реализации программы развития нефтегазовой отрасли страны на период до 2030 года, вкладе нефтегазовой отрасли в экономический рост республики, а также о совместной деятельности АО «Узбекнефтегаз» с международными нефтегазовыми компаниями в поиску и открытию новых месторождений. В свою очередь зарубежные гости предложат свои решения для разведки и разработки месторождений, добычи, хранения, транспортировки и переработки нефти и газа с использованием новейших технологий и современного оборудования, а те из них, кто уже участвует в реализации инвестиционных проектов в Узбекистане, поделятся своим опытом и расскажут о возможностях для инвесторов, созданных в нашей республике. В обширной повестке дня работы конференции и такие вопросы, как внедрение информационных технологий в нефтегазовой отрасли, повышение энергоэффективности промышленных предприятий, реализация инновационных идей и т. д. Также пройдет специальное заседание Общества инженеров нефтегазовой промышленности.

Словом, отечественные и зарубежные участники форума в ходе обсуждения вопросов повестки дня, а также деловых встреч, переговоров узнают немало нового и интересного, что поможет им в дальнейшей профессиональной деятельности и найдет отражение в их бизнес-планах, предусматривающих расширение и укрепление сотрудничества с коллегами из разных стран.

## 2.2. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛЬЮ

Известно что, за последние годы в нефтегазовой отрасли осуществлена реализация комплекса мер по обеспечению стабильного удовлетворения потребностей отраслей экономики и населения республики в нефтепродуктах, природном и сжиженном газе, полимерах.

В рамках реализации инвестиционных проектов продолжена работа по проведению геологоразведочных работ на перспективных инвестиционных блоках республики, внедрению современных технологий в процессы добычи жидких углеводородов, освоению новых месторождений нефти и газа, налажен выпуск новых видов продукции на основе глубокой переработки углеводородного сырья.

Вместе с тем поставленные задачи по долгосрочному и стабильному развитию отрасли, обеспечению дальнейшей глубокой переработки углеводородного сырья, увеличению объемов производства и экспорта продукции (работ, услуг) с высокой добавленной стоимостью требуют коренного пересмотра действующей организационной структуры всей отрасли и внедрения современных методов корпоративного управления на основе передового международного опыта.

В целях кардинального совершенствования всей системы управления нефтегазовым комплексом, оптимизации организационной структуры отрасли, повышения эффективности деятельности акционерных обществ, использования ими производственных и финансовых ресурсов, постоянного повышения качества оказываемых услуг и снижения их себестоимости, создания благоприятных условий для развития конкуренции и обеспечения внедрения современных методов корпоративного управления:

Президент Республики Узбекистан принял постановление. «О мерах по совершенствованию системы управления нефтегазовой отраслью» от 30 июня 2017 год, № ПП-3107. Согласно с предложениями АО «Узбекнефтегаз» и входящих в ее состав организаций, Государственного комитета Республики Узбекистан по содействию приватизированным предприятиям и развитию конкуренции, Министерства экономики и Министерства финансов Республики Узбекистан о:

приведении в соответствие с требованиями законодательства наименований АО «Узбекнефтегаз», АО «Узнефтегаздобыча», АО «Узтрансгаз», АО «Узнефтепродукт», АО «Узнефтегазмаш» в части указания на их организационно-правовую форму – акционерное общество;

переименовании АО «Узгеобурнефтегаз» в акционерное общество «Узбурнефтегаз»;

создании в составе акционерного общества «Узбекнефтегаз» общества с ограниченной ответственностью «Узнефтегазгеология», возложив на него функции по своевременному и качественному выполнению геологоразведочных работ с привлечением сервисных организаций, обеспечению прироста запасов углеводородного сырья и открытия новых месторождений, их подготовки и передачи для дальнейшей разработки организациям АО «Узнефтегаздобыча»;

ликвидации АО «Узнефтегазстройинвест» в установленном порядке;

переименовании ООО «Узгазинжинириятг» в ООО «Нефтегазстрой» с возложением на него функций по осуществлению координации деятельности строительно-монтажных организаций, входящих в состав АО «Узбекнефтегаз», и его акционерных обществ;

создании в составе АО «Узбекнефтегаз» общества с ограниченной ответственностью «Нефтгазэкспорт», специализированного на экспорте продукции, производимой организациями, входящими в состав АО «Узбекнефтегаз» и его акционерных обществ;

реорганизации отдельных организаций путем их присоединения согласно приложению № 1;

## ПЕРЕЧЕНЬ

**отдельных организаций АО «Узбекнефтегаз» и его акционерных обществ, реорганизуемых путем присоединения**

1. ООО «Чигилнефтегаз» к ООО «Шуртаннефтегаз»
2. ООО «Нефтгазсаноатлойиха» к АО «УзЛИТИнефтгаз»
3. ООО «Узбек консалт инвест» к ООО «Нефтгазинвест»
4. ООО «Коровулбозор нефт ва газ кидирув экспедицияси» к ООО «Олот нефт ва газ кидирув экспедицияси»
5. ООО «Хисоролди нефт ва газ кидирув экспедицияси» к ООО «Косон нефт ва газ кидирув экспедицияси»
6. ООО «Sho'rtangazmahsulot» к ООО «Шуртаннефтегаз»

7. ООО «Асакатранснефть» к АО «Андижаннефть»

8. ООО «Узрубериод» к ООО «Ферганский НПЗ»

выводе из составов АО «Узбекнефтегаз» и его акционерных обществ отдельных организаций согласно приложению № 2;

## ПЕРЕЧЕНЬ

отдельных организаций, выводимых из составов  
АО «Узбекнефтегаз» и его акционерных обществ

### I. АО «Узбекнефтегаз»

1. АО «Узташкинефтьгаз»

2. ООО «Темир йул хизмат»

### II. АО «Узнефтегаздобыча»

3. АО «Нефтегазстройремонт»

4. АО «Нефтегазремонт»

5. АО «Нефтегазисследование»

6. АО «Узнефтегазинформатика»

7. АО «Мубаракнефтегазтранс»

8. ООО «Махсусбутилашгаз»

9. ООО «Мубарак уй-жойдан фойдаланиш куп тармокли»

### III. АО «Узтрансгаз»

10. АО «Электрогаз»

11. ООО «Газэнергосервис»

### IV. АО «Узнефтепродукт»

12. АО «Нефтгазминот»

13. ООО «Косон махсус механизациялашган»

### V. АО «Узгеобурнефтегаз»

14. АО «Узпартаьминот»

15. АО «Кашкадарё нефть-газ курилиш ва таъмирлаш»

16. АО «Узпаркурилиш»

17. АО «Бухороннефтегазавтонакл»

### VI. АО «Узнефтегазстройинвест»

18. АО «Кашкадарьянефтегазпромстрой»

создании на базе 6 межрегиональных унитарных предприятий АО «Узтрансгаз» 14 территориальных филиалов газоснабжения и на базе 23 унитарных предприятий АО «Узнефтепродукт» 15 реги-

ональных организаций в форме обществ с ограниченной ответственностью, осуществляющих реализацию нефтепродуктов, согласно приложениям № № 3—4, с дальнейшей оптимизацией количества районных (городских) филиалов газоснабжения и преобразованием их в межрайонные участки газоснабжения, а также оптимизацией количества низкорентабельных объектов по хранению и реализации нефтепродуктов;

реорганизации УП «Автогазтаъминот» путем преобразования его в общество с ограниченной ответственностью и дальнейшей безвозмездной передаче АО «Узбекнефтегаз» доли АО «Узтрансгаз» в уставном капитале ООО «Автогазтаъминот»;

пересмотре действующего порядка реализации имущества и пакетов акций, переданных в уставные капиталы АО «Узбекнефтегаз» и его акционерных обществ на основании отдельных решений Кабинета Министров.

Определено основными задачами и направлениями деятельности АО «Узбекнефтегаз»:

проведено единой технической политики в области геологоразведочных работ на нефть и газ, добычи и переработки жидких углеводородов, повышение промышленного потенциала нефтегазовой отрасли за счет освоения современных и успешно апробированных международных технологий, дальнейшего повышения конкурентоспособности производимой продукции, обеспечение на этой основе устойчивого развития нефтегазовой отрасли, роста экспортного потенциала и наиболее полного удовлетворения потребностей экономики и населения республики в нефтяной и газовой продукции;

разработку текущих, среднесрочных и долгосрочных прогнозов, целевых научно-технических, экономических и социальных программ развития газовой, нефтяной, газо- и нефтеперерабатывающей отраслей;

осуществление комплекса мер по поиску, разведке, обеспечению прироста запасов, объемов добычи, производства и реализации нефти, газа, газового конденсата и продуктов переработки нефти и газа;

осуществление глубоких структурных преобразований в нефтегазовой отрасли, ее модернизации и диверсификации, организацию на этой основе более глубокой переработки углеводородного сырья, обеспечение расширения объемов и номенклатуры выпуска-

## ПЕРЕЧЕНЬ

межрегиональных унитарных предприятий АО «Узтрансгаз», на базе  
которых создаются территориальные филиалы газоснабжения

Действующие унитарные предприятия	Создаваемые территориальные филиалы
1. УП «Шимолгазтаъминот»	1. Территориальный филиал газоснабжения по Республике аракалпакстан
	2. Территориальный филиал газоснабжения по Хорезмской области
2. УП «Жанубгазтаъминот»	3. Территориальный филиал газоснабжения по ашкадарьинской области
	4. Территориальный филиал газоснабжения по Сурхандарьинской области
3. УП «Гарбгазтаъминот»	5. Территориальный филиал газоснабжения по Бухарской области
	6. Территориальный филиал газоснабжения по Навоийской области
4. УП «Марказтаъминот»	7. Территориальный филиал газоснабжения по Самаркандской области
	8. Территориальный филиал газоснабжения по Джизакской области
	9. Территориальный филиал газоснабжения по Сырдарьинской области
5. УП «Тошкентгазтаъминот»	10. Территориальный филиал газоснабжения по Ташкентской области
	11. Территориальный филиал газоснабжения по г. Ташкенту
6. УП «Водийгазтаъминот»	12. Территориальный филиал газоснабжения по Наманганской области
	13. Территориальный филиал газоснабжения по Ферганской области
	14. Территориальный филиал газоснабжения по Андижанской области

## ПЕРЕЧЕНЬ

унитарных предприятий АО «Узнефтепродукт», на базе которых создаются региональные организации в форме обществ с ограниченной ответственностью, осуществляющие реализацию нефтепродуктов

Действующие унитарные предприятия	Создаваемые региональные организации
1. УП «Пахтинская нефтебаза»	1. ООО «Пахтинская нефтебаза»
2. УП «Чинабадская нефтебаза»	2. ООО «Чинабадская нефтебаза»
3. УП «Кучлукская нефтебаза»	3. ООО «Кучлукская нефтебаза»
4. УП «Тахиаташская нефтебаза»	4. ООО «Тахиаташская нефтебаза»
5. УП «Элликкалинская нефтебаза»	
6. УП «Андижанская нефтебаза»	5. ООО «Андижанская нефтебаза»
7. УП «Гурунчмазарская нефтебаза»	
8. УП «Бухарская нефтебаза»	6. ООО «Бухарская нефтебаза»
9. УП «Джизакская нефтебаза»	7. ООО «Джизакская нефтебаза»
10. УП «Дустликская нефтебаза»	
11. УП «Каршинская нефтебаза»	8. ООО «Каршинская нефтебаза»
12. УП «Шахрисабзская нефтебаза»	
13. УП «Навоийская нефтебаза»	9. ООО «Навоийская нефтебаза»
14. УП «Туракурганская нефтебаза»	10. ООО «Туракурганская нефтебаза»
15. УП «Уйчинская нефтебаза»	
16. УП «Маракандская нефтебаза»	11. ООО «Маракандская нефтебаза»
17. УП «Нурабадская нефтебаза»	

18.УП «Гермезская нефтебаза»	12.000 «Гермезская нефтебаза»
19.УП «Денауская нефтебаза»	
20.УП «Гулистанская нефтебаза»	13.000 «Гулистанская нефтебаза»
21.УП «Ферганская нефтебаза»	14.000 «Ферганская нефтебаза»
22.УП «Кокандская нефтебаза»	
23.УП «Ургенчская нефтебаза»	15.000 «Ургенчская нефтебаза»

смой готовой экспортоориентированной нефтегазовой продукции с высокой добавленной стоимостью;

дальнейшее привлечение прямых иностранных инвестиций, усиление роли акционеров в стратегическом управлении акционерными обществами, обеспечение открытости их деятельности и привлекательности для потенциальных инвесторов;

дальнейшее углубление уровня локализации производства, расширение межотраслевой промышленной кооперации на основе приоритетного использования отечественных сырьевых ресурсов, обеспечение импортозамещения и насыщения внутреннего рынка необходимыми товарами и комплектующими изделиями;

расширение объемов и номенклатуры экспортных поставок, оказание содействия организациям-экспортерам отрасли в продвижении продукции на новые внешние и региональные рынки, а также активное внедрение стандартов энергоэффективности и энергосбережения;

широкое внедрение современных информационно-коммуникационных технологий и программных продуктов, обеспечение на этой основе повышения эффективности управления и снижения издержек производства, прозрачности финансово-хозяйственной деятельности организаций отрасли;

внедрение в производственные процессы организаций нефтегазовой отрасли инновационных техники и технологий путем расширения тесного взаимодействия с научно-исследовательскими и проектно-конструкторскими организациями, высшими образовательными учреждениями, в том числе с зарубежными;

повышение квалификации и переподготовку инженерно-технических и управленческих кадров, способных обеспечить эффективность работы в условиях жесткой конкуренции.



Возложено на: АО «Узнефтегаздобыча» — эффективную организацию разработки месторождений нефти и газа, добычи природного газа, нефти и газового конденсата, а также их углубленной переработки;

АО «Узтрансгаз» — обеспечение потребителей республики природным и сжиженным газом посредством совершенствования системы транспортных магистральных газопроводов и газораспределительных сетей, строгого учета реализуемого газа и полноты поступления выручки, принятие мер по сокращению потерь, необоснованного и нерационального расходования природного газа, предотвращению и пресечению фактов незаконного подключения к газовым сетям и хищений газа;

АО «Узнефтепродукт» — организацию переработки углеводородного сырья, производства нефтепродуктов, необходимых для бесперебойного обеспечения ими отраслей экономики и населения республики;

АО «Узбурнефтегаз» — организацию работ по бурению и строительству поисково-разведочных и эксплуатационных скважин на нефть и газ;

АО «Узнефтегазмаш» — организацию работ по производству нефтегазового и химического оборудования.

Одобрить:

организационную структуру и структуру исполнительного аппарата АО «Узбекнефтегаз» с предельной численностью управленческого персонала в количестве 97 единиц согласно приложениям;

Принято к сведению, что по итогам преобразования организаций, входящих в составы АО «Узбекнефтегаз» и его акционерных обществ, предусматривается сокращение 12 тысяч штатных единиц.

Министерству занятости и трудовых отношений Республики Узбекистан и АО «Узбекнефтегаз» совместно с другими заинтересованными министерствами и ведомствами оказать содействие в трудоустройстве высвобождаемых работников АО «Узбекнефтегаз».

Установлено, что: стоимость передаваемого в соответствии с настоящим постановлением имущества в результате реорганизации или ликвидации организаций АО «Узбекнефтегаз» не включается в налогооблагаемую базу при исчислении налога на прибыль юридических лиц, налога на благоустройство и развитие социальной инфраструктуры, налога на добавленную стоимость, единого налого-

вого платежа в реорганизуемых или вновь создаваемых организациях, входящих в состав АО «Узбекнефтегаз»;

при исчислении налога на имущество АО «Узтрансгаз» налогооблагаемая база общества уменьшается на сумму среднегодовой остаточной стоимости газовых распределительных сетей и их сооружений.

Освобождено: АО «Узбекнефтегаз» и его организации — от уплаты сборов в Республиканский дорожный фонд при Кабинете Министров Республики Узбекистан при перерегистрации передаваемых автотранспортных средств реорганизуемых или ликвидируемых организаций;

АО «Узтрансгаз» и его организации — от уплаты государственной пошлины по исковым заявлениям о взыскании задолженности за поставленный природный газ, рассматриваемым в хозяйственных судах и судах по гражданским делам, с последующим взысканием этих сумм государственной пошлины с виновной стороны.

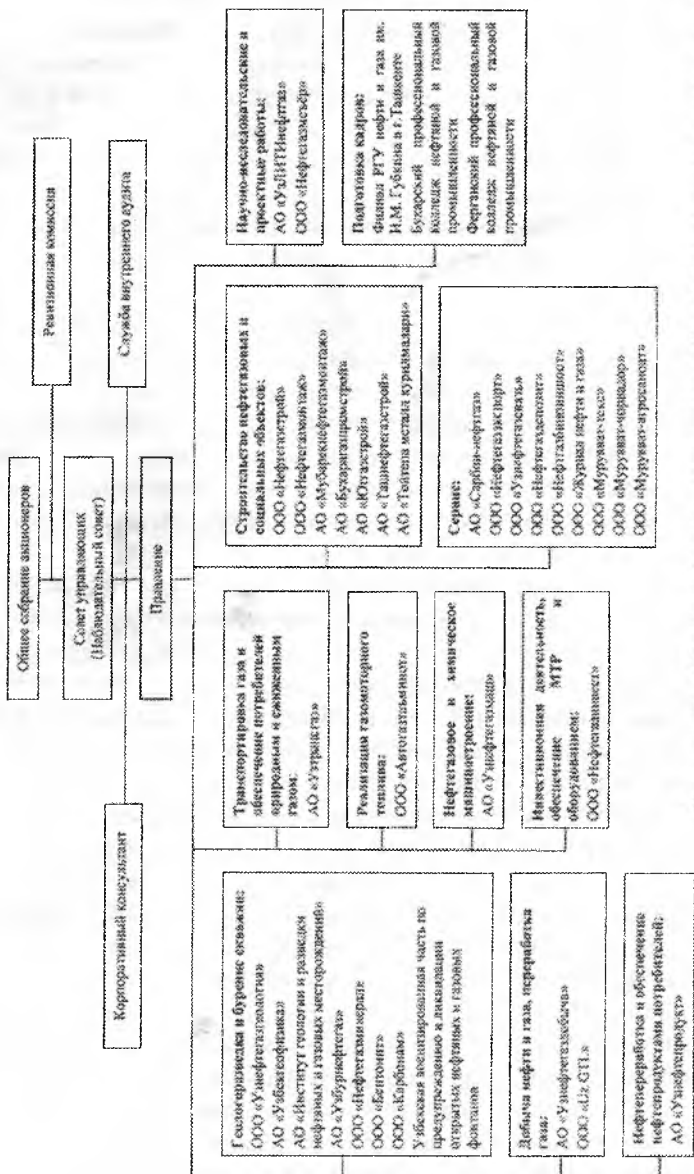
АО «Узбекнефтегаз» совместно с Государственным комитетом Республики Узбекистан по содействию приватизированным предприятиям и развитию конкуренции:

в трехмесячный срок провести необходимые процедуры, связанные с проведением оценки и выставления на торги пакетов акций (долей) отдельных организаций, выводимых из состава АО «Узбекнефтегаз» и его акционерных обществ;

в срок до 31 декабря 2019 года обеспечить реализацию выставленных пакетов акций (долей) инвесторам в установленном порядке.

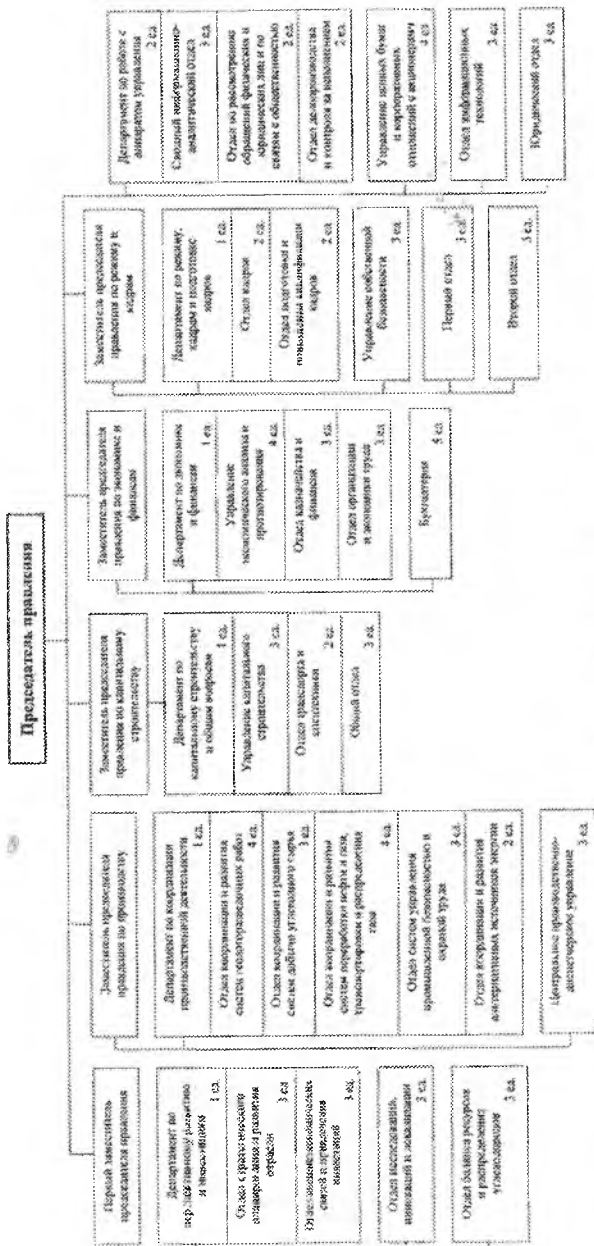
Министерству высшего и среднего специального образования Республики Узбекистан, Центру профессионального образования, Министерству занятости и трудовых отношений Республики Узбекистан, АО «Узбекнефтегаз» совместно с другими заинтересованными министерствами, ведомствами: в двухмесячный срок на основании обновленного «Классификатора основных должностей служащих и профессий рабочих» определить перечень направлений и специальностей высшего образования, направлений, профессий и специальностей среднего специального, профессионального образования по подготовке квалифицированных кадров для нефтегазовой отрасли, конкретные высшие образовательные учреждения и профессиональные колледжи, осуществляющие их подготовку, критически пересмотреть по ним образовательные стандарты, учебные планы и программы с учетом современных требований и междуна-

# ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА АО «Узбекнефтегаз»



*Примечание.* Общее собрание акционеров АО «Узбекнефтегаз» вправе вносить изменения в организационную структуру АО «Узбекнефтегаз».

# СТРУКТУРА исполнительного аппарата АО «Узбекнефтегаз»

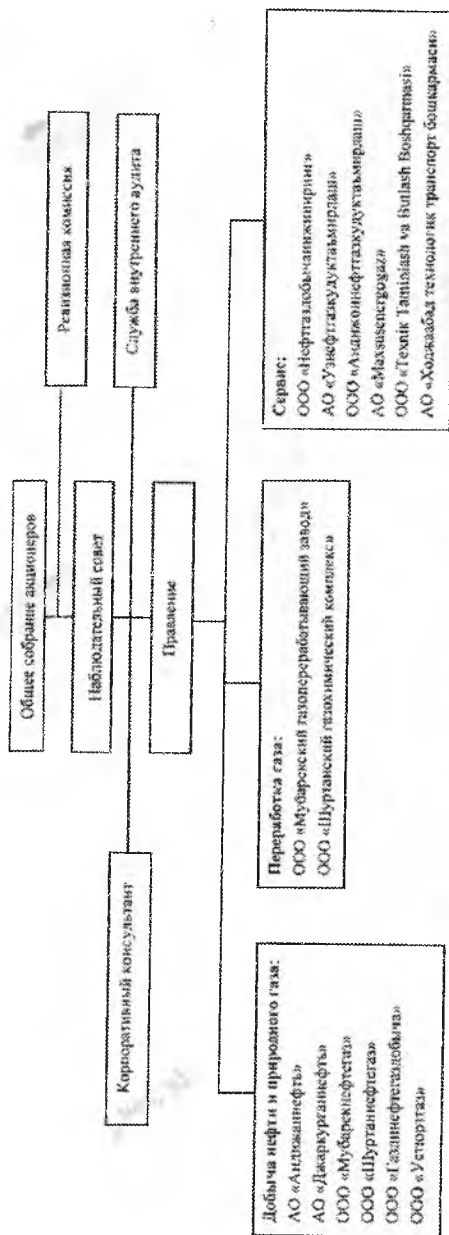


Предельная численность управленческого персонала — 97 единиц

*Примечание.* Общее собрание акционеров АО «Узбекнефтегаз» вправе вносить изменения в структуру исполнительного аппарата АО «Узбекнефтегаз» в пределах установленной численности управленческого персонала.

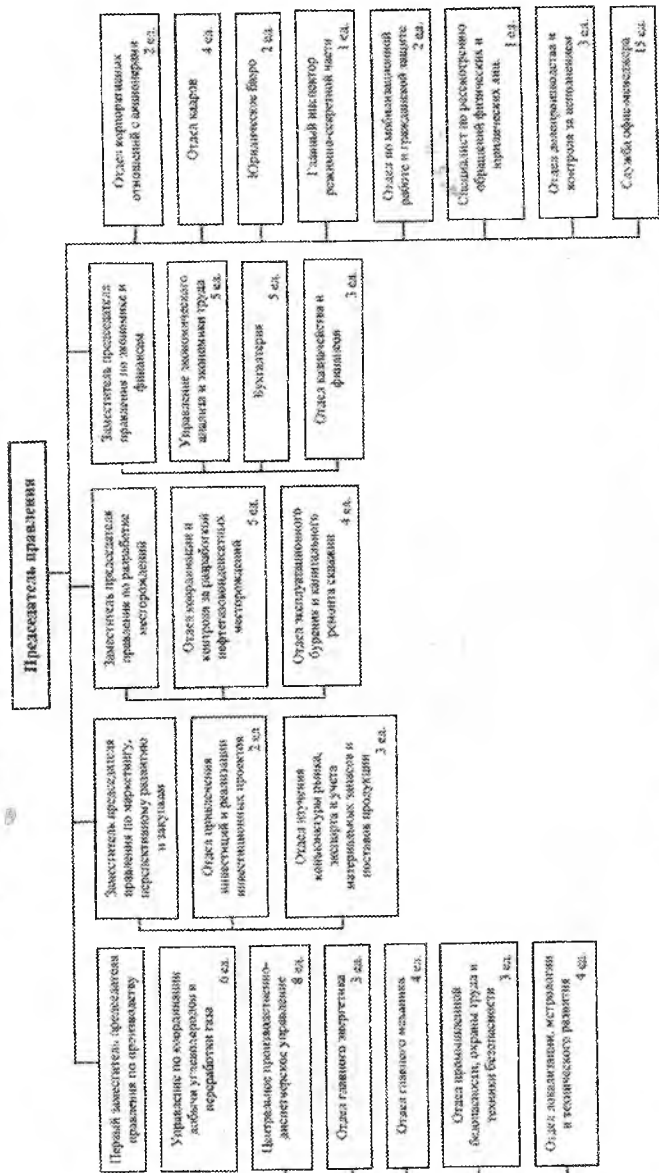
организационные структуры АО «Узбекнефтегаздобыча», АО «Узтрансгаз», АО «Узнефтепродукт», АО «Узбурнефтегаз», АО «Узнефтегазмаш», а также структуры их исполнительных аппаратов согласно приложениям.

## ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА АО «Узнефтегаздобыча»



*Примечание.* Общее собрание акционеров АО «Узнефтегаздобыча» вправе вносить изменения в организационную структуру АО «Узнефтегаздобыча».

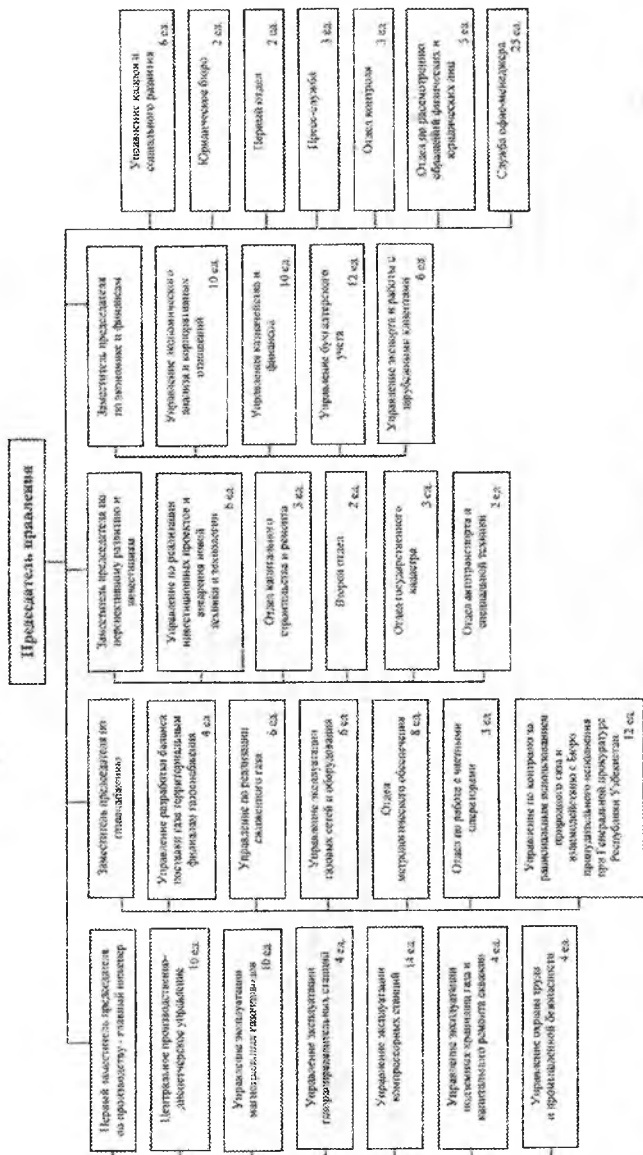
# СТРУКТУРА Исполнительного аппарата АО «Узнефтегаздобыча»



Предельная численность — 90 единиц, в том числе управленческий персонал — 63 единицы  
*Примечание.* Общее собрание акционеров АО «Узнефтегаздобыча» вправе вносить изменения в структуру исполнительного аппарата АО «Узнефтегаздобыча» в пределах установленной численности управленческого персонала.



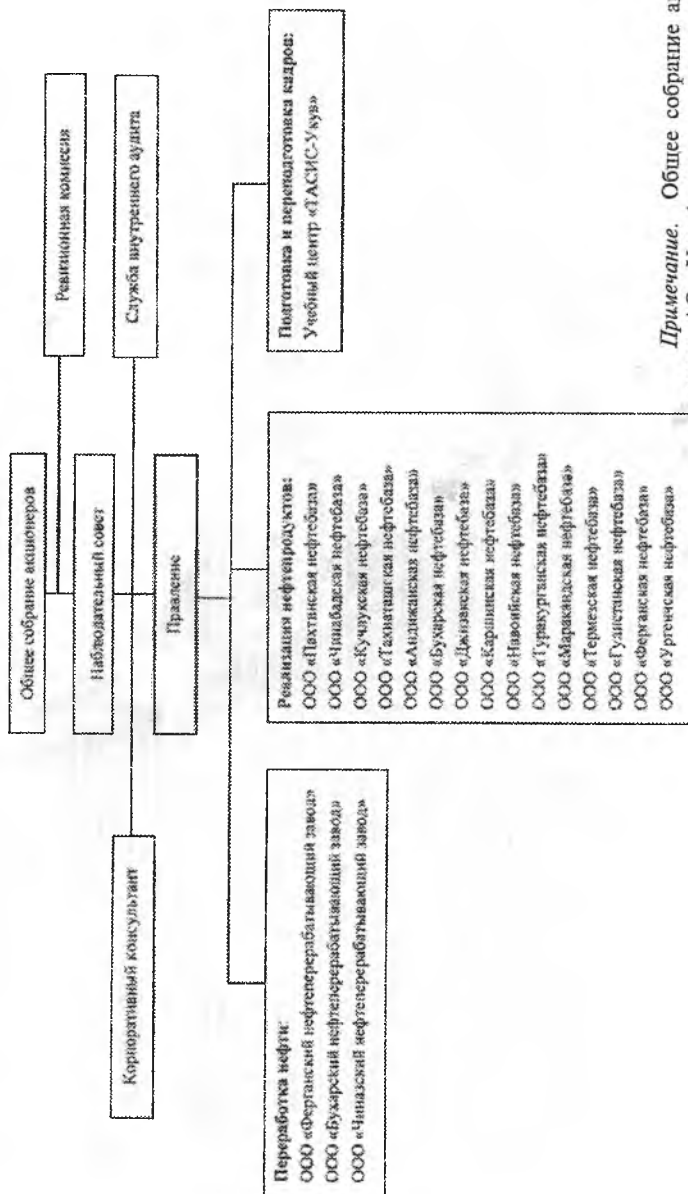
# СТРУКТУРА Исполнительного аппарата АО «Узтрансгаз»



Предельная численность — 190 единиц, в том числе управленческий персонал — 98 единиц.  
*Примечание.* Общее собрание акционеров АО «Узтрансгаз» вправе вносить изменения в структуру исполнительного аппарата АО «Узтрансгаз» в пределах установленной численности управленческого персонала.

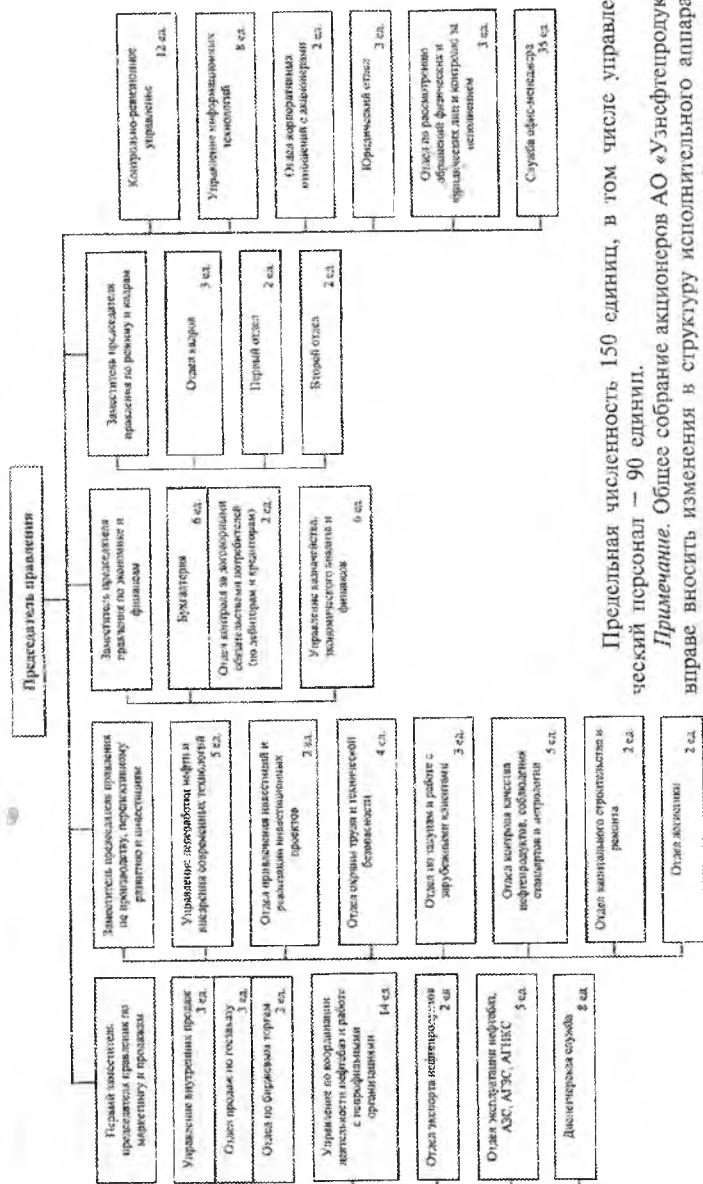


# ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА АО «Узнефтепродукт»



*Примечание.* Общее собрание акционеров АО «Узнефтепродукт» вправе внести изменения в организационную структуру АО «Узнефтепродукт».

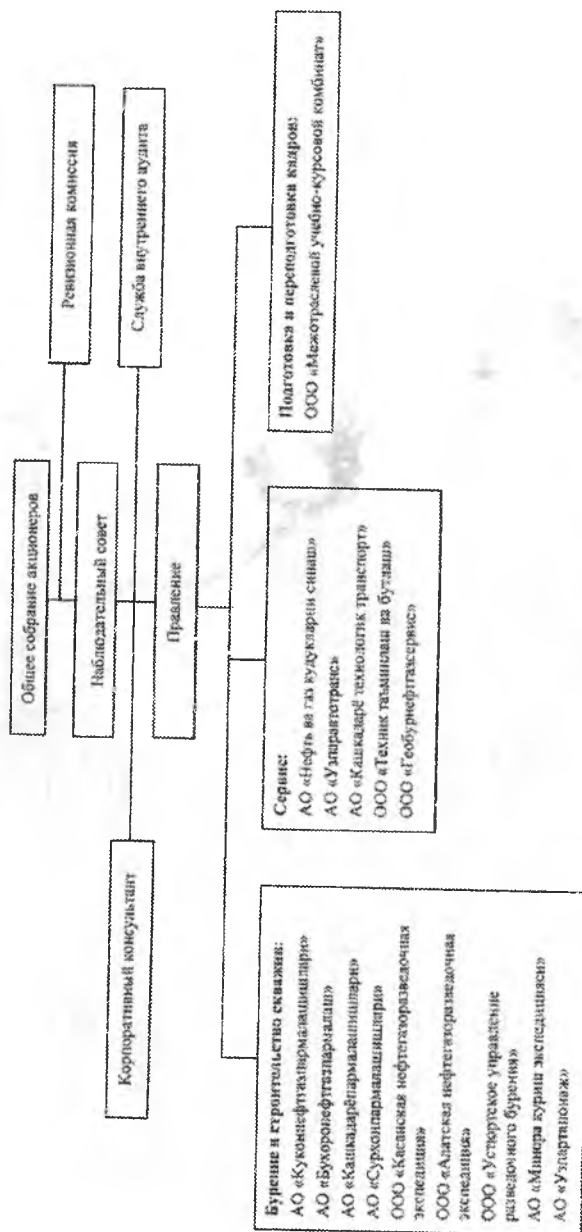
# СТРУКТУРА исполнительного аппарата АО «Узнефтепродукт»



Предельная численность 150 единиц, в том числе управленческий персонал – 90 единиц.

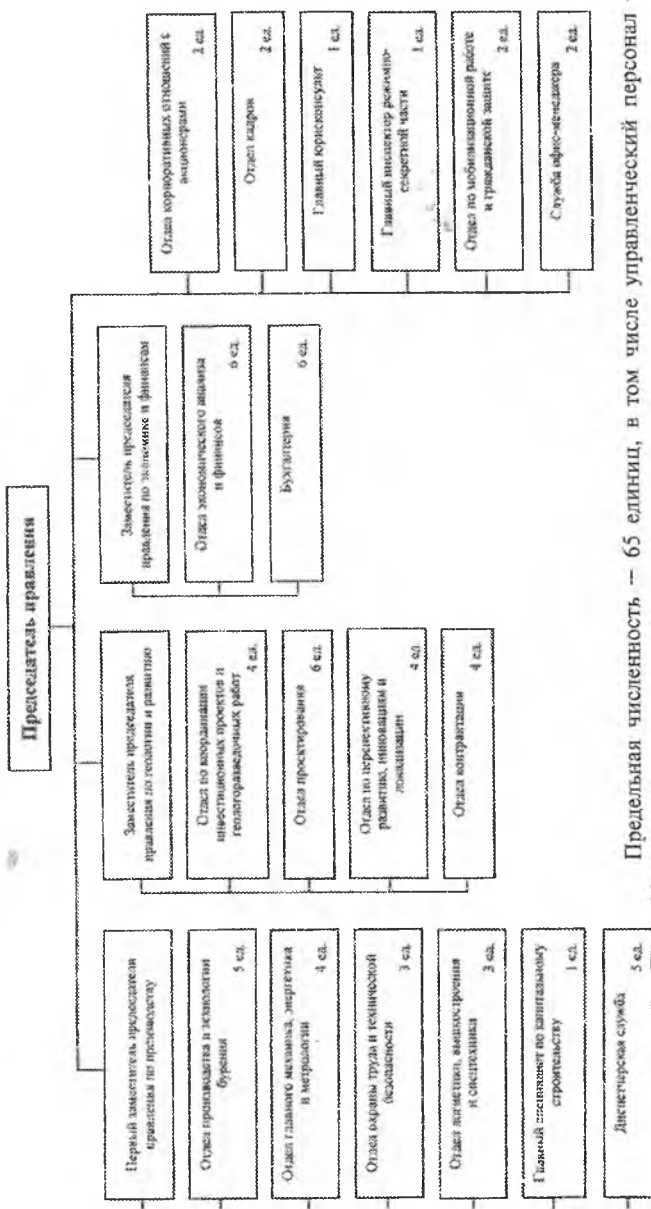
*Примечание.* Общее собрание акционеров АО «Узнефтепродукт» вправе вносить изменения в структуру исполнительного аппарата АО «Узнефтепродукт», в пределах установленной численности управленческого персонала.

## ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА АО «Узбурнефтегаз»



*Примечание.* Общее собрание акционеров АО «Узбурнефтегаз» вправе вносить изменения в организационную структуру АО «Узбурнефтегаз».

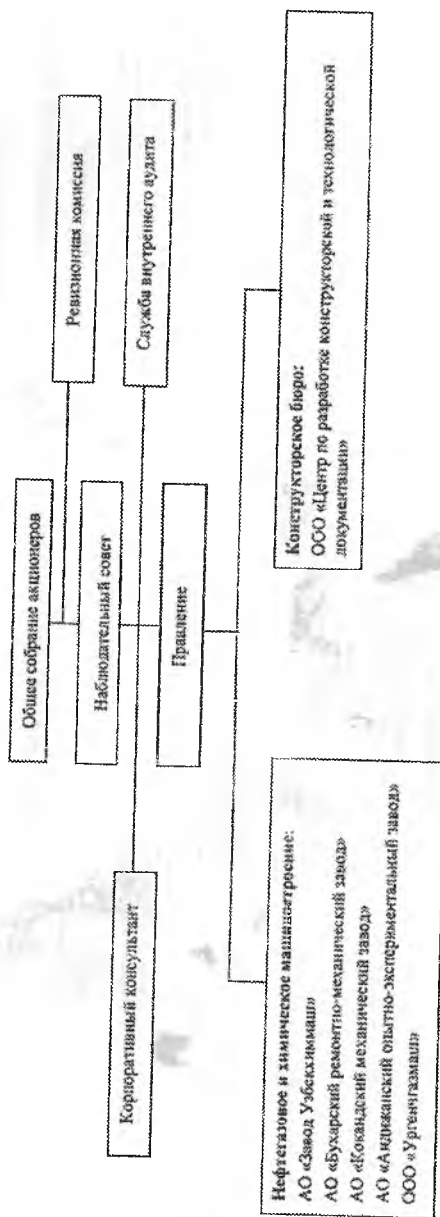
# СТРУКТУРА исполнительного аппарата АО «Узбурнефтегаз»



Предельная численность — 65 единиц, в том числе управленческий персонал — 44 единицы.

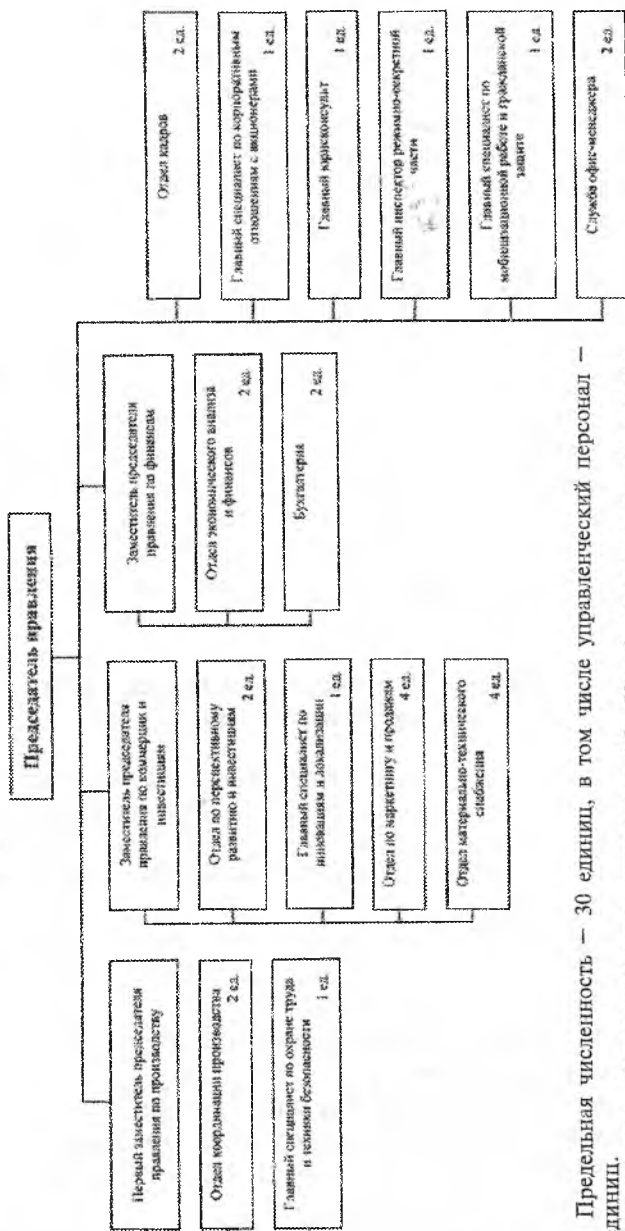
*Примечание.* Общее собрание акционеров АО «Узбурнефтегаз» вправе вносить изменения в структуру исполнительного аппарата АО «Узбурнефтегаз» в пределах установленной численности управленческого персонала.

## ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА АО «Узнефтегазмаш»



*Примечание.* Общее собрание акционеров АО «Узнефтегазмаш» вправе вносить изменения в организационную структуру АО «Узнефтегазмаш».

**СТРУКТУРА  
исполнительного аппарата АО «Узнефтегазмаш»**



Предельная численность — 30 единиц, в том числе управленческий персонал — 25 единиц.

*Примечание.* Общее собрание акционеров АО «Узнефтегазмаш» вправе вносить изменения в структуру исполнительного аппарата АО «Узнефтегазмаш» в пределах установленной численности управленческого персонала.

родного опыта, с обязательным включением прохождения обучения, практики и стажировки в организациях отрасли;

ежегодно, при формировании квот приема в профильные высшие и средние специальные, профессиональные образовательные учреждения, учитывать реальную потребность нефтегазовой отрасли в квалифицированных кадрах;

обеспечить действенный механизм контроля и усиления ответственности, прежде всего руководителей средних специальных, профессиональных образовательных учреждений, за трудоустройство на предприятиях и организациях АО «Узбекнефтегаз» выпускников высших образовательных учреждений и профессиональных колледжей по избранной профессии и специальности.

АО «Узбекнефтегаз» совместно с Государственным комитетом Республики Узбекистан по содействию приватизированным предприятиям и развитию конкуренции, Министерством юстиции Республики Узбекистан и другими заинтересованными министерствами и ведомствами в двухмесячный срок внести предложения об изменениях и дополнениях в законодательство, вытекающих из настоящего постановления.<sup>45</sup>

### **2.3. Финансово — промышленные группы (ФПГ) и корпоративное дело**

В современном мире продолжают поиски наиболее эффективных путей объединения предприятий. Это диктуется стремлением достигнуть наивысшего экономического результата.

Одной из таких форм объединений компаний стали финансово-промышленные группы.

Анализ мирового опыта позволяет выделить несколько типичных черт ФПГ:

- концентрация собственности;
- развитие трастовых отношений внутри группы;
- управленческая автономия;
- современная организация маркетинга.

В состав ФПГ могут также входить инвестиционные институты, негосударственные пенсионные и иные фирмы, страховые организации.

Главные различия между ФПГ и холдинговой компанией состоят в следующем:

– ФПГ может не владеть контрольными пакетами акций участников группы;

– в холдингах необязательно наличие кредитно-финансовых организаций.

По своему «происхождению» и направленности бизнеса ФПГ можно разделить на три группы:

1) отраслевые ФПГ – это те, что объединились по производственному признаку.

2) территориальные ФПГ можно разделить на:

– ФПГ, действие которых ограничивается территорией субъекта;

– ФПГ общенационального масштаба;

3) транснациональные ФПГ.

В общую группу финансово – промышленных групп входят:

– бывшие отраслевые министерства и ведомства;

– промышленные предприятия;

– крупные банковские структуры.

Формирование ФПГ – сложный договорной процесс, на который влияют макроэкономическая ситуация, масштаб и отраслевая структура производства.

Основные проблемы при формировании финансово – промышленных групп:

– недостаток у центральной компании реальных рычагов управления предприятиями группы;

– резкая разница в финансово – сбытовом состоянии отдельных участников группы;

– недостаточная заинтересованность финансово – кредитных организаций;

– не проработанность совместной стратегии.

К ФПГ холдинговых структур на отраслевом уровне можно отнести нефтяные компании «ЛУКОЙЛ», «ЮКОС», «Роснефть», «Транснефть», «Сургутнефтегаз»; в химической промышленности – это «Эксохим» и «Химмаш»; в авиастроении – «Ильюшин», концерн «Антей», авиастроительная компания «Туполев». Относительно успешной можно считать деятельность ФПГ в топливно-энергетическом, автомобильном и металлургическом комплексах.

С точки зрения анализа корпоративного менеджмента в современных экономических отношениях практическую значимость при-



обретает изучение образования высокоинтегрированных структур (ФПГ) а странах СНГ; многие из которых начали функционировать на основе двусторонних соглашений с Российской Федерацией (Украина, Белоруссия, Казахстан, Киргизия, Узбекистан, Таджикистан и др.).

Формирование ФПГ в государствах СНГ в основном происходило благодаря заключению соглашений между государствами Содружества и Российской Федерацией. К настоящему времени в странах СНГ уже появились самостоятельные законодательные документы, благодаря которым деятельность ФПГ регламентируется национальными нормативными актами.

С 1994 г. всеми странами — участницами СНГ подписано Соглашение о содействии в создании и развитии производственных, коммерческих, кредитно-финансовых, страховых и смешанных транснациональных объединений. В порядке его реализации начали действовать шесть двусторонних соглашений с Республикой Беларусь, Республикой Казахстан, Украиной, Республикой Узбекистан, Республикой Таджикистан и Киргизской Республикой.

Анализ соглашений государств СНГ, направленных на совместное сотрудничество в рамках Содружества, показывает, что основополагающими общими принципами являются не только образование высокоинтегрированных объединений ФПГ, но и разработка при этом механизма структурных перестроек национальной экономики стран. При этом благодаря ФПГ должно осуществляться проникновение на мировые рынки сбыта традиционных товаров государств с учетом обеспечения их конкурентной способности.

За период существования Содружества были созданы и успешно реализуются соглашения о деятельности ряда корпораций и ФПГ в рамках межправительственных соглашений. По данным Комитета стран СНГ, к таким соглашениям следует отнести:

«Интеррос» («О сотрудничестве предприятий и организаций России и Казахстана в области черной и цветной металлургии, нефтехимии, минеральных удобрений и других сырьевых продуктов», 9 сентября 1994 г.);

«Международные авиамоторы» («О сотрудничестве предприятий и организаций России и Украины в области авиадвигателестроения», 21 марта 1995 г.);

«Электрометприбор» («О сотрудничестве предприятий и организаций России и Казахстана в области производства электротех-

нической и приборостроительной продукции, 27 апреля 1995 г.); «Ильюшин» («О сотрудничестве предприятий и организаций России и Узбекистана в области производства авиационной техники», 27 июля 1995 г.);

«Аэрофин» («О сотрудничестве предприятий и организаций стран Содружества, кроме Туркменистана, в области эксплуатации и ремонта авиационной техники, организации воздушных перевозок, 18 октября 1996 г.);

«Гранит» («О сотрудничестве предприятий и организаций России, Армении; Беларуси, Кыргызстана и Таджикистана в области ПВО», 18 октября 1996 г.);

«БелРусАвто» («О сотрудничестве предприятий России и Беларуси в области автомобиле- и моторостроения», 1 октября 1997 г.);

«Межгосметиз» («О сотрудничестве предприятий России и Беларуси в области производств специальных видов металло-продукции», 23 июля 1998 г.);

«Электронные технологии» («О сотрудничестве предприятий и организаций России и Беларуси по разработке и производству высокотехнологичной продукции электронного профиля», 28 августа 1998 г.);

«Формат» («О сотрудничестве предприятий и организаций России и Беларуси по созданию и производству оборудования по выпуску химических волокон и нитей, переработке льна, шерсти, хлопка и другого сельскохозяйственного сырья», 16 октября 1998 г.);

«Интеграгроинвест» («О сотрудничестве предприятий и организаций России и Беларуси в области производства калийных удобрений»; в работе группы принимают участие фирмы Австрии, Латвии, Сингапура и Швейцарии, 6 октября 1998 г.);

«Оборонительные системы» («О сотрудничестве предприятий Российской Федерации и Республики Беларусь в производстве военно-технической продукции», 11 февраля 2000 г.). При этом ранее зарегистрированная российская ФПГ (с одноименным названием) преобразуется в межгосударственную корпорацию путем вхождения в состав ее участников белорусских предприятий, внесения соответствующих изменений в договор о создании группы.

При анализе базовых соглашений отдельных государств следует обратить внимание на постановление Правительства Киргизской Республики «О финансово-промышленных группах»<sup>5</sup>; на решение Кабинета Министров Республики Узбекистан «Об утверждении

положения о ФПГ «б и постановление Кабинета Министров Республики Беларусь «О государственной регистрации финансово-промышленных и иных хозяйственных групп, оказание им государственной поддержки и предоставлении правительственных гарантий».

Однако в ряде государств СНГ (Украине, Узбекистане и Таджикистане) имеются характерные различия по сравнению с российским законодательством в области формирования ФПГ и других организационно-правовых форм и положений. Особенно наглядно данное противоречие проявилось в механизме регистрации ФПГ. Данное обстоятельство происходит от того, что различные ведомства в странах СНГ, осуществляющие подобного рода функции, проводят свои процедуры согласования и принятия в рамках законодательных директив.

Международный экономический комитет стран СНГ разработал Конвенцию о ФПГ и транснациональных корпорациях в странах СНГ, которая направлена на проведение активной промышленной политики по привлечению инвестиций и другим видам кооперации и унифицированию ряда нормативно-правовых действий в деятельности ФПГ.

Так, в сфере производственной специализации транснациональной корпорации «Нижегородские автомобили», организованной 4 апреля 1995 г. и объединяющем предприятия России, Беларуси, Украины, Кыргызстана и Таджикистана, производятся изделия более 20 наименований: грузовые и легковые автомобили, автобусы, специальные автомобили, рефрижераторные прицепы, гусеничные транспортеры, автомобильные двигатели, шины и резинотехнические изделия, агрегаты и комплектующие изделия. Несмотря на финансовый кризис в августе 1998 г., предприятия корпораций по итогам 1998 г. увеличили объемы производства по сравнению с 1997 г. из 3% (в сопоставимых ценах), причем основное предприятие группы АО «ГАЗ» — на 10,9%. С 1999 г. корпорация сосредоточила усилия на развертывании оправдавшей себя сети сборочных предприятий по выпуску автомобилей «ГАЗ», а также дилерской и представительской сетей в Узбекистане, Таджикистане, Туркменистане, Кыргызстане, Молдове, Армении, Грузии, Азербайджане. Региональные дирекции концентрируются на вопросах развития сертифицированной товаропроизводящей и сервисной сетей на местных рынках сбыта, координации работы входящих в дилерскую

сеть предприятий, проведения рекламных кампаний, согласования ценовой политики.

Организационная форма ФПГ не является однозначно позитивной и, в первую очередь, в связи с тем, что финансово — промышленные группы потенциально могут усиливать монопольные тенденции в экономике.

Крупнейший нефтяной проект в Казахстане отличается системностью подхода к работе, налаживая партнерские отношения с местным населением. В результате этой социально ответственной политики получают развитие другие секторы экономики региона и страны.<sup>7</sup>

Партнерство «Тенгизшевройл» (ТШО), основанное в апреле 1993 года, разрабатывает одно из крупнейших в мире Тенгизское нефтяное месторождение, расположенное на территории Атырауской области.

По условиям контракта сумма иностранных инвестиций в этот проект составляет \$20 млрд. В настоящее время партнерами в ТШО являются НК «КазМунайГаз» (с долей 20%), «Шеврон» (50%) «ЭксонМобил» (25%) и «ЛукАрко» (5%). Извлекаемые запасы месторождения оцениваются от 750 млн. до 1 млрд. 125 млн. тонн первичной нефти. Прогнозируемый объем геологических запасов составляет 3 млрд. 133 млрд. тонн.

Объем нефти, добытый ТШО в 2006 году, составил 13,318 млн. тонн. В 2006 году компания по сравнению с 1993 годом увеличила объемы добычи в 13 раз.

Помимо нефти ТШО занимается выработкой и другой высококачественной продукции. Весь объем сжиженного газа перерабатывается для производства пропана и бутана европейского качества. Гранулированная сера экспортируется на рынки нескольких государств.

В дальнейшем ТШО намерено продолжать работу по увеличению объемов отгрузки серы с Тенгиза в соответствии с жесткими нормами техники безопасности и требованиями по охране окружающей среды.

Одним из ключевых элементов успешной деятельности всегда был сплоченный коллектив предприятия, и сегодня доля национальных казахстанских кадров составляет более 81%.

Кроме того, деятельность связана с социальными проектами и проектами по совершенствованию инфраструктуры. В 2006 году

компания на услуги и товары, предлагаемые местными предприятиями, израсходовала \$1 млрд. 79 млн.

Итак, вклад ТШО в экономику Казахстана — это зарплата национальных кадров, оплата товаров и услуг местных компаний и государственных предприятий, а также налоги и роялти, выплачиваемые в бюджет. С 1993 по конец 2006 года прямые выплаты ТШО Казахстану превысили \$16,7 млрд. В прошлом году вклад ТШО в экономику республики составил \$4 млрд. 373 млн.

Особое внимание уделяется социальной и культурной сфере, здравоохранению и образованию региона. В течение первых пяти лет своей деятельности компания реализовала социальную программу «Бонус фонд Атырау», в 1999 году ей на смену пришла программа «Игилик», что по-казахски означает «благо, доброе дело». С 1993 года общая сумма средств, выделенных на поддержку социально значимых проектов, достигла \$109 млн.

Программа «Игилик» — это один из примеров плодотворного сотрудничества между органами государственного управления Атырауской области и руководством компании. На его основе в 2007 году на финансирование социальных программ в Атырауской области и Жылыойском районе выделено \$12 млн. В числе новых объектов программы — масштабный проект модернизации электрических сетей в Атырау.

Переселение жителей поселка Сарыкамыс, начатое в 2004 году, — еще один важный проект, согласно которому более 750 семей переселены в новые дома, построенные в Атырау и поселке Новый Каратон.

В настоящее время компания завершает осуществление крупных технических проектов: строительство производственных объектов по обратной закачке в пласты сырого газа (ЗСГ) и завода второго поколения (ЗВП). Их реализация расширяет стратегические перспективы компании и выводит ее на уровень добычи 24-25 млн. тонн нефти в год.

Отличительной чертой проектов является широкое использование казахстанских товаров и услуг, например, крупные производственные заказы были размещены на известных предприятиях, таких как «Белкамит», «Имсталькон» и др.

«Тенгизшевройл», названный на закате прошлого столетия «проектом века», уверенно прокладывает путь в индустриальное будущее Казахстана.

## 2.4. Реструктуризация нефтегазовых корпораций

Постоянно происходящие изменения в мировой экономике побуждают крупные корпорации приспосабливаться к этим процессам, к числу которых относятся:

- бурное развитие информационных технологий, позволяющих даже создавать новые сферы услуг;
- количественные и качественные изменения потребительского спроса, возрастающие запросы акционеров;
- растущие рынки капитала, во многом определяющие стоимость компаний и их бизнеса;
- возрастание поглощения недостаточно эффективных компаний наиболее сильными конкурентами.

Все это заставляет компании проводить реорганизацию своей деятельности посредством переориентации своего бизнеса и целей менеджмента.

**Реорганизация** — переустройство юридического лица без ликвидации дел и имущества с последующей государственной регистрацией нового юридического лица.

**Реформирование** — изменение принципов действия предприятий, направленное на их реструктуризацию.

Реорганизация юридического лица предполагает следующие варианты:

- слияние;
- присоединение;
- разделение;
- выделение;
- преобразование;
- ликвидацию.

**Слияние** — это возникновение нового общества посредством передачи ему всех прав и объединяемых обществ с прекращением деятельности последних. Слияние осуществляется путем приобретения либо имущества поглощенной компании, либо ее объективных акций.

**Присоединение** (поглощение) общества — передача всех прав и обязанностей другому обществу. Между двумя обществами заключается соответствующий договор, в котором определяется порядок и условия присоединения, конвертации акций поглощаемого общества в акции общества — «поглотителя».

Основная цель слияний и присоединений — обеспечить повышение эффективности деятельности, возникающей после осуществления этих вариантов реорганизации компаний.

Возможные результаты слияний и поглощений:

— диверсификация за счет объединений компаний различного профиля деятельности и снижение вследствие этого коммерческого риска;

— изменение структуры капитала и улучшение финансового состояния компаний;

— восполнение отсутствующих у одной из объединяемых компаний элементов (маркетинговой службы, например);

— оптимизация расходов за счет замены нового строительства получением контроля над уже имеющимся предприятием необходимого профиля;

— экономия на транзакционных издержках.

При своем **разделении** компания прекращает существование и все свои права и обязанности передаются вновь создаваемым обществам в соответствии с разделенным балансом.

Процессы деления корпораций являются полной противоположностью слиянием и поглощением.

**Выделение** — это создание одного или нескольких обществ с передачей и части прав или обязанностей реорганизуемого общества без прекращения функций последнего. Мотивами выделения могут быть:

— желание переориентировать деятельность компании;

— налоговая оптимизация;

— отказ от какого либо бизнеса;

— оптимизация распределения материальных ценностей среди акционеров.

Выделение части компании может быть осуществлено также посредством продажи за наличные деньги или ценные бумаги с целью получения дополнительной прибыли за счет разницы между ценой продажи и текущей стоимости объекта.

**Преобразование компании.** Любая хозяйствующая единица вправе преобразоваться из юридического лица одного вида в юридическое лицо другого вида, то есть изменить свою организационно — правовую форму.

Необходимыми этапами реорганизации компаний являются оформление актов и разделительных балансов.

Крайней формой реорганизации компаний является их ликвидация. Хозяйствующее общество может быть ликвидировано в порядке, установленном законом, или принудительно по решению суда.

Реорганизация компаний часто приходит в результате борьбы за собственность и за контроль над ней.

Наиболее типичные нарушения норм ведения бизнеса:

- незаконные эмиссии акций;
- отсутствие регистрации эмиссии;
- сделки, не согласованные собранием акционеров;
- неправомерное избрание руководящих органов компании.

**УЗ-ТЕКСАКО, СП.** Смазочные материалы **ТЕХАСО** 10 лет на рынке Узбекистана и Центральной Азии. СП **УЗ-ТЕКСАКО** выпускает более 30 видов импортозамещающих моторных, трансмиссионных и гидравлических масел торговой марки **ТЕХАСО**.

Намерения двух крупнейших нефтяных компаний — АО Узбекнефтегаз и Шеврон в стремлении предоставить Узбекистану и странам Центрально-азиатского региона смазочные материалы на уровне мировых стандартов успешно воплощены в жизнь.

Вот уже 10 лет СП **УЗ-ТЕКСАКО** бесперебойно снабжает республику смазочными материалами мирового качества.

Высокая технологическая компетентность, опыт в мировой торговле и менеджменте американского учредителя и доминирующая позиция ферганского НПЗ, единственного производителя базовых масел и смазочных материалов в Центральной Азии, являются основой эффективного функционирования СП **УЗ-ТЕКСАКО**.

Холдинговые компании осуществляют общее стратегическое руководство, вырабатывают рекомендации, распоряжения и директивы, используют своих представителей, участвующих в наблюдательных советах дочерних обществ, для реализации своей стратегической линии, обладают правом вето, используют разнообразные экономические и финансово-кредитные рычаги воздействия на дочерние фирмы.

К преимуществам холдинга относятся:

1) холдинг является более простым с юридической точки зрения и менее дорогостоящим способом обретения контроля над другой фирмой, чем слияние, поглощение или покупка активов другой фирмы;



2) при создании холдинга материнская компания учитывает добровольность и мнение дочернего общества;

3) создание дочерних обществ, контролируемых холдингом, позволяет корпорации получить юридические основания для проникновения на рынки стран, где деятельность корпоративных структур ограничена.

Функционирование холдинговых компаний может принести максимальную отдачу для экономики в следующих случаях:

— в отраслях промышленности с высокой концентрацией производства (например, в черной и цветной металлургии);

— в отраслях, являющихся естественными монополиями (газовая промышленность, энергетика);

— в тех отраслях, где происходит конгломератная интеграция предприятий, объединенных общей технологической цепочкой (например, нефтедобыча и нефтепереработка);

— в случае, когда происходит неконтролируемая скупка контрольных пакетов акций предприятий криминальными коммерческими структурами (здесь необходима передача контрольных пакетов акций государственным холдинговым компаниям).

Дифференцированный подход со стороны государства к образованию и поддержке холдинговых компаний позволяет повысить эффективность подобных структур. Холдинговая компания должна быть зарегистрирована в законодательном порядке. С момента регистрации она приобретает все права юридического лица. Холдинги могут от своего имени заключать договоры, приобретать имущественные и неимущественные права.

Доходы холдинговых компаний формируются за счет дивидендов по акциям и процентов по иным ценным бумагам, находящимся в их портфеле, а также за счет предпринимательской деятельности (для смешанных холдингов) и той части прибыли дочерних обществ, которая перечисляется на счет холдинговой компании.

История добычи на территории Узбекистана нефти насчитывает 130 лет. Уже в период 1870–1872 годы только в Ферганской долине разрабатывалось более 200 нефтяных источников.<sup>8</sup> В 1901 году здесь было начато механизированное бурение, и первая же скважина, пробуренная на глубину 278 м, в сентябре 1904 года дала нефтяной фонтан с дебитом до 130 тонн в сутки. Была получена первая промышленная нефть.

В том же году был организован нефтяной промысел Чими-он — первый нефтепромысел на территории Туркестанского края. В то время бурение скважин осуществлялось очень медленно. Скважина глубиной 250—350 м бурилась полтора-два года.

В 1906 году был введен в эксплуатацию Ванновский нефтепергонный завод (ныне Алтыарыкский НПЗ на станции Хамза), который в настоящее время является подразделением Ферганского НПЗ.

В 1926 г. было открыто нефтяное месторождение Шурсу-IV. Ввод его в эксплуатацию с 1927 г. позволил довести добычу нефти в Узбекистане до 22,1 тыс. тонн в год. В эти же годы были открыты такие месторождения, как Андижан, Хаудаг, Учкизил, Кокайты и др. В ноябре 1933 года на площади Хаудаг была заложена первая глубокая разведочная скважина.\* 6 февраля 1934 года с глубины 158 м из гипсоносных известняков эта скважина дала нефтяной фонтан с суточным дебитом 100 т, а в декабре 1934 года одна скважина дала мощный нефтяной фонтан с дебитом 650 т в сутки.

К 1940 году в Узбекистане разрабатывалось уже 11 месторождений нефти и газа. На буровых предприятиях и нефтепромыслах Узбекистана в это время трудилось уже около 4700 работников. В 1945 г. добыча нефти по республике составила уже 478 тыс. тонн.

В 1943 году впервые природный газ нефтяного месторождения Кокайты (Сурхандарьинская область) был подведен в кухню нефтепромысла и использовался для наплавки твердых сплавов к шарошкам долот. К концу 1944 года газ был подан в город Андижан. Строительство газопровода стало началом газификации городов и населенных пунктов Узбекистана. Этот период был началом создания еще одной новой отрасли народного хозяйства — газовой промышленности.

В 1953 году разведочная скважина на месторождении Сеталантепа в Кызылкумах (Бухаро-Хивинский регион) дала промышленный приток газа. В 1954-1956 гг. были открыты и уточнены структуры Хартум, Западный Палванташ, Ханкиз, Ауваль, Северный Сох и другие месторождения. Так были получены промышленные притоки нефти.

17 октября 1956 года скважина на площади Газли дала мощный фонтан газа с глубины 600 метров. Открытие этого месторождения позволило создать новую газонефтедобывающую базу и коренным

образом изменить структуру топливно-энергетического баланса. В 50-х годах было выявлено 15 газовых и газонефтяных месторождений в районе Бухары и обнаружены запасы нефти и газа на Устюрте. Началась техническая подготовка к их освоению.

27 января 1959 года был введен в эксплуатацию Ферганский нефтеперерабатывающий завод.

В ноябре 1963 г. начала функционировать 1-я очередь крупнейшего в мире газопровода Бухара-Урал. В 1965 г. начались работы по сооружению новой газовой магистрали Средняя Азия — Центр. С 70-х годов началось интенсивное освоение Мубарекской и Шуртанской групп месторождений с глубоким залеганием пластов (до 4 тысяч метров).

Для подготовки и переработки газа этого региона необходимы были сложные газохимические комплексы. Первая очередь уникального комплекса — Мубарекского перерабатывающего завода, оснащенного отечественным оборудованием, была пущена в 1972 г. В эти годы геологами открыто 8 газовых месторождений, в том числе Уртабулак, Шахпахты, Памук, Зеварды. В промышленную разработку введено 10 месторождений, в том числе Караулбазар, Акджар, Учкыр, Карабаир, Карактай, Шахпахты и в 1974 г. — новое уникальное газовое месторождение Шуртан.

В конце 1980 г. создано новое крупное газодобывающее предприятие ГПУ «Шуртангаз». Удельный вес природного газа в республиканском топливноэнергетическом балансе Узбекистана к этому времени достиг 84%. В 1985—1988 гг. открыто и передано в опытно-промышленную эксплуатацию уникальное по концентрации углеводородов и крупнейшее по их запасам нефтегазоконденсатное месторождение Кокдумалак.

В первые же годы независимости перед отраслью была поставлена глобальная задача — достижение топливно-энергетической независимости. В этот период темпы добычи углеводородов значительно возросли.

Для углубления переработки жидких углеводородов в 1997 году введен в эксплуатацию Бухарский нефтеперерабатывающий завод, обладающий перерабатываемой мощностью в 2,5 миллиона тонн нефти и газового конденсата в год. Модернизирован Ферганский нефтеперерабатывающий завод.

Современное состояние нефтегазовой отрасли Узбекистана характеризуется реорганизацией нефтегазовой промышленности, ко-

торая становится одной из крупнейших отраслей экономики, важнейшей энергетической базой Узбекистана. Этот этап характерен вводом новых мощностей по углубленной переработке углеводородного сырья и доведением качества выпускаемой продукции до уровня мировых стандартов.

В результате роста инвестиционной привлекательности отрасли активизируется её инвестиционная деятельность. Характеристикой тому служит увеличение доли привлечения и освоения иностранного капитала в развитие и модернизацию нефтегазового сектора экономики в объёме инвестиций.

Объём прямых иностранных инвестиций в сравнении с 2000 г. возрос более, чем в 10 раз.

Помимо обеспечения топливной независимости, нефтегазовая отрасль экономики Узбекистана является одним из основных источников формирования ВВП, доходов бюджета и валютных поступлений.

На территории Узбекистана в настоящее время открыто более 250 месторождений. Из них половина открытий приходится на период независимости Узбекистана.

Из открытых месторождений нефти и газа около 8% открыты в Вспюртском, более 67% — в Бухаро-Хивинском, более 7% — в Юго-Западно-Гиссарском, 6% — в Сурхандарьинском и 12% — в Ферганском регионах.

Компания сегодня обеспечивает добычу природного газа в объёме порядка 60 млрд. м<sup>3</sup> в год, жидких углеводородов — более 3 млн. тонн. Этот объём позволяет переработать более 30 млрд. м<sup>3</sup> природного газа и около 3 млн. тонн жидких углеводородов и выпустить полиэтилена — более 120 тыс. тонн, серы — около 160 тыс. тонн, нефтепродуктов — около 2,5 млн. тонн, в том числе автобензина — более 1,0 млн. тонн и дизтоплива 0,9 млн. тонн.

По объемам добычи природного газа Узбекистан среди стран ближнего зарубежья занимает третье место после России и Туркменистана и восьмое место в мире.

Объемы добычи природного газа создают предпосылки не только для самодостаточности, но и увеличения экспорта узбекского газа.

К началу 2014 г. газотранспортная система отрасли обслуживает уже более 13,7 тыс. км газопровода и включает в себя около 30 компрессорных станций. Общий объём транспортируемого газа составляет более 60 млрд. м<sup>3</sup>.

В настоящее время разработана и представлена руководству Республики Узбекистан программа развития нефтегазовой отрасли Узбекистана на период до 2019 года.

Реализация данной программы позволит за период 2015–2019 годы обеспечить прирост запасов в размере 468,7 млн. т.у.т., в т.ч. природного газа – 365 млрд. м<sup>3</sup> и 31,7 млн. тонн жидких углеводородов. При этом годовая добыча углеводородов возрастёт в 2019 году в сравнении с ожидаемым выполнением за 2014 год – на 1,9%, в том числе природного газа – на 2%.

Для увеличения предусмотренных Программой объёмов производства продуктов газопереработки и нефтепродуктов намечено завершить строительство Устюртского ГХК с запуском его в 2016 году с годовым объёмом производства полиэтилена, полипропилена и других видов продукции в размере 580 тыс. т; синтетического жидкого топлива на базе ШГХК (в 2016 году) – 1572,1 тыс. т в год; организацией производства по комплексной переработке горючих сланцев на месторождении Сангрунтау (в 2020 году) – 125,9 тыс. т жидких углеводородов в год и ряд других крупных инвестиционных проектов.

Кроме того, в Программе предусмотрено строительство четвертой нитки газопровода «Узбекистан-Китай» мощностью до 20 млрд. м<sup>3</sup> транспортировки природного газа (в 2017 году) и ряд проектов по экономии газа, в т.ч. внедрение автоматизированных систем контроля учёта природного газа в Андижанской, Наманганской и Ферганской областях (в 2016–2017 гг.)

### ГЛАВА 3. КОРПОРАТИВНЫЙ БИЗНЕС В НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ

---

#### 3.1. Бизнес в системе нефтегазовой корпорации

В Послании Президента Республики Узбекистан Шавката Мирзиёева Олий Мажлису сказано, что «Дело заключается в том, чтобы рационально и эффективно использовать это бесценное богатство во имя интересов народа. Однако нужно признать, что в этом вопросе мы пока отстаем. Например, в 2017 году объем добычи природного газа в стране составил 56,5 миллиарда кубометров. Но из-за неосуществленной модернизации отрасли в течение нескольких лет его потери остаются чрезвычайно высокими – 20–23 процента. Естественно, такое положение дел должно всех нас тревожить.»\*

Компания – это, прежде всего, бизнес-система, ориентированная на достижения определенных результатов. Под бизнес – системой можно понимать взаимоувязанное множество бизнес – процессов, созданных для выпуска продукции или оказания услуг.

Бизнес – система является производной от миссии, целей и стратегии корпораций, то есть указанные элементы определяют бизнес – процессы.

Направление действительности – это различные виды бизнеса, продукции или услуг, осуществляемые или проводимые корпорацией.

Функции управления корпораций – это стандартные для компаний различные типы деятельности, направленные на организацию работ и управлению компаний.

Организованная структура управления корпорацией – состав и иерархия управленческих подразделений корпорации (департаментов, отделов, служб, блоков, дивизионов).

Бизнес – функции корпорации – обособление виды работ, направлены непосредственно на выполнение основных видов деятельности компаний.

---

\* Послание Президента Республики Узбекистан Шавката Мирзиёева Олий Мажлису, декабрь 2017 г.

Набор бизнес — функций менеджмента формируется под влиянием следующих факторов:

— количества и характера этапов жизненного цикла товара или услуг;

— элементов производственного обеспечения;

— направлений деятельности компаний.

Основой бизнес — системы являются бизнес — процессы.

Бизнес — процесс — это комплекс взаимосвязанных видов деятельности, в ходе которых потребляются различные ресурсы и в результате их переработки производится определенная продукция или оказываются определенные услуги, необходимые потребителям.

Каждый бизнес — процесс направлен на то, чтобы предоставить покупателю продукт или услугу, которые удовлетворяли бы его по своему качеству и цене.

Успешностью бизнес — процесса являются производительность производственных процессов и труда, а также себестоимость продукции и услуг.

**Фонды Поддержки Малых Предприятий (SEAF).** Будучи созданным в 1990 году, SEAF управляет частными инвестиционными фондами в 16-ти странах общей суммой в более чем 400 миллионов долларов.

В Центральной Азии SEAF управляет Центрально-азиатским Фондом по Малым Предприятиям (CASEF), который, со дня своей организации в 2002 году, инвестировал в различные компании в Казахстане, Киргизии и Узбекистане.

SEAF ищет благоприятные бизнес-возможности на ранних стадиях и все портфельные компании были в самом начале новосозданными. В качестве опытных инвесторов, сотрудники SEAF являются хорошо осведомленными о возможностях, существующих в регионе, в особенности, в секторе нефти и газа.

В современных условиях получил значительное распространение такой метод, как взаимное холдинговое владение акциями, практикуемое между различными компаниями одной страны или разных стран. Интернационализация деятельности холдингов проявляется также в том, что большинство крупных компаний стремятся открывать филиалы, представительства, дочерние общества в различных странах и регионах. При этом региональные подразделения управляются соответствующими региональными субхолдин-

гами (чистыми или оперативными), подконтрольными головной компании холдинга. Как свидетельствует мировой опыт, холдинговые компании столь активно развиваются, что можно говорить о формировании сети холдингов, контролирующей крупнейшие корпорации. Характерно, что вопрос о месте размещения субхолдингов решается головной холдинговой компанией на основе учета комплекса факторов, где помимо чисто практических задач производственного и коммерческого характера немалое место занимает сравнительная характеристика уровней налогообложения в различных странах.

Холдинговая компания называется диверсифицированной, если ее дочерние общества не имеют между собой функциональных и технологических связей и относятся к разнообразным отраслям экономики. Такая холдинговая компания осуществляет исключительно финансовое управление деятельностью дочерних обществ, а все оперативные вопросы решаются управленческим персоналом каждого дочернего общества самостоятельно.

**Алма Ойл Консалтинг, ТОО.** «Алма Ойл Консалтинг» предоставляет широкий спектр услуг различным международным и местным нефтяным компаниям и инвестиционным группам в нескольких странах СНГ. Компания работает с несколькими профессионалами-нефтяниками из разных стран.

Сервис, в частности, включает:

– полный граф геологической и технической оценки проектов на разведку и добычу нефти и газа: от геологической интерпретации 2Д и 3Д до подсчета запасов и оценки ресурсов, как детерминистический, так и вероятностный (включая анализ Монте-Карло);

– геологическое моделирование и гидродинамические схемы разработки (пакет Petrel);

– оценка активов. Экономический анализ (оценки NPV, IRR, EMV). Подготовка информации для Отчетов Компетентной Стороны (CPR). Сотрудничество с несколькими крупными международными консультантами;

– развитие бизнеса и новых проектов: экспресс анализ инвестиционных возможностей, сбор и презентация данных, технико-экономический анализ и проведение due-diligence. Подготовка информации для IPO и организация международного финансирования;



— имеется собственная нефтяная база данных для нескольких стран СНГ. Хорошие личные контакты а отрасли по всему региону.

**Argus Media Ltd.** Argus Media — частная компания, зарегистрированная в Великобритании, с головным офисом в Лондоне и представительствами в Вашингтоне, Хьюстоне, Пекине, Сингапуре, Москве и Токио. Компания является крупнейшим информационно-ценовым агентством, специализирующемся на освещении мировых рынков энергоносителей.

За более чем 30 лет своего существования Argus Media заслужила репутацию уникального независимого источника информации о ценах на нефть, нефтепродукты, сжиженный и природный газ, уголь и электроэнергию, подкрепленной серией аналитических изданий, баз данных и информационных бюллетеней. Уникальная методология Argus позволила компании занять принципиальную позицию на рынке информационных услуг для мировой энергетики. Argus Media ежедневно предоставляет достоверную ценовую информацию, новости и аналитические материалы нефтяным компаниям, правительствам, торговым и финансовым структурам, [www.argusmediagroup.com](http://www.argusmediagroup.com)

**Атон Капитал.** «Атон Капитал» (в составе «Банк Австрия Кредитанштальт АГ», который является членом «ЮниКредит Групп») входит в число крупнейших инвестиционных институтов России, формирующих ядро фондового рынка страны, занимает ведущие позиции по объемам торговли акциями на ведущих российских биржевых площадках и является признанным лидером среди российских инвестбанков на ведущих мировых фондовых биржах.

«Атон Капитал» оказывает полный комплекс услуг на российском и международных фондовых рынках для всех категорий инвесторов в области инвестиций, брокерской деятельности, управления активами, корпоративных финансов, слияний и приобретений.

**Arawak Energy Corporation.** Компания Arawak Energy является независимой нефтегазовой компанией, владеющей изыскательскими и производственными фондами в Казахстане, России и Азербайджане. Наша цель — это закрепление наших позиций в этих регионах, расширение возможностей и возвращение вложений инвесторам. Компания Arawak стремится стать лидирующей незави-

симой открытой акционерной нефтегазовой компанией, сфокусированной на государствах постсоветского пространства.

По формам собственности холдинги могут подразделяться на государственные, частные и смешанные государственно-частные структуры.

Государственные холдинги обеспечивают выполнение разнообразных задач, ставящихся государством перед хозяйствующими субъектами, входящими в холдинг, в соответствии с национальными интересами (содействие реорганизации отраслей промышленности, модернизации производства, инновационной деятельности, завоеванию рынков сбыта и т.д.).

Государственные холдинги осуществляют свою деятельность в различных отраслях через субхолдинги, управляющие акционерными компаниями отдельных отраслей. В современных условиях на передний план выдвигаются частные холдинговые компании или смешанные частно-государственные структуры.

### 3.2. Функции корпоративного менеджмента

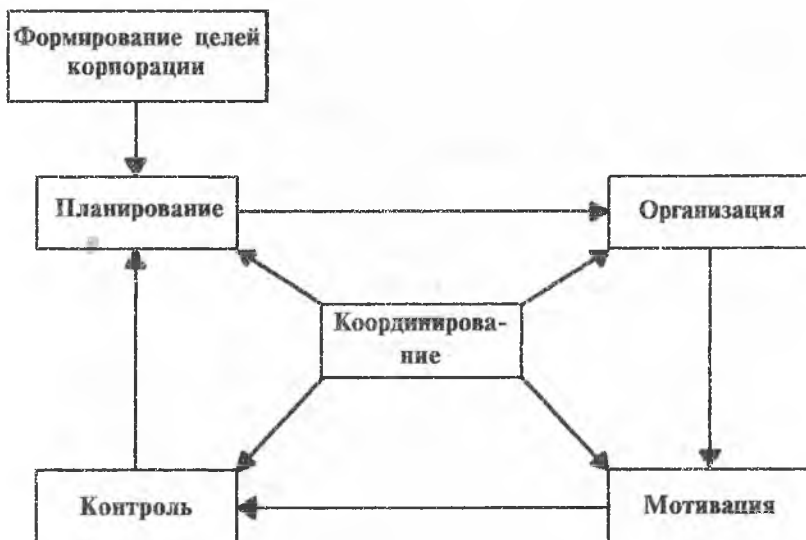


Рис. 3.1. Взаимосвязь основных функций менеджмента

Планирование — определение путей достижения целей компании, последовательность действий и количественное выражение основных показателей работ. По срокам планирование делится на: долгосрочное (5—15 лет), среднесрочное (11—5 л.), краткосрочное (до 1 года). Процесс планирования включает в себя:

- 1) целеполагание (формулировка целей);
- 2) выработка комплекса, способов достижения поставленных целей;
- 3) составление плана работ;
- 4) назначение ответственных за выполнение отдельных разделов плана.

**Организация.** Речь идет о функциях менеджмента, которое включает в себя:

- формирование технологической основы производства;
- формирование производственной структуры компании;
- создание офиса компании;
- обеспечение выполнения плановых заданий.

**Мотивация.** Решает все процессы материального и морального стимулирования работников, воспитание духа корпоративного патриотизма, ответственности за порученное дело.

**Контроль** — это процесс получения информации об отклонениях фактических значений тех или иных показателей от их плановых величин. Контролю подвергаются параметры: технико-экономические показатели, работа отдельных менеджеров и т.д. Цель контроля — отслеживать выполнение плановых заданий.

Все 4 названных функций взаимосвязаны.

**Координирование** — согласование между собой всех четырех предыдущих функций и внесение при необходимости оперативных корректировок в каждую из них.

**Формирование бизнес — единиц** корпорации.

В целях получения отдачи от различных видов деятельности в компаниях создают систему центров ответственности (ЦО).

Центр ответственности — это подразделение компаний, отвечающее за достижение определенных результатов своей работы.

Основные варианты ЦО.

1. Производственный ЦО со своим счетом в бухгалтерии компании.

2. Производственный ЦО со своим счетом в бухгалтерии компании и субъектом в банке.

3. Бизнес — единицы. Здесь процесс — процент от прибыли.

Бизнес — единица — это относительно самостоятельное производство компаний.

Это компания в компании, руководство которой полностью отвечает за результаты ее деятельности.

**Корпоративная собственность и ценные бумаги.** Собственность компании основа ее экономической состоятельности и эффективности управления этой собственностью — ключевой фактор успешности работы компании на рынке.

Корпоративная собственность включает в себя:

- землю с ее природными ресурсами;
- уставной (акционерный) капитал;
- имущество (техника, оборудование);
- недвижимость;
- ценные бумаги;
- финансы;
- интеллектуальная собственность.

Уставной капитал образуется из средств, полученных корпорацией от ее участников, и его размер согласно федеральному закону «Об акционерных обществах» должен быть равен не менее 100 минимальным размерам оплаты.

Уставной капитал нужен для того, чтобы:

- 1) выделить долю каждого акционера с общей стоимости имущества компании;
- 2) гарантировать расчеты корпорации с кредиторами. Уставной капитал — это тот минимум средств, который всегда гарантируется компанией.
- 3) Обеспечить материальную основу для производственной деятельности корпорации.

**Ценные бумаги.** Ценной бумагой считается документ, оформляющий определенное правоотношение. Ценная бумага имеет как юридические, технические, так и экономические признаки. Основными видами ценных бумаг являются: государственная облигация, облигация, вексель, чек, депозитарный и сберегательный сертификат, банковская сберегательная книжка, акция, коносамент, приватизационные ценные бумаги и др.

**Акция** — ценная бумага, удовлетворяющая права ее владельца на долю собственности акционерного общества, на получение дохода от его деятельности этим обществом.

Классификационный признак		
По субъекту права	По характеру операции	По характеру отношений
<ul style="list-style-type: none"> <li>– на предъявителя (гарантируют право владельца без подтверждения его имени);</li> <li>– именные (требует подтверждения имени владельца и записи в книге регистрации ценных бумаг);</li> <li>– ордерные (предполагают наличие предъявителя).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– фондовые (акции и облигации, имеющие хождение на фондовой бирже);</li> <li>– коммерческие (обслуживают процесс товарооборота, имущественные сделки, чеки, векселя).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– долговые (имеют твердо фиксированную процентную ставку и обязательство возврата капитальной суммы долга к определенной дате; основной вид облигации);</li> <li>– долевые (основной вид акции).</li> </ul>

**Облигация** – долговое обязательство, по которому заемщик гарантирует кредитору выплату определенной суммы по истечении определенного срока и выплату ежегодного дохода в виде фиксированного или плавающего процента.

Корпоративные облигации характеризуются:

- долговыми отношениями владельца облигации и эмитента;
- определенной инвестиционной стоимостью;
- собственным курсом;
- свободным обращением на фондовом рынке;
- ликвидностью, доходностью, надежностью.

Акции и облигации – самые массовые корпоративные ценные бумаги в мире, и в России. Средства для создания корпорации получают посредством выпуска и продажи акции за наличные деньги. Эти акции в совокупности образуют акционерный капитал корпорации, состоящий из 3-х частей: уставной, выпущенный и капитал в обращении.

Уставной капитал – это максимальное количество акций, которые может выпустить корпорация.

Выпущенный капитал – это реализованная часть уставного капитала или размещенные акции.

Общие и отличительные черты акций и облигаций

Общие черты	Отличие
1. Государственные органы регистрируют, контролируют и регулируют их обращения; 2. Имеют курс и балансовую стоимость; 3. Обращаются на биржевом и внебиржевом рынках; 4. Объем акций и облигаций не может превышать уставного капитала; 5. Имеют т.н. экс-дивидендный срок, в течение которого покупатель не имеет права получать по ним доход.	1. Акции могут выпускать только акционерные общества, облигации — любые корпорации; 2. Акционер может, а владелец облигации не может влиять на деятельность компании; 3. Облигация — срочная долговая, а акция — бессрочная долевая ценная бумага; 4. Облигация — более надежная, чем акция, ценная бумага. 5. Колебания курсов облигации меньше, чем у акции.

Капитал в обращении — это та часть выпущенных акций, которая остается в руках держателей.

**Корпорация.** В практике стран с развитой рыночной экономикой корпорация является наиболее распространенной формой организации управления крупным производством. *Корпорация (акционерное общество) — это организация (союз организаций), созданная для защиты интересов и привилегии участников и образующая самостоятельное юридическое лицо.*

Корпоративное законодательство устанавливает за корпорацией право выступать в качестве юридического лица независимо от ее владельцев. Корпорация может от своего имени подписывать контракты, брать кредиты, выдавать ссуды и т.д., причем отдельные акционеры не несут ответственности за ее действия. Такое юридически независимое существование корпорации крайне необходимо для того, чтобы компания могла нормально функционировать при наличии огромного числа индивидуальных акционеров.

**Польске Гурництво Нафтове и Газовництво (ПГНиГ, АО).** Польске Гурництво Нафтове и Газовництво (ПГНиГ, АО) — компания, акции которой зарегистрированы на Лондонской фондовой бирже, состоит в двадцатке крупнейших польских компаний, рабо-

тающих на фондом рынке. Основная деятельность компании включает добычу природного газа и сырой нефти из отечественных месторождений, а также хранение и импорт природного газа.

ПГНиГ, АО занимается добычей природного газа в Польше, импортирует из России, Центральной Азии и Германии, а также продает природный газ крупнейшим клиентам. Компания-учредитель ПГНиГ СА владеет скважинами в 56 странах, образуя группу компаний ПГНиГ. Группа компаний ПГНиГ СА также является одним из крупнейших работодателей в Польше, предоставляя 30 тыс. рабочих мест в своих компаниях. В группу компаний также входят компании, предоставляющие услуги по геофизическим, изыскательским и буровым работам. Компании, входящие в Группу, завоевали широкое признание во всем мире и предоставляют услуги крупнейшим международным компаниям. Компании, входящие в Группу, работают в Дании, Украине, Казахстане, Индии, Ливии и Египте.

**Petrom S.A.** Petrom S.A – ведущая румынская компания и крупнейший нефтяной и газовый производитель в Юго-Восточной Европе. Основной деятельностью компании является разведка и добыча нефти и природного газа, переработка нефти, производство и продажа нефтехимических веществ, а также маркетинг нефтепродуктов. В 2004 году, Petrom S.A. стала частью крупнейшей нефтяной корпорации Центральной и Восточной Европы – австрийской OMV Group.

Современная корпорация – это, как правило, материнская компания с сетью дочерних обществ, отделений, филиалов, агентств и прочих хозяйственных образований, имеющих различный юридический статус и разную степень хозяйственно-оперативной самостоятельности. Поэтому принципиальное значение имеют формы и методы управления корпорацией. Акционеры не руководят компанией непосредственно. Вместо этого они делегируют такое право президенту (генеральному директору), однако при этом оказывают влияние на его решения различными путями, главным образом используя право своего голоса. Акции корпорации обычно являются голосующими, т.е. предоставляют их обладателю определенное число голосов в корпорации. Как правило, акционеры избирают совет представителей (совет директоров, правление), который, в свою очередь, контролирует деятельность руководства. Совет обычно правомочен не только нанимать и увольнять управляющих, но и

пересматривать и даже отменять их решения. По корпоративному законодательству правление обязано представлять интересы избравших его найщиков, но не администрации. Одной из важнейших особенностей большинства корпораций является то, что их акции могут свободно продаваться и покупаться на рынке.

13 февраля 2015 года в Ташкенте ЛУКОЙЛ и консорциум подрядчиков во главе с Hyundai Engineering (Южная Корея) подписали контракт на поставку оборудования, строительство комплекса газоперерабатывающего завода и обустройство Кандымской группы месторождений — крупнейшего в истории Узбекистана проекта с привлечением зарубежных инвестиций.<sup>9</sup>

— Действительно, «ЛУКОЙЛ Узбекистан» и консорциум подрядчиков во главе с южнокорейской компанией Hyundai Engineering подписали контракт на строительство Кандымского газоперерабатывающего комплекса, который будет перерабатывать 8,1 млрд кубометров газа в год для получения различной товарной продукции: очищенного природного газа, стабильного конденсата (легкая нефть) и комовой и гранулированной серы. Вся вырабатываемая продукция будет соответствовать республиканским и международным стандартам качества. Подписание данного контракта имеет очень важное значение для «ЛУКОЙЛ Оверсиз» и ее дочернего предприятия «ЛУКОЙЛ Узбекистан».

В ходе реализации Кандымского проекта будет построен мощный газовый промысел (77 эксплуатационных скважин и более 300 км газопроводов) и газоперерабатывающий завод, на котором будут применены передовые зарубежные технологии переработки природного газа. Кроме того, будут построены объекты общезаводского хозяйства, системы внешнего электроснабжения (более 100 км линий электропередачи), водоснабжения и водо-подготовки, включая 50-километровый водовод, автомобильные и железные дороги, путепроводы, а также современный вахтовый поселок на 1200 мест.

Реализация проекта позволит создать более 2 тыс. новых рабочих мест, а в период масштабного строительства на стройплощадках будет задействовано до 10 тыс. работников. В ходе проектирования Кандымского комплекса мы плодотворно сотрудничаем с местными проектными институтами «ZLITINEFTGAZ», «Средаз Энергосеть Проект» и «Бош Транс Лойиха». В дальнейшем к строительству планируется привлечь «Узбекнефтегаз», «Узбекэнерго», «Узбекистан темир йўллари» и ряд других крупных промышлен-



ных предприятий республики. Большое количество рисков обусловлено тем, что Кандым является комплексным и сложным проектом. Реализация проекта потребует очень большого объема ресурсов— это и квалифицированные кадры, и денежные средства, и строительные материалы, и техника, и электроэнергия. Для того, чтобы эти ресурсы были доступны в нужное время и в нужных объемах, ведется работа по их отбору и резервированию. В этих условиях решающую роль играет профессионализм всех сторон, участвующих в реализации проекта. Поэтому «ЛУКОЙЛ Узбекистан» ведет тщательный отбор наиболее опытных и квалифицированных подрядчиков, привлекает в свой штат высокопрофессиональных работников и содействует распространению передового опыта. Большую роль в данном вопросе играет взаимодействие с органами государственной власти и местного управления Республики Узбекистан, которые принимают во внимание значимость проекта и оказывают всестороннюю поддержку. Что касается рисков, то, как и на других проектах ЛУКОЙЛа во всем мире, первостепенное внимание уделяется снижению риска промышленной безопасности. Мы ориентированы на использование самых строгих стандартов безопасности и охраны труда, проводим постоянное обучение и тренировку персонала, предъявляем самые жесткие требования к подрядчикам.

В Республике Узбекистан «ЛУКОЙЛ Оверсиз» в партнерстве с Национальной холдинговой компанией «Узбекнефтегаз» реализует два соглашения о разделе продукции (СРП) — «Кандым-Хаузак-Шады-Кунград» и «Юго-Западный Гиссар». За срок действия двух СРП планируется добыть около 330 млрд. кубометров газа и более 6 млн. тонн нефти и газового конденсата.

В Бухарской области 19 апреля 2018 года состоялась церемония ввода в строй Кандымского газоперерабатывающего комплекса.

Узбекистан обладает богатыми углеводородными запасами, позволяющими осуществлять долгосрочные проекты. По подсчетам, треть всех минеральных ископаемых Центральной Азии находится именно на территории Узбекистана, наша страна входит в двадцатку мировых лидеров по добыче газа.

Сегодня нефтегазовая отрасль Узбекистана занимается не только добычей, но и переработкой углеводородного сырья и производством продукции на ее основе. Отрасль объединяет ряд крупных предприятий по производству и реализации продукции, вос-

требуемой на внутреннем и внешнем рынке. На современном этапе одним из основных направлений деятельности отрасли является глубокая переработка углеводородного сырья и производство из него продукции с добавленной стоимостью, привлечение иностранных инвестиций и расширение географии экспорта. Для реализации проектов в этом направлении привлекаются крупные зарубежные компании в области добычи нефти и газа. Результатом такого сотрудничества является и Кандымский газоперерабатывающий комплекс, возведенный в рамках соглашения о разделе продукции в отношении Кандымской группы месторождений, участков Кандым, Хаузак, Шады и Кунград совместно с российской нефтяной компанией «Лукойл». Следует отметить, что строительство Кандымского газоперерабатывающего комплекса было завершено на 8 месяцев раньше намеченного срока.

Ровно два года назад, 19 апреля 2016 года состоялась церемония начала строительства комплекса. В строительстве комплекса и его инфраструктуры принимали участие около 10 тысяч работников и специалистов. После сдачи предприятия в эксплуатацию создано более 2 тысяч рабочих мест.

В состав комплекса входят системы добычи и переработки газа, два газоперерабатывающих завода, терминалы для погрузки и транспортировки продукции, магистральные газопроводы, инженерные и энергетические системы. Газ поступает сюда из 114 скважин, соединенных с двумя газосборными пунктами.

В церемонии ввода комплекса в строй приняли участие министр энергетики Российской Федерации Александр Новак, президент компании «Лукойл» Вагит Алекперов, представители дипломатического корпуса, государственных и общественных организаций, работники и инженеры завода, молодежь, представители отечественных и зарубежных СМИ. На церемонии выступил Президент Республики Узбекистан Шавкат Мирзиёев. Глава нашего государства отметил, что осуществляемая в рамках Стратегии действий работа служит последовательному развитию ведущих отраслей промышленности, активному привлечению прямых иностранных инвестиций в топливно-энергетическую отрасль. В частности, Кандымский газоперерабатывающий комплекс является очередным ярким воплощением сотрудничества Узбекистана и России.

Поздравительное послание Президента Российской Федерации Владимира Путина зачитал министр энергетики этой страны Алек-

сандр Новак. Президент компании «Лукойл» Вагит Алекперов, инженер Кандымского газоперерабатывающего комплекса Шахзод Курбонов, ветеран нефтегазовой сферы Комил Фозилов отметили, что это историческое событие для нашей страны, появление комплекса, который можно назвать чудом в пустыне, стало возможным благодаря проводимым в Узбекистане реформам по развитию экономики регионов, повышению благосостояния народа. Затем нажата символическая кнопка запуска деятельности комплекса.

— Сегодня мы стали свидетелями очень важного события, — сказал Чрезвычайный и Полномочный Посол Российской Федерации в Узбекистане Владимир Тюрденев. — Я с радостью вспоминаю день, когда два года назад здесь был заложен первый камень в фундамент этого комплекса.

Кандымский проект окажет огромный экономический эффект для Узбекистана. Ведь, как отметил Президент Шавкат Мирзиёев, Узбекистану важно не только добывать, но и глубоко перерабатывать сырьё, широкие возможности для чего создаст Кандымский комплекс.

— Данное крупное промышленное предприятие является ярким примером успешного сотрудничества Узбекистана, России и Южной Кореи, — отметил Чрезвычайный и Полномочный Посол Республики Корея в нашей стране Квон Ён У. — Кандымский комплекс позволит Узбекистану эффективно пользоваться газом и расширить его экспорт. Думаю, что успешно завершённый проект придаст мощный импульс участию южнокорейских инвесторов в модернизации и развитии других отраслей вашей страны.

В целом запуск Кандымского газоперерабатывающего комплекса начал новый этап в освоении газовых месторождений Узбекистана. Развитие нефтегазовой отрасли, являющейся одной из ведущих в нашей стране, послужит экономическому подъёму и дальнейшему росту благосостояния нашего народа.

Глава государства ознакомился с технологическим процессом, побывал в лаборатории и на центральном пульте управления.

Президент Шавкат Мирзиёев в ходе поездки в Бухарскую область провел совещание с хокимами области и районов, руководителями хозяйственных объединений. На совещании обсуждено исполнение задач, поставленных в ходе поездки главы государства в область 16–17 февраля 2018 года.

## ГЛАВА 4 КОРПОРАТИВНАЯ ЛОГИСТИКА В НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ

### 4.1. Понятия и задачи корпоративной логистики

В Послании Президента Республики Узбекистан Шавката Мирзиёева Олий Мажлису подчеркнуто, что «Мы также должны стимулировать инициативы зарубежных и местных инвесторов по реализации конкретных логистических проектов. Вместе с тем для поддержки национальных грузоперевозчиков, создания удобств для субъектов предпринимательства предлагаем создать Национальный логистический портал.»\*

Понятия	Содержание
Логистический процесс	Скоординированная во времени и пространстве последовательность логистических операций с целью обеспечения потребителя продукцией нужного ассортимента и качества в необходимом количестве, в заданное время и место.
Логистическая операция	Самостоятельная часть логистического процесса, выполняемая на одном этапе жизненного цикла продукции.
Логистическая цепочка	Последовательность логистических операций, находящаяся под единым контролем.
Материальный поток	Процесс прохождения материальных ресурсов по отдельным этапам логистической цепочки.
Финансовый поток	Путь, проходимый финансовыми средствами в целях обеспечения нормального функционирования корпорации.
Информационный поток	Упорядоченная во времени и по объему совокупность информации, используемой логистической системой.
Логистические издержки	Совокупность затрат на выполнение логистических операций (транспортировка, хранение и т.д.)

\* Послание Президента Республики Узбекистан Шавката Мирзиёева Олий Мажлису, декабрь 2017 г.

Логистика — наука управления движением материальных, финансовых и информационных потоков от первичного источника до конечного потребителя на стадиях покупки, складирования, производства и реализации продукции.

Логистика включает в себя следующие основные понятия.

Таблица 4.1.

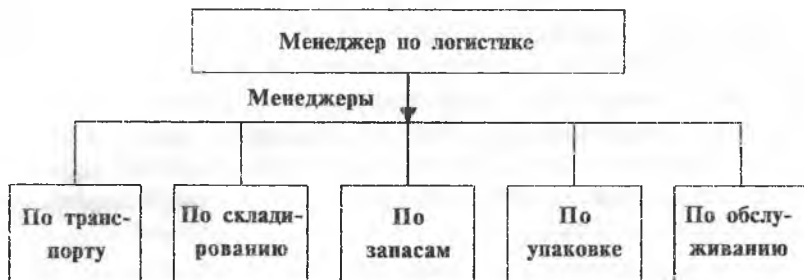


Рис. 4.1. Линейная оргструктура управления ЛС

Основными задачами логистики являются:

- анализ рынка и оценка спроса и предложений;
- формирование эффективных хозяйственных связей;
- определение потребности в материальных ресурсах;
- определение схемы перевозок;
- выбор поставщиков и потребителей;
- рациональная организация материальных потоков;
- регулирование запасов.

Традиционные организационные структуры управления логистическими системами (ЛС) представлены на рис. 4.1.<sup>46</sup>

Современный бизнес характеризуется тенденцией постепенного перехода от вертикальных к горизонтальным моделям организационных структур управления логистическими системами их отличия:

- проектной или процессорной ориентацией;
- более широкими возможностями использования функционального персонала компании;
- упорядоченной иерархичностью;
- поощрением инициативы персонала.

Гиганты XX века газопровод — Бухара-Урал. 50 лет магистральному газопроводу «Бухара-Урал» в 2013 году исполнилось 50

лет магистральному газопроводу «Бухара-Урал», чуть меньше — «Средняя Азия-Центр» и газотранспортному предприятию «Ургентрансгаз».

Эти промышленные гиганты с биографией в полвека сыграли ведущую роль в процессах регионального и межрегионального развития. Появление новых источников современных энергоресурсов, к которым непосредственно является газ, предопределило дальнейший рост экономики страны и других инфраструктурных преобразований. Высокими темпами началось строительство промышленных и социально значимых объектов.

В условиях интенсивного развития нефтегазовой отрасли в годы независимости данные объекты вошли в систему единого производственного комплекса, сформированного в счет инвестиций.

Указом Главы государства «Об образовании Узбекского государственного концерна нефтяной и газовой промышленности «Узбекнефтегаз», ставшего впоследствии Национальной Холдинговой Компанией.

Сегодня наша Республика имеет статус независимости по газу, полностью покрывая внутренние потребности и экспортируя ценный ресурс. Параллельно транспортируется газ, добываемый в соседних странах.

В обеспечении отлаженного процесса поставок голубого топлива одну из ведущих позиций занимают и подразделения ДП «Ургентрансгаз». В непростых природно-климатических условиях Хорезмского региона и Республики Каракалпакстан вот уже полвека трудятся газовики, бесперебойно подают газ потребителям.

Прокладывались газопроводы, строились компрессорные станции, водоводы, линии электроснабжения, связи, возводились жилые поселки, в которых поднимались жилые дома, школы, больницы, детские сады и многие другие объекты.

По газопроводу «Бухара-Урал» построено 17 компрессорных станций, по газопроводу «Средняя Азия — Центр» - 19 компрессорных станций, установлены самые мощные современные агрегаты по перекачке газа. Образовывались линейные управления магистральных газопроводов.

С первых дней создания эти предприятия активно способствовали и способствуют развитию топливно-энергетического комплекса страны и укреплению его важнейших газотранспортных сетей как на территории Республики Узбекистан, так и в

Туркменистане, Казахстане, России. За всеми достижениями — самоотверженный труд и профессионализм специалистов и руководителей предприятия, помноженные на творческий потенциал.

*Сегодня газотранспортное предприятие ДП «Ургенчтрансгаз» работает устойчиво как в экономической, так и в производственной сфере, заслуженно занимает почетное место среди предприятий в составе АК «Уз трансгаз» Национальной Холдинговой Компании «Узбекнефтегаз».*

*Высокий профессионализм слаженной команды, безусловно, впишет новые страницы в летопись дальнейшего развития нефтегазового сектора страны, а традиции коллективов тех далеких лет продолжатся в делах и проектах завтрашнего дня.*

28 августа 2013 года в СИЭЗ «Навои» в преддверии 22-ой годовщины независимости Республики Узбекистан введен в строй завод по производству автомобильных газовых баллонов, работающих под высоким давлением (природный сжатый газ метан). Проектная мощность завода по производству газовых баллонов 120 тыс. единиц в год.

Планируется производство различных типов газовых баллонов объемом 50–154 л. До настоящего времени не было создано локальное производство газовых баллонов и любой спрос на них удовлетворялся за счет импорта баллонов из Южной Кореи, Индии, Китая, России, Беларуси, Ирана, ОАЭ и других стран.

Предположительно наиболее активная фаза переоборудования служебных автомобилей для работы на газе может начаться с момента открытия производства газовых баллонов в Узбекистане. Можно ожидать повышения спроса со стороны частных владельцев транспортных средств с учетом более конкурентоспособных цен на продукцию нового завода.

#### **4.2. Закупочная логистика**

Закупочная логистика имеет целью приобретение фирмой необходимого количества материальных ресурсов по приемлемым ценам. Для повышения эффективности закупочной логистики составляется соответствующий план, включающий:

— расчеты потребности в различных видах материальных ресурсов;

- выбор поставщика материальных ресурсов;
- согласование цены и заключение договора с поставщиком;
- порядок мониторинга количества и качества ресурсов;
- организация размещения материалов на складах.

Осуществление закупок материалов должно базироваться на соответствующей правовой основе.

Оценивать эффективность закупочной логистики следует по показателям:

- ритмичность поставок материальных ресурсов;
- комплексность поставок;
- качество поставляемых материалов;
- соответствие фактической заготовленной цены ее плановой величине.

Например, успехи Туркменистана в энергетической сфере не исключают наличия для него целого ряда рисков, касающихся как газовой сферы, так и геополитики. В числе наиболее серьезных можно назвать обострение геополитических противоречий между Россией и США/ЕС вокруг Крыма. Вашингтон и Брюссель уже ввели ряд санкций против некоторых высших российских чиновников, крупных бизнесменов и банков. И ряд западных «ястребов» призывают к более суровым мерам. В частности, Джордж Сорос предположил, что США могли бы «уронить» цены на нефть, что будет крайне чувствительно для бюджета РФ.<sup>10</sup>

Конечно, сейчас довольно сложно сказать, решатся ли Соединенные Штаты на подобный шаг, так как он несет много издержек и для самого Вашингтона.

Так, сразу же после падения цен встанут вопросы о рентабельности новых проектов по добыче сланцевых газа и нефти в США, о потерях, которые понесут американские игроки на рынке деривативов. А также о перспективах стабильности американских союзников на Ближнем Востоке (Саудовская Аравия, Катар, ОАЭ, Бахрейн), многие из которых практически на 100% зависимы от экспорта нефти и природного газа. Однако если все же предположить, что Вашингтон решится на меры по снижению цен на нефть и природный газ, то для Туркменистана это будет иметь ощутимые негативные последствия.

Снижение цен в краткосрочной перспективе Туркменистан выдержит, хотя и не без потерь. Как показывают результаты газового конфликта между Россией и Туркменистаном в 2009 году, оста-



новка на девять месяцев и последующее снижение экспорта газа на российском направлении привели к снижению роста туркменского ВВП. Хотя по итогам 2009 года Ашхабад заявил об экономическом росте на 6,1%, некоторые экспертные центры, такие как Международный институт политической экспертизы, наоборот, указали на спад в 6%

В случае, если цены на нефть марки Brent будут достаточно длительное время держаться на отметке ниже 80 долларов за баррель, то последствия для бюджета Туркменистана могут быть существенными.

Также это поставит под сомнение рентабельность многих нефтяных проектов на туркменском участке шельфа Каспийского моря и некоторых новых газовых месторождений, чье сырье нуждается в дополнительной очистке от примесей.

На устойчивость экономики Туркменистана к ценовому шоку отрицательно будет влиять крайне высокая зависимость страны от нефтедолларов. В этом плане структура туркменской экономики представляется достаточно несбалансированной. Ашхабад это понимает и прилагает усилия по диверсификации своей экономики. Примером может служить «Национальная программа социально-экономического развития Туркменистана на 2011–2030 годы».

Программа разбита на три этапа. На первом этапе в период 2011–2015 годов предполагается серьезно улучшить инвестиционный климат, осуществить масштабную модернизацию имеющихся отраслей и создать новые. Генераторами роста должны послужить:

- химическая и легкая промышленность,
- сельское хозяйство,
- продовольственный комплекс,
- промышленность строительных материалов,
- транспортные коммуникации.

На втором этапе с 2016 по 2020 годы планируется сформировать национальную инновационную систему и завершить процесс благоустройства регионов и сельских поселений, создать современную транспортно-коммуникационную систему.

И, наконец, на третьем этапе до 2030 года правительство хочет вывести Туркменистан в группу государств с высоким уровнем жизни и быстроразвивающейся диверсифицированной экономикой.<sup>10</sup>

Источником финансирования столь масштабных планов должны стать доходы от экспорта нефти и природного газа. Однако вызывает сомнение, что Туркменистан даже при условии успешной реализации Национальной программы способен будет уйти от высокой нефтегазовой зависимости.

Если посмотреть на Программу развития нефтегазового комплекса Туркменистана до 2030 года, то можно увидеть намерение нарастить добычу природного газа до 250 млрд. кубических метров при экспорте в 180 млрд. кубометров и нефти — до 110 млн. тонн (хотя эти планы также вызывают сомнение по ряду параметров). Нужно отметить, что именно в нефтегазовый сектор уходит большая часть иностранных инвестиций и кредитов.

Определенные риски Туркменистану несет замедление темпов реализации им стратегии по диверсификации направлений экспорта природного газа, а также наличие рисков на уже работающих направлениях.

В первую очередь нужно сказать, что в обозримой перспективе Ашхабаду не придется рассчитывать на поставки в Турцию и Европу через Южнокавказский коридор. Как известно, европейские инвесторы объявили о завершении проекта газопровода «Набукко», который скончался, так и не родившись».

До урегулирования противоречий с Азербайджаном по спорным каспийским нефтегазовым участкам (Кяпаз/Сердар) и окончательного определения правового статуса Каспийского моря можно считать труднореализуемой для Туркменистана идею прокладки Транскаспийского газопровода.

Определенные возможности для газового экспорта на европейский рынок открывает Туркменистану начавшийся процесс нормализации отношений Ирана с США и ЕС. Ашхабад мог бы проложить газопровод через Иран в Турцию, но тут возникает вопрос, насколько это будет интересно Ирану, который сам обладает огромными возможностями и стремится выйти на европейский и южноазиатский рынки. На обоих этих рынках туркменский газ будет прямым конкурентом иранскому.

Следует отметить, что Иран завершает реализацию масштабного проекта по сокращению зависимости своих северных и северо-восточных регионов от туркменского газа. Проект включает в себя 4 компонента: строительство Северного и Северо-восточного газопроводов, 3-го транснационального газопровода, ввод в эксплуата-

цию нескольких компрессорных станций высокого давления и подземного газохранилища в Шарудже (провинция Хорасан). Это не означает, что Иран откажется полностью от импорта туркменского газа, но то, что он получит инструмент давления на Ашхабад и повысит уровень энергетической безопасности восточных провинций, не вызывает сомнений. Если Иран увеличит поставки своего газа в северные и восточные районы, то это поставит на повестку дня вопрос о нецелесообразности дальнейшего увеличения импорта туркменского газа в будущем.

На реализацию проекта по повышению энергетической безопасности своих северных и северо-восточных провинций Иран пошел, скорее всего, из стремления исключить вероятность повторения инцидента, произошедшего в декабре 2007 года. Тогда Туркменистан в пик холодов остановил поставки своего газа в Иран под предлогом технических проблем в работе газопровода, на самом деле стремясь оказать давление на Тегеран в вопросе увеличения цены с 75 до 140 долларов за 1 тыс. кубометров. Тогда эту остановку некоторые иранские официальные лица назвали «аморальной»

На фоне геополитических противоречий России и Европы, а также сохраняющихся экономических проблем в ряде регионов еврозоны и в Украине выглядит маловероятным резкое наращивание «Газпромом» закупок туркменского природного газа. В 2013 году «Газпром» приобрел у Туркменистана 10,7 млрд. кубометров газа, тогда как в 2008 году — 42,3 млрд. кубометров.

С учетом всех факторов наибольший коридор для роста поставок оставляет лишь китайское направление. Но это резко повышает зависимость Ашхабада от Пекина и вряд ли будет укладываться в первоначальный замысел Туркменистана о реализации сбалансированной (по направлениям и объемам поставок) политики диверсификации экспорта. При этом остается секретом, сколько же Ашхабад получает за свой газ у Пекина. По некоторым данным, сумма не превышает 192 долларов за 1 тыс. кубометров. Для сравнения: в 2013 году «Газпром» планировал закупать туркменский газ по цене 253 доллара.

Ситуация в мировой политике и экономике вошла в фазу динамичных изменений, которые непосредственно будут сказываться также на энергетическом рынке и внесут свои коррективы в уже сверстанные планы.

Это только усилит риски и вызовы, стоящие перед Туркменистаном.<sup>10</sup>

#### 4.3. Логистика запасов в нефтегазовой отрасли

Главной задачей этого раздела логистики является оптимизация запасов, на величину которых влияют два разных фактора:

- необходимость обеспечить надежность системы материально – технического обеспечения;
- стремление сэкономить на создании инфраструктуры хранения запасов.

В зависимости от целевого назначения запасы подразделяются на три группы:

1. Текущие запасы;
2. Резервные (страховые) запасы;
3. Сезонные запасы.

Управление запасами предполагают:

- учет и контроль уровня запасов;
- определение минимального размера заказа материальных ресурсов;
- определение временного интервала между поставщиками;
- определение размера резервного запаса.

При этом величина запасов может устанавливаться в единицах измерениях того или иного ресурса (т., м., шт.)

Размер текущего запаса в натуральных единицах ( $Z_t$ ) определяется из выражения:

где  $Z_{\max}$  – величина максимального запаса, ед.;

$\bar{p}$  – среднесуточный расход материала, ед.;

$t$  – период времени, прошедший с момента поставки материала, сутки.

$$Z_t = Z_{\max} - \bar{p} * t ;$$

Обычно за норму текущего запаса ( $Z_t^*$ ) принимают половину максимального запаса:

$$Z_t^* = 0,5 * Z_{\max}$$

Период времени между двумя поставками равен:

$$T = 3 \max / \bar{p}$$

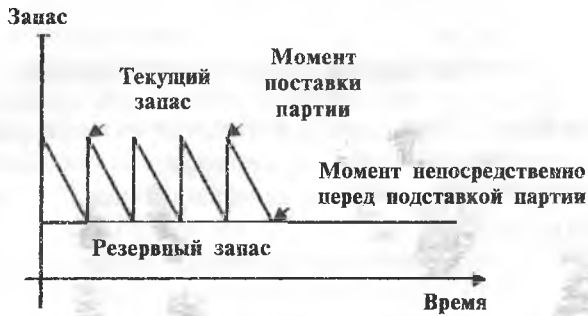


Рис. 4.2. График движения текущих запасов

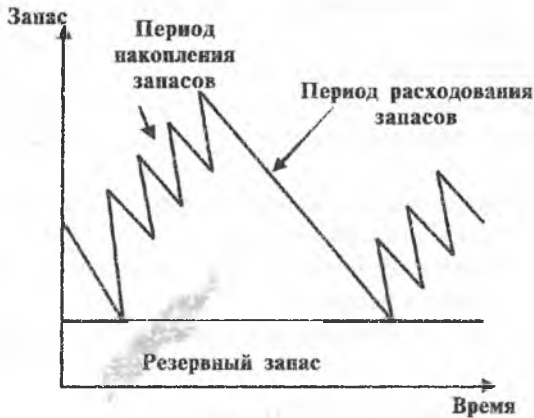


Рис. 4.3. График движения сезонных запасов

В ближневосточном противостоянии не последнюю роль играют цены на нефть, которые становятся инструментом экономического давления с прицелом на получение политических дивидендов. Игра еще далека от своего завершения и даже не вошла в пиковую фазу.

Ужесточение эмбарго, безусловно, окажет серьезное влияние на экономическое состояние Ирана и внешнеполитические позиции поддерживающей Тегеран России и ее энергетических компаний.

Глобальная политическая и экономическая ситуация становится все более неопределенной, что находит свое отражение в росте опасений по поводу будущего мирового нефтяного рынка и его влияния на целый ряд ключевых геополитических процессов. В этой связи основные взоры сегодня обращены на Ближний Восток — крупнейший нефтедобывающий регион, где производится до 35 млн. баррелей в день при мировом производстве в 89 млн. баррелей.<sup>11</sup>

Противостояние на Ближнем Востоке идет по нескольким линиям. Прежде всего, это противостояние Ирана и США вокруг иранской ядерной программы, которую Вашингтон подозревает в скрытой военной направленности.

В это противостояние вовлечены, с одной стороны, Россия и Китай, оказывающие поддержку Тегерану, а с другой — американские союзники в лице стран ЕС, Саудовской Аравии, Катара, курдских группировок и Турции. В настоящее время главное поле битвы сторон — Сирия, где клан Асадов выступает союзником России, Ирана и Китая.

Для Ирана одним из мощных инструментов давления является Ормузский пролив — нефтяная артерия, по которой добываемое в Персидском заливе углеводородное сырье поставляется на азиатские и европейские рынки. Объемы поставок составляют в среднем 16-17 млн. баррелей в день, или до 40% от мировых морских поставок нефти. Тегеран контролирует выход из Ормузского пролива, и в этой связи выглядит вполне закономерным, что он старается использовать угрозу его перекрытия для блокирования маневров США и ЕС, способных нанести ущерб иранской национальной безопасности.

В декабре 2011 года Иран устами вице-президента Мохаммада Реза Рахими уже озвучил возможность блокирования прохода танкеров в ответ на западные санкции против иранской нефтяной отрасли. США, в свою очередь, заявили, что не позволят нанести ущерб экспорту энергоресурсов из Персидского залива.

Подобное озвучивание позиций тотчас же отразилось на резком росте нефтяных цен, поднявшихся до 120 долларов за баррель. Как указывают аналитики авторитетного банка Societe Generale, если Иран заблокирует Ормузский пролив, то цены на нефть марки «Brent» могут подскочить до 150–200 за баррель. То, что производители нефти на Ближнем Востоке вполне реально оценивают уг-

розу перекрытия пролива при возникновении военного конфликта в Персидском заливе, показывают действия ОАЭ. С помощью китайской строительной корпорации China Petroleum Engineering & Construction Company был в кратчайшие сроки построен нефтепровод «Хабшан-Эль-Фуджайра», позволяющий компаниям ОАЭ обойти Ормузский пролив и получить доступ к портам Индийского океана. Протяженность нефтепровода составляет 370 км, а пропускная способность — 2 млн. баррелей в день при общей добыче ОАЭ в 2,4 млн. баррелей.

В свою очередь, США и их партнеры на Ближнем Востоке и в Европе также активно применяют инструменты давления, затрагивающие нефтяную сферу.

Однако действия этих инструментов с ценовой точки зрения могут быть разнонаправленными.

На повышение цен действуют постоянно расширяемые Вашингтоном санкции в отношении экспорта иранской нефти. Санкции касаются частных компаний, государственных банков и учреждений всех стран, которые участвуют в торговле нефтью с Ираном.

В случае, если иностранные организации будут замечены в операциях с иранской нефтью, то они будут исключены из банковской системы США и американских финансовых учреждений.

Эмбарго уже начинает давать свой эффект и отражается даже на импорте иранской нефти такой влиятельной страной, как Китай, который в I квартале 2012 года сократил закупки на 30% (хотя сокращение может быть и элементом давления для получения дополнительных скидок в цене). Ожидается, что, несмотря на это, США продолжат оказывать давление на китайские государственные организации. С 1 июля также вступили в силу санкции Евросоюза, вводящие запрет на импорт, приобретение и транспортировку иранской нефти и нефтепродуктов и на относящиеся к ним финансовые и страховые операции.

Согласно данным Международного энергетического агентства, иранский экспорт сырой нефти в апреле и мае из-за санкций упал на 1 млн. баррелей в сутки, а с конца 2011 года на 1,5 млн. баррелей в день. Четыре основных покупателя в лице Китая, Японии, Индии и Южной Кореи сократили закупки примерно на 1/5 от 1,45 млн. баррелей в день, которые они покупали год назад до введения санкций.<sup>11</sup>

Ужесточение эмбарго, безусловно, окажет серьезное влияние на экономическое состояние Ирана и внешнеполитические позиции поддерживающей Тегеран России и ее энергетических компаний. То, что угроза для них вполне реальная, показывает заявление замминистра иностранных дел РФ Сергея Рябкова: «Российская сторона выступала и выступает против односторонних санкций. Нам, по сути, не столь важно, когда это эмбарго может быть введено. Для нас важно, чтобы ЕС, как и США, отказались от односторонних санкций в целом».

В свою очередь, Иран стремится продемонстрировать оптимизм, за которым все же читаются опасения. В частности, иранские чиновники заявляют о том, что ИРИ планирует к 2015 году нарастить добычу до 5,122 млн. баррелей и экспорт до 3 млн. баррелей в день. Общий объем инвестиций в ТЭК к этому времени должен составить 200 млрд. долларов.

Однако осуществимость этих планов находится под большим вопросом. Если американские санкции будут действительно эффективными, то значительные объемы этой нефти не найдут своего покупателя на мировом рынке. Кроме того, вряд ли Иран в подобных условиях сможет найти инвесторов, согласных вложить миллиарды долларов иранский ТЭК при нынешних высоких политических рисках.

Конечно же, санкции и уход с международного рынка иранского нефтяного экспорта в 2,28 млн. баррелей в день будут действовать на повышение цен и сказываться на традиционных импортерах иранской нефти, в том числе и из Европы. Именно на недопущение роста цен до критической отметки нацелены превентивные меры по наращиванию добычи и экспорту нефти Саудовской Аравией и другими производителями из Персидского залива.

Согласно саудовским источникам, в ходе проходившего в марте текущего года в Кувейте Международного энергетического форума США попросили Эр-Рияд начать компенсировать уход иранской нефти с рынка с 1 июля 2012 года, то есть с момента вступления в силу санкций ЕС.

Впрочем, Саудовская Аравия уже повысила добычу до 10 млн. баррелей в день, обойдя Россию, и обязалась в случае необходимости в течение трех месяцев довести добычу до 12,5 млн. баррелей в день, что сразу же сказалось на снижении цен на нефть до уровня 90-92 долларов за «Brent» в июне.



Между тем, данные действия идут вразрез с обязательствами Саудовской Аравии в ОПЕК, начто сразу указали официальные представители Ирана. Тегеран осудил превышение квот на добычу Саудовской Аравией, Кувейтом и ОАЭ, приводящее к избытку предложения на рынке и падению цен, и обвинил их в поддержке санкций, введенных западными государствами против исламской Республики. Министр нефтяной промышленности Р. Касеми обратился с жалобой в ОПЕК на действия трех арабских экспортеров.

В принципе, США продвигают вполне идеальный в теории план. Санкции приводят к блокированию сбыта иранской нефти, что наносит мощный удар по финансово-экономическому потенциалу Тегерана и в среднесрочной перспективе может отразиться на внутривнутриполитической стабильности страны, военной программе и иранским геополитическим возможностям на Ближнем Востоке.

Одновременно этот план заграживает и Россию — падение цен на нефть скажется на российском бюджете, где заложена цена на текущий год в 115 долларов за баррель, что поставит под сомнение исполнение правительством В.Путина дорогостоящих предвыборных обещаний, включая перевооружение армии, на фоне «болотных» протестов.

Примечательно, что американские санкции синхронизированы с продолжающимися финансово-экономическими проблемами в Европе, способными дать дополнительный толчок снижению потребления энергоресурсов и, как следствие, пагубному для России и Ирана падению цен на них, что, конечно же, принимается во внимание американскими стратегами. Негативными для России факторами являются также активизация союзного американцам Катара на газовом рынке ЕС и увеличение на нем предложения газа по спотовым котировкам, следствием чего стали наблюдаемое снижение доли российского газа в европейском импорте и финансовые потери «Газпрома».

В долгосрочной перспективе санкции могут отрезать Китай от иранской нефти и природного газа, входящих в группу крупнейших в мире запасов. Это, конечно же, скажется на понижении общей энергетической, экономической и военно-политической безопасности КНР, и так весьма зависимой от морских поставок и растущего импорта углеводородного сырья.

В контексте ближневосточной политики данный план может георетически заставить Иран, Россию и Китай пойти на заметные уступки по вопросу иранской ядерной программы, поддержки власти Башара Асада в Сирии, поставкам различного рода новейших вооружений в регион.

План также может принести определенные выгоды американским союзникам. В первую очередь падение мировых цен на нефть, которую, по некоторым данным, арабские монархии хотят снизить до 60—65 долларов за баррель, будет серьезной помощью экономик Японии и Европы, находящимся в непростой ситуации и нуждающимся в дешевых энергоресурсах для выхода на новую траекторию роста. При этом им все же придется искать нефть на свободном рынке, где уже наблюдается избыток предложения в 2 млн. баррелей в день.

Геополитические выгоды от участия в плане могут получить арабские монархии и в первую очередь Саудовская Аравия и Катар — на сегодняшний день наиболее мощные региональные игроки на Ближнем Востоке. Не секрет, что Саудовская Аравия выступает геополитическим соперником Ирана, опасаясь, что возможное обретение Тегераном ядерного оружия может изменить региональный баланс сил в пользу иранцев.

Но, как и любой план, пусть даже претендующий на идеальность, план США и их союзников содержит в себе потенциальные слабости.

Прежде всего, возникает вопрос о том, как долго смогут Саудовская Аравия, Кувейт и ОАЭ держать высокий уровень добычи нефти, если Иран проявит устойчивость к давлению в среднесрочной перспективе. Эксперты отмечают, что нефтедобывающая промышленность Саудовской Аравии уже работает на пределе своих возможностей.

Также существуют большие сомнения, что королевство сможет в течение трех месяцев нарастить добычу до 12,5 млн. баррелей в день. Согласно Wikileaks, Эр-Рияд сможет выйти на уровень добычи в 12 млн. баррелей только через 10 лет, а планка в 12,5 млн. баррелей в день вряд ли достижима вообще, учитывая, что данные по реальным запасам нефти в Саудовской Аравии могут быть существенно завышены.

Вызывает вопросы и способность Саудовской Аравии самой в длительной перспективе выдержать давление низких цен при па-

раллельном падении мирового потребления в случае скатывания Европы и глобальной экономики в очередную фазу рецессии. Страна сумела пережить кризис 2008–2009 годов и за прошедшие три года улучшить свои финансовые показатели, выйдя благодаря высоким ценам на нефть в профицит 81,6 млрд. долларов, или 14% ВВП. Однако правительство имеет растущие социальные обязательства, что в немалой степени вызвано опасениями перед распространяющейся на Ближнем Востоке «арабской весной».

Согласно королевским указам от 23 февраля 2011 года и 18 марта 2011 года, был принят пакет инициатив на краткосрочную и среднесрочную перспективу, включающий в себя рост заработной платы в государственном секторе, увеличение занятости населения, пособия по безработице и улучшение мер по доступу к жилищному фонду. Общая стоимость – 110 млрд. долларов (19% ВВП 2011 года).

Нужно отметить, что в бюджете страны на 2012 год заложена цена на нефть в 95 долларов за баррель, и если верны данные о стремлении арабских экспортеров понизить стоимость нефти до 60–65 долларов, то они столкнутся с дефицитом бюджета, что вынудит их расходовать накопленные средства и наращивать объемы внешних заимствований.

Остается также неясным, как США смогут противодействовать продаже Ираном нефти по «серым схемам». Имеется информация, что Тегеран уже продает свою нефть по скидкам в 10–15% Китаю и Индии, хотя сами иранские официальные лица это отрицают. Если такие скидки действительно имеют место, то в мире найдется достаточно желающих купить дешевую нефть.

На этом фоне весьма интересной выглядит информация о том, что Иран приобрел самый большой нефтяной танкер в мире для транспортировки нефти из месторождений в Персидском заливе. В дополнение в Китае были заказаны еще 12 нефтяных танкеров дедевейтом 2 миллиона баррелей нефти каждый, которые будут поставлены в 2013 году. Это позволит Ирану компенсировать уход с его рынка нескольких международных танкерных компаний и тем самым обойти западное эмбарго.

Вполне вероятно, что введение новых американских санкций против государственных организаций, имеющих дело с иранской нефтью, встретит ответные меры со стороны Китая, России и дру-

гих стран. Так, заместитель министра иностранных дел Китая Чжай Циюнь осудил закон, подписанный 31 декабря Баракком Обамой о блокировке платежей за экспорт нефти через ЦБ Ирана, поскольку этим законом законодательство США пытается встать над международными нормами.

Не исключено, что будут задействованы различные инструменты давления для недопущения чрезмерного падения нефтяных цен и их удержания на приемлемом для экспортеров уровне. Здесь, конечно же, может использоваться уже упоминавшийся выше механизм поддержания в разогретом состоянии ситуации вокруг Ормузского пролива.

Таким образом, можно констатировать, что в настоящее время стороны обозначили свои позиции и в частности США и их союзники уже осуществили мощный комбинированный ход по оказанию экономического давления на Иран. Теперь остается ждать, к каким результатам это может привести и какие меры противодействия будут применены Ираном, Россией и Китаем. Между тем, нужно отметить, что пока данная нефтяная борьба еще далека от своего завершения и даже не вошла в пиковую фазу, однако ее значимость такова, что от исхода противостояния будет во многом зависеть будущий расклад сил на Ближнем Востоке и в мире в целом.<sup>11</sup>

#### **4.4. Производная логистика в нефтегазовой отрасли**

Цель производной логистики — увязать в пространстве и во времени все стадии производственного процесса от входа исходных материалов в обработку до выхода готовой продукции.

Движение материальных потоков по стадиям производственного процесса осуществляется обычно по одному из двух вариантов: «толкающему» и «тянущему».

Толкающий вариант характерен тем, что передача материалов с предыдущей ступени на последующую происходит вне зависимости от того, нужны они в данное время на последующем этапе или нет.

Тянущий вариант предусматривает передачу материала на последующую ступень производного процесса только по мере необходимости. То есть последующий участок получает материал с предшествующего в соответствии с необходимой потребностью, кото-

рая, в конечном счете, определяется величиной заказа на готовую продукцию. Такая система позволяет гибко реагировать на колебания спроса и предотвращает образование излишних запасов полуфабрикатов и готовой продукции.

Сравнительная характеристика двух рассмотренных вариантов представлена в таблице 4.2.<sup>46</sup>

Таблица 4.2

**Сравнительные характеристики вариантов движения  
материальных потоков**

<b>Характеристика</b>	<b>Толкающий вариант</b>	<b>Тянувший вариант</b>
Производная стратегия	Максимальная загрузка производственных мощностей, ориентация на концепцию непрерывного производства	Ориентация на спрос
Планирование производства	Привязка к производственным мощностям	От конечной стадии производства к начальной
Закупочная стратегия	Ориентация на большое количество поставщиков и поставки крупными партнерами	Ориентация на ограниченное число поставщиков и небольшие партии строго по графику
Уровень текущих запасов	Наличие излишних запасов	Запасы минимальны
Оперативное управление производством	Централизованное графики разработаны для всех участков производства	Децентрализованное, для конечного звена производства
Уровень страховых запасов	Запасы поддерживаются на постоянном уровне	Запасы практически отсутствуют
Запасы готовой продукции	Часто завыщены	Практически отсутствуют
Степень использования оборудования	Высокая	Менее высокая

**Tenaris.** Компания Tenaris является ведущим мировым производителем и поставщиком стальной бесшовной и сварной трубной продукции, а также провайдером услуг в области управления, складирования и распределения труб для нефтегазовой, энергетической и механической отраслей промышленности. Производственные мощности компании Tenaris находятся в Аргентине, Бразилии, Канаде, Италии, Японии, Мексике, Румынии, Венесуэле, Колумбии и США, все коммерческие операции производятся посредством разветвленной сети центров по обслуживанию клиентов в более чем 20 странах мира. Годовая производительная мощность компании составляет 3.66 миллиона тон бесшовной и 2.67 миллиона тон сварных стальных труб с чистым годовым оборот от продаж свыше 7.7 миллиарда долларов США.

Tenaris производит и поставляет обсадные, насосно-компрессорные и линейные трубы на самые крупные проекты в Казахстане, где для поддержания своего бизнеса в регионе компания открыла цех по восстановлению и нарезке резьбовых соединений высшего качества для труб нефтяного сортамента и изготовлению различного рода аксессуаров. Также компания Tenaris осуществляет поставку трубной продукции в Узбекистан, Туркмению и Азербайджан для проектов с повышенными требованиями к эксплуатации.

Укрепление первичных производственно-хозяйственных звеньев, установление пределов децентрализации в корпорациях во многом объясняются необходимостью сокращения издержек производства и накладных расходов. Усилению влияния высшего звена руководства способствуют ужесточение финансового контроля и тесная увязка организационной структуры управления с процессом общекорпорационного планирования производственно-хозяйственной деятельности.

Главная черта происходящих изменений в организации высшего звена управления — освобождение его от выполнения значительного числа функций оперативного руководства, которые могут быть организационно отделены от задач стратегического, перспективного характера. Уменьшается число подразделений, находящихся в прямом подчинении главного руководителя и не связанных непосредственно с решаемыми им общими задачами. Эти подразделения переходят в подчинение руководителей групп, отделений или отдельных членов высшего руководства.

Должности высшего управленческого персонала корпорации дифференцируются следующим образом: президент или председатель, вице-президенты, председатель исполнительного комитета и др. Все чаще в структуру управления корпорациями вводится должность советника президента или генерального управляющего, независимого эксперта, рассматривающего деятельность компании в широком стратегическом плане и дающего объективные оценки и рекомендации, которые оказывают существенное влияние на принятие решений. Одной из разновидностей такой независимой экспертизы служит введение в совет директоров компаний ученых, специализирующихся на вопросах экономики, рыночных отношениях, финансов, капиталовложений, управления.

Перспективы возможной отмены на долгосрочной основе западных санкций с Ирана вновь поставили на повестку дня вопрос о более полном использовании транзитного потенциала этой страны для Центральной Азии

Известно, что сотрудничество Ирана и стран ЦА в области транспортных коммуникаций получило мощный импульс в 1996 году, когда началось движение по железной дороге Теджен-Серахс — Мешхед. Это принесло выгоды обеим сторонам. У стран ЦА появился прямой выход к портам Персидского залива и в Турцию, а Иран получил доходы за транзит и развитие своих территорий. 12

Уже к 2006 году по железной дороге Теджен — Серахс — Мешхед в направлении Ирана было перевезено 14 млн. тонн транзитных грузов, в основном, нефтепродукты, сжиженный газ, строительные материалы, химические удобрения, металлопрокат, текстиль, хлопок.

Под эту железную дорогу была открыта расположенная в провинции Хорасан-Резави свободная экономическая зона «Серахс», своего рода ворота в ЦА, которая вносит большой вклад в стимулирование и поддержку регионального товарооборота, а также оказывает логистические и складские услуги. Для повышения привлекательности СЭЗ «Серахс» для центральноазиатских и международных грузоперевозчиков и экспортеров Тегеран уже несколько лет реализует меры по ее интеграции с другими иранскими СЭЗ.

Так, еще в 2008 году СЭЗ «Серахс» подписала меморандум о расширении двухстороннего сотрудничества с расположенной на побережье Персидского залива СЭЗ «Кешм». Согласно меморандуму, на базе порта Шахид Раджаи (Бендер-Аббас) должен был быть

построен грузовой терминал для совместного использования в целях складирования, перевалки и реэкспорта грузов.

Иранские власти также прилагают усилия для интеграции СЭЗ «Серахс» с СЭЗ «Чабахар», занимающей выгодное положение на берегу Индийского океана и позволяющей обходить узкий Ормузский пролив. Интеграция этих двух СЭЗ проходит в рамках проекта создания так называемого Восточного транспортного коридора, где северной точкой является Серахс, а южной — Чабахар. Восточный коридор признается экспертами как один из самых перспективных и экономичных маршрутов для транзита грузов из Южной и Юго-Восточной Азии в Афганистан, Центральную Азию и Россию.

В этой связи в конце 2010 года началось строительство железнодорожной ветки Чабахар-Захедан (длина — 570 км) как части более обширного железнодорожного проекта «Чабахар-Захедан — Мешхед» (длина — 1330 км). В дополнение к этому планируется до 2018 года завершить проект автодорожного коридора «Север-Юго-восток», который будет начинаться на севере Ирана в двух пунктах — Серахсе и Баджигаране на границе с Туркменистаном. Эти две ветки должны будут соединиться в Мешхеде и дальше пойти единым коридором до Чабахара. По иранским данным, общая протяженность автодорог составит 1,7 тыс. км, из которых 500 км придутся на скоростные автомагистрали.

Нужно отметить, что иранские власти работают над повышением привлекательности СЭЗ «Чабахар» для иранских и зарубежных инвесторов в целях стимулирования в ней производства и, как следствие, грузоперевозок. Не в последнюю очередь ставка делается на нефть.

Тегеран планирует создать новый нефтехимический центр общенационального значения. С этой целью на территории СЭЗ выделена 1 тыс. га под нефтехимическую промзону «Нагин-Мекран». Это должно привлечь интерес азиатских инвесторов, прежде всего из Китая и Индии.

Для стран ЦА и Афганистана большие перспективы имеют планы руководства СЭЗ «Чабахар» по налаживанию и дальнейшему развитию маршрутов контейнерных перевозок. Еще до так называемого Женевского прорыва (ноябрь 2013 г.) иранцы заявляли о том, что планируют запустить новые судоходные линии Чабахар — Сингапур — Китай, Чабахар — Дубай и Чабахар — Оман.



На фоне перспективы отмены санкций в начале 2014 года была отмечена активизация ираноиндийских контактов вокруг вопроса сотрудничества по Восточному транспортному коридору и порту Чабахар. Индийские транспортные компании выражают заинтересованность в инвестировании в портовую инфраструктуру Чабахара, поскольку в перспективе это может существенно снизить транспортные затраты индийского экспорта в Центральную Азию и Афганистан. В настоящее время большая часть индийских контейнерных грузов доставляется в Иран через Дубай.

На СЭЗ «Чабахар» будет во многом ориентирован транспортный коридор Узбекистан – Туркменистан – Иран – Оман, который должен существенно активизировать грузоперевозки и стимулировать товарооборот между странами Центральной Азии и Ближнего Востока. Четырехсторонняя договоренность о создании данного международного транспортного коридора была достигнута в апреле 2011 года.

Благодаря Восточному транспортному коридору город Захедан, административный центр провинции Систан-Белуджистан на границе с Пакистаном, превратится в важный транспортный узел, в том числе и для Центральной и Южной Азии. В частности, с середины 2013 года проводится тестирование новой иранской транзитной железной дороги Керман – Бам – Захедан, которая нацелена на пакистанский рынок. В июле прошлого года по этой дороге прошла первая партия из 16 вагонов туркменского сжиженного газа для пакистанских покупателей. По иранским данным, транспортировка из Туркменистана в Пакистан заняла всего 4 дня.

Большие надежды на ослабление санкций в отношении Ирана возлагают участники проекта Прикаспийской железной дороги, которая должна соединить Россию, Казахстан, Туркменистан и Иран. Эта железная дорога рассматривается как часть коридора Север – Юг. Соглашение о ее строительстве было подписано в 2007 году между Астаной, Ашхабадом и Тегераном, а сама прокладка началась в 2009 году. Протяженность дороги – 700 км с первоначальной мощностью в 9,6 млн. тонн в год. Она должна пройти через казахский Узень, туркменский Этрек и достигнуть иранского Горгана. Казахстан и Иран уже закончили свои участки. Осталось достроить только туркменский участок.

Свое отставание туркменская сторона связывает с действиями иранской компании Pars Energy, которая в 2010 году подписала

контракт на строительство участка Берекет – Этрек. Объект должен был быть сдан в декабре 2011 года. Однако из-за возникших у иранской компании экономических проблем турецкая сторона была вынуждена расторгнуть с ней контракт, и сейчас строительство ведется силами туркменских подрядчиков. Ашхабад планирует завершить строительство в течение 2014 года.

С открытием движения по этой дороге возникнет сквозной коридор по линии Персидский залив – Центральная Азия – Россия. Особенно рассчитывает на этот коридор Казахстан, который хочет получить по нему доступ к зерновому рынку Ближнего Востока и Турции. Согласно казахстанским данным, потребительская емкость рынка Ближнего Востока составляет примерно 23 млн. тонн зерна в год и только один Иран намерен в 2014 году импортировать до 7,5 млн. тонн пшеницы.

За счет новых транспортных маршрутов Астана хочет сократить свои затраты на транспортировку зерна и тем самым повысить конкурентоспособность своей продукции.

Ожидается, что открытие Прикаспийской железной дороги даст стимул операциям «нефтяного обмена», которые осуществлялись между Ираном, с одной стороны, и Россией, Казахстаном и Туркменистаном – с другой. Нужно отметить, что предыдущее иранское правительство приостановило эти операции в августе 2010 года, не встретив понимания со стороны своих партнеров по вопросу повышения платы с 1,1 доллара за баррель до 5,5 доллара. От этого шага проиграл, прежде всего, сам Иран, как в плане экономическом (потеря до 200 млн. долларов в год), так и в политическом. Каспийские поставщики направили свою нефть по другим маршрутам. В этой связи новое правительство президента Хасана Рухани, по некоторым данным, уже ведет переговоры о возобновлении сотрудничества в рамках «нефтяного обмена».

Суть «нефтяного обмена» (oilswapdeal) между Ираном и прикаспийскими поставщиками заключалась в том, что в обмен на «легкую» каспийскую нефть Иран отгружал свою «тяжелую» с терминалов в Персидском заливе в аналогичном весовом эквиваленте и за это еще получал плату.

Конечно, максимальное использование транзитного потенциала Ирана странами Центральной Азии возможно после полного и окончательного урегулирования противоречий Ирана с США и ЕС.

В этом случае, к примеру, можно ожидать возвращения ведущих мировых грузоперевозчиков на иранский рынок и возобновления свободного использования международных банковских расчетов в сделках без угрозы попадания под американские санкции. Однако, как показывает ход последних переговоров в феврале 2014 года в Вене вокруг иранской ядерной программы, в частности, попытки Вашингтона включить в повестку дня вопрос об иранских баллистических ракетах, до окончательного урегулирования всех имеющихся противоречий пока достаточно далеко.<sup>12</sup>

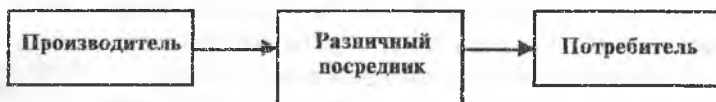
#### 4.5. Сбытовая логистика в нефтегазовой отрасли

Цель сбытовой логистики – эффективное распределение произведенной продукции. Сбыт продукции производится через каналы распределения, под которыми подразумеваются отдельные лица или организации, принимающие на себя ответственность за передачу права собственности на продукцию на ее пути от производителя к потребителю.

Протяженность канала распределения продукции зависит от количества промежуточных инстанций от производителя к конечному потребителю.



Без посредников



С одним посредником



Рис. 4.4. Каналы распределения продукции

В настоящее время существует несколько типов посредников.

Беспрецедентный объем инвестиций в транспортную инфраструктуру, заложенный в Транспортной стратегии Республики Казахстан до 2015 года, свидетельствует о том, что фактически Казахстану придется строить современную транспортную сеть почти с нуля. Магистральные автодороги, за малым исключением, непригодны для движения транзитного транспорта. Их нужно капитально реконструировать, расширять, полностью менять покрытие. Причем программы этого направления выходят далеко за рамки Транспортной стратегии. В стране уже не один год работают специальные отраслевые проекты по реструктуризации железных дорог, развитию автодорог, аэропортов. Только за последние пять лет в республике построено и капитально реконструировано свыше 11 тыс. километров автодорог. Сегодня инвестировать в ряд стратегических ЖД и автомагистралей приглашаются крупные компании-концессионеры. Все это отрядные новости, но в то же время это и показатель чрезвычайно низкого «стартового» уровня развития казахстанской инфраструктуры.<sup>13</sup>

Незадолго до принятия Транспортной стратегии звучали крайне пессимистичные оценки транзитных перспектив Казахстана в свете того, что он имеет. Сегодня через территорию Казахстана дальний транзит не идет и не скоро пойдет. Во-первых, не пропустит переход Достык — Алашанькоу, во-вторых, уровень существующих железных дорог не позволит этого сделать. В-третьих, трансконтинентальный транзит должен пересечь почти десяток границ, а каждая из них — труднопреодолимый барьер.

Сегодня даже Россия не может привлечь грузы на Транссиб. И если даже увеличить пропускную способность перехода Достык — Алашанькоу в два-три раза, не будет привлечен трансконтинентальный транзит, поскольку для него нужен другой железнодорожный транспорт, способный перевозить грузы с большой скоростью и с высокой надежностью.

На всем маршруте (Россия, Беларусь, Украина) нужно с железнодорожными администрациями государств формировать единые условия транспортировки, единую систему документального оформления перевозок, нужен сквозной тариф.

Износ вагонного парка и локомотивов, достиг 75 процентов. В связи с этим потребности в железнодорожных услугах даже для внутреннего транзита не удовлетворяются. На некоторых предпри-

ализации Соглашения о разделе продукции с компанией «ЛУКОЙЛ Оверсиз Узбекистан Лтд.» 13 февраля 2015 г. в Ташкенте «ЛУКОЙЛ Оверсиз» (оператор зарубежных апстрим-проектов АО «ЛУКОЙЛ» и консорциум подрядчиков во главе с Hyundai Engineering (Южная Корея) подписали контракт на поставку оборудования и строительство Кандымского газоперерабатывающего комплекса в Узбекистане.

Комплекс с производительностью 8,1 млрд. м<sup>3</sup> газа в год позволит перерабатывать серо-водородосодержащий природный газ с Кандымской группы месторождений, расположенной в Бухарской области, в целях получения очищенного природного газа, стабильного газового конденсата, а также комовой и гранулированной серы. АО «Узбекнефтегаз» и «ЛУКОЙЛ Оверсиз» реализуют Кандымский проект в рамках СРП «Кандым – Хаузак – Шады – Кунград».

Кроме того, в республике реализуются следующие значимые проекты: «Организация производства газобаллонного оборудования на территории СИЭЗ «Навои» и «Строительство сети сервисных центров по установке газобаллонного оборудования на автомобили в регионах Республики Узбекистан», что также предусматривает возможности для диалога в формате B2B. Отличной возможностью в этом случае служит выставочная площадка OGU, где в течении трех дней работы выставки представители Национальной Холдинговой Компании «Узбекнефтегаз» будут вести переговоры с участниками и посетителями на специально отведенной площади.

Организаторы выставки и конференции Oil&Gas Uzbekistan – Международная выставочная компания ITE Uzbekistan и группа компаний ITE – в этом году объявили о ребрендинге события и о ключевых изменениях, свидетелями которых станут как участники, так и посетители уже в мае. Учитывая значимость мероприятий, проводимых в рамках OGU, и высокую эффективность их результатов на мировом рынке добычи и переработки углеводородов, было принято решение дать новое название событию с акцентом на его международный статус и аудиторию – Global Oil&Gas Uzbekistan.

Перемены отразятся и на основном сайте события, контент и дизайн которого будут отражать основную идею нового имиджа выставки и конференции. Вновь созданный сайт, а также первое

мобильное приложение OGU будут запущены в преддверии начала работы экспозиции.

Пользователи сайта и приложения смогут оценить преимущества новинок, используя свои мобильные устройства, — это подробная информация об участниках, их деятельности, график работы экспозиции и конференции, а для удобства посещения в приложении можно будет зарегистрироваться on-line и заранее получить пригласительный билет.

Вместе с тем, неизменной остается главная задача OGU — создавать платформу для презентации производственного потенциала компаний, обсуждения новых мировых тенденций отрасли, обмена опытом и знаниями, а также проведения мастер-классов и бизнес-форумов между местными компаниями и компаниями, представляющими всемирно известные бренды.

В прошлом году свыше 160 компаний из Великобритании, Венгрии, Вьетнама, Германии, Дании, Италии, Казахстана, Китая, Кореи, Польши, России, Румынии, свою продукцию, расскажут о наукоёмких проектах и поделятся своим видением развития индустрии в формате нижеследующих разделов.

- Геология, геофизика, сейсмическое оборудование и услуги.
- Добыча нефти и газа (технологии и оборудование).
- Морская добыча (технологии и оборудование).
- Скважины нефтяные и газовые: строительство и эксплуатация.
- Транспортировка и хранение нефти, нефтепродуктов и газа.
- Переработка нефти, газа; нефтехимия; производство нефтепродуктов.
- Строительство объектов нефтяной и газовой промышленности.
- Трубы и трубопроводы.
- Инжиниринг.
- Инструменты.
- Контрольно-измерительная аппаратура.
- Техника безопасности и противопожарная защита.
- Экологическая безопасность.
- Программное обеспечение и компьютерные системы.
- Связь, телекоммуникации.

Основной темой для обсуждений на международной конференции этого года станет — «Современные технологии и инновации —

основа повышения энергоэффективности нефтегазовой промышленности Узбекистана». Цель форума — расширение сотрудничества нефтяников и газовиков со своими подрядчиками и поставщиками.

Официальную поддержку событию оказывают:

- Министерство внешних экономических связей, инвестиций и торговли Республики Узбекистан,
- Национальная холдинговая компания «Узбекнефтегаз»,
- Торгово-промышленная палата Республики Узбекистан.

Организаторы события приглашают всех специалистов присоединиться к деловым обсуждениям в ходе 19-й Международной выставки и конференции Oil&Gas Uzbekistan 2015, которая пройдет с 12 по 14 мая в НВК «Узэкспоцентр».

## ГЛАВА 5. ОСНОВЫ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ

---

### 5.1. Сущность и основные элементы корпоративной культуры

Эффективность деятельности компании определяется факторами: техническим и организованным уровнем производства, классификацией персонала, уровнем мотивации и оплаты труда, наличием стратегии развития.

Корпоративная (организационная) культура базируется на основополагающих ценностях разделяемых членами компании.

К наиболее различным характеристикам корпоративной культуры относятся:

- осознание работником своего места в компании;
- тип совместной деятельности;
- нормы поведения;
- тип управления;
- культура общения;
- система коммуникации;
- деловой этикет;
- традиции компании;
- особенности трактовки полномочий и ответственности;
- трудовая этика.<sup>46</sup>

Решающим фактором в становлении корпоративной культуры является философия компании или принципы, которым следует руководство компании.

Имидж корпорации — это своеобразная медаль, одна сторона которой представляет собой внутренний образ компании, а вторая — ее внешний образ.

Основная забота руководства компании — это внешний облик организации, т.к. от этого во многом зависит успех ее деятельности в конкурентной среде. Имидж компании может формироваться стихийно и целенаправленно.

Тип совместной деятельности — характер взаимодействия работников в рамках коллективного труда, способ организации такого труда.



Существует несколько типов совместной деятельности: индивидуальный, последовательный, взаимодействующий, творческий.

Взаимосвязь типов совместной деятельности, типов и рычагов управления.

Таблица 5.1

Тип совместной деятельности	Тип управления	Рычаг управления
Индивидуальный	Рыночный	Деньги
Последовательный	Бюрократический	Сила
Взаимодействующий	Авторитарный	Авторитет
Творческий	Демократический	Знания

**Внедрение современных методов корпоративного управления на основе глубокого изучения международного опыта:**

Внедрение в акционерных обществах типовой организационной структуры с учетом отраслевой специфики и масштабов их деятельности.

Проведение критического анализа акционерных обществ, за исключением предприятий с участием иностранного капитала, на предмет их соответствия стандартам и требованиям общепринятой международной практики и совершенствования организационной структуры

Внесение в Классификатор основных должностей служащих и профессий рабочих изменений, вытекающих из одобренной типовой структуры акционерного общества

Разработка Кодекса корпоративного управления, предусматривающего:

рекомендации по внедрению передовых методов корпоративного управления, включая определение стратегии развития и задач на долгосрочную перспективу, системы внутреннего контроля и механизмы эффективного взаимодействия исполнительного органа с акционерами и инвесторами;

внедрение типовой организационной структуры с учетом масштабов, отраслевой специфики и направлений деятельности акционерных обществ;

повышение прозрачности деятельности акционерных обществ, публикации ими информации на основе международных стандартов аудита и финансовой отчетности

Осуществление мер по ликвидации или реорганизации акционерных обществ, не соответствующих установленным требованиям

Разработка положения о критериях оценки эффективности деятельности акционерных обществ и других хозяйствующих субъектов с долей государства

Проведение глубокого анализа финансово-экономических показателей акционерных обществ с долей государства и оценка по итогам эффективности деятельности их управленческого персонала

Разработка программ повышения финансовой и экономической эффективности акционерных обществ, основанных на ключевых принципах производства конкурентоспособной продукции, активного поиска и выхода на новые рынки сбыта производимой продукции

Реализация проекта технического содействия Всемирного банка и Международной финансовой корпорации по совершенствованию корпоративного управления в акционерных обществах с долей государства и привлечение в них потенциальных иностранных инвесторов

Введение требования о признании недействительными сделок и других действий акционерных и других хозяйственных обществ, совершенных ими с нарушением установленного порядка раскрытия информации о них

Установление порядка, в соответствии с которым увеличение уставного капитала акционерного общества осуществляется исключительно путем выпуска и размещения дополнительных акций

Организация теле- и радиопередач («Корпоративные новости»), в том числе в сети Интернет, регулярно освещающих корпоративные события в республике

Введение в практику организацию ежегодного конкурса «Лучшее корпоративное управление», «Лучший инвестиционный посредник» и «Лучший инвестиционный консультант»

**Создание благоприятных условий для привлечения в акционерные общества иностранных инвестиций, повышение открытости и**

**прозрачности деятельности акционерных обществ, внедрение международных стандартов учета и отчетности.**

Внедрение в акционерных обществах на основе международного опыта современных систем управления путем:

совершенствования бизнес-процессов, оптимизации основных производственных, административных и операционных процессов; расширения внедрения в хозяйственных обществах систем управления качеством, в том числе ISO;

внедрения современного финансового менеджмента, управления материальными, инвестиционными и другими ресурсами;

привлечения высококвалифицированных иностранных менеджеров по соответствующим направлениям.

Внедрение акционерными обществами публикации ежегодной финансовой отчетности и проведение ее внешнего аудита в соответствии с Международными стандартами аудита и Международными стандартами финансовой отчетности;

Определение перечня акционерных обществ, имеющих долю государства в уставных капиталах, которая реализуется стратегическим иностранным инвесторам;.

Реализация комплексных мер по привлечению стратегических иностранных инвесторов в акционерные общества с долей государства;

Оказание содействия в привлечении стратегических иностранных инвесторов в акционерные общества без государственной доли;

Расширение и активизация деятельности валютной торговой площадки РФБ «Тошкент» с упрощением системы налогообложения операций с участием иностранных инвесторов;

Размещение информации о реализуемых иностранным инвесторам пакетах акций в иностранных средствах массовой информации, в том числе на специализированных интернет-сайтах;

Установление порядка, в соответствии с которым выплата акционерным обществом начисленных дивидендов по простым акциям осуществляется с соблюдением равных прав акционеров на получение дивидендов;

Развитие сотрудничества с Международной организацией комиссий по ценным бумагам (IOSCO) по вопросам развития системы корпоративного управления и фондового рынка в республике;

Разработка рекомендаций хозяйственным обществам в сфере промышленности и других отраслях реального сектора экономики

с долей государства в их уставном капитале более 50 процентов о направлении не менее 10 процентов их чистой прибыли на перспективные исследования, разработку и маркетинг новых продуктов с учетом спроса рынка.

### **Четкое разграничение задач и полномочий между государственными органами, акционерами и менеджментом в деятельности акционерных обществ**

Исключение из наименований хозяйственных объединений, акционерных и других хозяйственных обществ слова «государственный» независимо от доли государства в их уставных капиталах.

Внедрение в практику конкурсного отбора руководителей исполнительных органов акционерных обществ, предусмотрев возможность назначения иностранных менеджеров.

Введение запрета на формирование или увеличение государственной доли в уставном капитале акционерных обществ за счет имеющейся налоговой и иной задолженности перед государством, при отсутствии согласия не менее двух третей частных акционеров.

Совершенствование требований к акционерным и другим хозяйственным обществам с долей государства по созданию ими коммерческих организаций.

Установление запрета правоохранительным и иным государственным органам, органам хозяйственного управления и государственной власти на местах, а также их должностным лицам:

на принятие нормативных актов, выдачу предписаний и иных указаний акционерным обществам по вопросам совершения сделок, распределения прибыли, найма руководящего персонала и иным вопросам, отнесенным к компетенции органов управления хозяйственных обществ, за исключением случаев, предусмотренных законодательными актами;

на применение мер ответственности к членам органов управления акционерных обществ за решения, принятые в пределах их полномочий и компетенции на основе принятия бизнес-рисков, повлекшие за собой финансовые потери.

Совершенствование действующего порядка оплаты услуг доверительных управляющих инвестиционными активами, предусмотрев более тесную увязку размера выплачиваемого вознаграждения

за управление государственными активами в зависимости от выполнения параметров бизнес-плана.

Введение административной ответственности должностных лиц органов государственной власти и руководителей акционерных обществ за нарушение прав акционеров на участие в управлении обществом.

Передача в уставный капитал органов хозяйственного управления государственной доли в предприятиях энергетической, нефтегазовой, химической, железнодорожной, хлопкоочистительной, мукомольной, фармацевтической промышленности, по производству строительных материалов, переработке твердых металлов и в сфере коммуникационных технологий.

**Повышение роли акционеров, в том числе миноритарных, в стратегическом управлении и обеспечении контроля над деятельностью акционерных обществ**

Предоставление акционерам, в том числе миноритарным, отсрочки от уплаты государственной пошлины с иском в хозяйственный суд о нарушении их прав и законных интересов, в том числе по выплате дивидендов, с последующим ее взысканием с виновной стороны.

Совершенствование порядка размещения и обращения пакетов акций на организованных торгах, предусматривает оптимизацию разделения пакетов на лоты.

Внедрение упрощенного порядка расчетно-клирингового обслуживания сделок купли-продажи акций между физическими лицами на организованных торгах, предусматривает возможность прямых взаиморасчетов.

Внедрение порядка, в соответствии с которым при приобретении одним из акционеров 50 и более процентов акций общества другие акционеры имеют право продать ему свои акции по рыночной стоимости в установленном порядке.

**Внедрение современных информационных технологий в сфере корпоративного управления**

Создание Единого портала корпоративной информации на базе веб-сайта Центра по координации и развитию рынка ценных бумаг, на котором с учетом международных норм размещаются:

финансовая отчетность и аудиторские заключения;

информация о существенных фактах в деятельности акционерных обществ;

перспективы эмиссий, сведения о размещаемых акциях, размере акционерного капитала и другая информация для потенциальных инвесторов;

изменения в нормативно-правовой базе по вопросам корпоративного управления и рынка ценных бумаг.

Внедрение в акционерных обществах на основе международного опыта современных информационных систем управления инвестиционными и производственными процессами, материальными и финансовыми ресурсами (ERP и другие программные продукты).

Совершенствование системы учета государственных активов, имея в виду:

создание электронной базы данных по управлению государственными активами с возможностью интерактивного взаимодействия;

ведение централизованного учета государственных долей в хозяйственных обществах и государственных предприятиях;

формирование и публикацию в сети Интернет единого перечня государственных активов с указанием объектов (долей, акций, ГУП), предлагаемых к реализации инвесторам.

**Дальнейшее развитие рынка ценных бумаг, особенно вторичного, укрепление его информационно-технической базы**

Расширение сотрудничества с Корейской фондовой биржей по модернизации рынка ценных бумаг, имея в виду внедрение современного Единого программно-технического комплекса для фондового рынка.

Создание информационно-ресурсного центра при Центре по координации и развитию рынка ценных бумаг на базе Единого программно-технического комплекса, внедряемого Корейской фондовой биржей.

Создание на фондовом рынке инвестиционных посредников маркет-мейкеров, принимающих на себя обязательства по обеспечению ликвидности рынка ценных бумаг, с пересмотром соответствующих ограничений в части инвестиционных рисков.

Создание резервной информационной системы и баз данных организаторов торгов ценными бумагами с технологичес-

ким обновлением информационно-аналитического сопровождения торгов, а также модернизацией республиканского биржевого центра.

Проведение международных конференций, «круглых столов» и семинаров совместно с Международной организацией комиссий по ценным бумагам, представителями регуляторов рынка ценных бумаг и фондовых бирж иностранных государств, исследовательскими центрами в области корпоративного управления и финансового рынка.

### **Подготовка и повышение квалификации кадров в сфере корпоративного управления**

Проведение аттестации руководящего состава хозяйственных объединений, акционерных обществ с долей государства на предмет знания ими основ рыночной экономики и корпоративного управления, принципов маркетинга, менеджмента, современных производственных и информационных технологий, а также фактического состояния возглавляемых предприятий.

Принятие по итогам аттестации мер по привлечению на вакантные должности новых, современно мыслящих, высококвалифицированных руководителей, соответствующих установленным требованиям, а также иностранных менеджеров.

Организация Научно-образовательного центра корпоративного управления на базе упраздняемой Высшей школы бизнеса с привлечением ведущих образовательных учреждений Германии и других развитых стран.

Внедрение в практику назначение государственных поверенных и членов наблюдательных советов хозяйственных обществ по государственной доле из числа лиц, имеющих квалификационный аттестат корпоративного управляющего.

На месторождении Хартум в Андижанской области в преддверии 27-летия независимости Узбекистана из перспективной скважины № 83 получена нефть дебитом до 30 тонн в сутки.

Скважина пробурена с применением высоких современных технологий, позволяющих быстро и качественно бурить нефтяные и газовые скважины.

Для сравнения, строительство скважины № 82 закончено за 18 месяцев в 2006–2007 годах. Что касается скважины № 83, то она пробурена всего за 3 месяца благодаря введению и примене-

нию новых современных технологий, что составляет 600% ускорения.

Данное событие произошло благодаря совместным усилиям и контролю над ходом работ лучших специалистов компаний АО «Узбекнефтегаз», «ERIELL Oilfield Services Middle East DMCC» и «Xibu» (КНР).

В ближайшем будущем планируется бурение дополнительных 3–4 скважин с целью увеличения добычи нефти из VIII пласта палеогена, а также бурение одной оценочной скважины на глубоководные пласты глубиной до 4300 м. для оценки газоносных пластов.

Также честь празднования Дня независимости, от имени АО «Узбекнефтегаз» сделан подарок Андижанскому детскому дому, где воспитываются 53 ребенка в возрасте до 4 лет. Для малышей приобретены необходимое питание и одежды. Кроме того, в дни праздника организован традиционный праздничный плов на 250 человек для жителей одной из андижанских махаллей.

## 5.2. Корпоративное поведение

Главная цель корпоративного поведения — защита интересов акционеров, в том числе миноритарных.

Разработанный в Узбекистане кодекс корпоративного управления включает в себя следующие принципы:

1. Доверие между участниками корпоративного отношения — основа построения внутрикорпоративных отношений.

Отношения между акционерами, членами совета директоров и исполнительными органами общества должны строиться на взаимном уважении и доверии.

2. Этические стандарты корпоративного поведения.

Этические стандарты ведения предпринимательской деятельности являются основой формирования политики корпоративного поведения. Должностные лица общества должны осуществлять свою деятельность добросовестно и разумно с должной работой и осмотрительностью, избегая конфликтов с другими должностными лицами и акционерами.

3. Равное отношение к акционерам. Все акционеры должны иметь возможность получить эффективную защиту в случае нарушения их прав.



#### 4. Права акционеров.

Акционерам должны быть обеспечены:

- надежные и эффективные методы регистрации прав собственности на акции;
- право участвовать в управлении акционерным обществом путем принятия решений по наиболее важным вопросам деятельности общества;
- право участвовать в прибылях общества;
- право на регулярное своевременное получение полной и достоверной информации об обществе;

5. Органы управления общества. Члены исполнительных органов при осуществлении управления обществом должны следовать решениям совета директоров и проводимой им политике, избегая конфликтов интересов, и быть подотчетны членам совета директоров и акционерам общества.

6. Сделки общества. Все сделки общества должны осуществляться добросовестно, в интересах общества, учитывать интересы всех его акционеров и иметь целью получение обществом прибыли, а также увеличение стоимости активов общества.

7. Раскрытие информации. Акционерные общества должны обеспечивать такой уровень раскрытия информации акционерам и инвесторам общества, который позволит им принимать взвешивание решения в отношении приобретения или отчуждения акций или других ценных бумаг общества.

8. Постоянное совершенствование стандартов корпоративного поведения — обязанность каждого акционерного общества.

Акционерные общества должны развивать и совершенствовать стандарты корпоративного поведения, обеспечивающие подчинение действующему законодательству, следование правилам корпоративного поведения, а также этическим стандартам осуществление предпринимательской деятельности.

Общества должны знакомить членов совета директоров, членов исполнительных органов, других должностных лиц и сотрудников общества с правилами корпоративного поведения, а также вести систему внутреннего контроля, обеспечивающего соответствие деятельности общества существующему законодательству.

Чтобы бизнес был успешным, надо относиться к нему как к интересной игре, любимому хобби. Считается, что показателем эффективности труда не обязательно является многочасовой рабочий

день. При грамотно выстроенной работе вы можете появляться в офисе всего на пару часов в день, но при этом быть самым эффективным сотрудником. В компании «Grata» существует такая возможность.<sup>15</sup>

В этой фирме главным ресурсом являются люди, и корпоративная культура играет в этом важную роль. Отличительными особенностями культуры этой фирмы всегда были высокий уровень демократичности отношений, дружелюбия, почти семейная атмосфера. Сочетание лояльности и профессионализма, а также предпринимательского подхода к работе также являются главными отличительными чертами «Grata»

Не каждая юридическая фирма дает реальную возможность для развития молодому поколению, но в этой команде себя могут попробовать и молодые таланты. Горящие глаза, желание знать больше, а главное, начать юридическую карьеру уже в студенческие годы — вот основные параметры.

Одним из основных преимуществ корпоративной культуры также является делегирование полномочий. Данный инструмент помогает выявить инициативность, ответственность и желание быть полезным для фирмы.

Многие под корпоративной культурой понимают совместное проведение сотрудниками компании культурно-массового отдыха. Это слишком узкое определение. Считается, что корпоративная культура начинается с таких, на первый взгляд, незначительных деталей, как внешний вид каждого работника, умение вежливо, грамотно и оперативно отвечать на телефонные звонки и вести переговоры. Являясь лидером страхового рынка Казахстана, компания во многом задает тон и потому их стремление постоянно быть в курсе всех событий, непрерывный процесс обучения команды, а также создание наилучших условий для работы и являются определяющими компонентами успеха.

В чем преимущества инструментов корпоративной культуры?

В том, что они работают. Каждый работник АО «СК «Евразия» ценен, в независимости от того, какие функции он выполняет и, возможно, поэтому у них очень низкая текучка кадров. У компании есть единая идея, цель, для достижения которой они ежедневно приходят в офис и не торопятся домой, их не ограничивают рамками и здесь очень важно, что они могут творчески подойти к выполнению каждой задачи.

Поэтому на сегодняшний день они являются единственной страховой компанией на территории Казахстана, имеющей рейтинг международного рейтингового агентства, являются организаторами ежегодной Международной конференции по риск-менеджменту, республиканского конкурса для студентов.

Именно эти и другие достижения и награды являются свидетельством правильно построенной и работающей системы корпоративной культуры.

В целях широкого привлечения в акционерные общества иностранных инвесторов и менеджеров, создания благоприятных условий для их активного участия в корпоративном управлении, модернизации, техническом и технологическом перевооружении производства, организации выпуска качественной, конкурентоспособной продукции и ее продвижении на внешние рынки, а также кардинального уменьшения присутствия государства в экономике за счет сокращения государственных активов и долей в уставных капиталах акционерных обществ было принято Постановление «О дополнительных мерах по привлечению иностранных инвесторов в акционерные общества» от 21 декабря 2015 г., №ПП-2454.

В данном Постановлении выражено согласие с предложениями Комиссии по повышению эффективности деятельности акционерных обществ и совершенствованию системы корпоративного управления, образованной постановлением Президента Республики Узбекистан от 31 марта 2015 года № ПП-2327, а также с введением порядка, в соответствии с которым в акционерных обществах доля иностранного инвестора в уставном капитале должна составлять не менее 15 процентов.

Кабинету Министров Республики Узбекистан в срок до 1 апреля 2016 года внести в установленном порядке предложения по соответствующим изменениям и дополнениям в Закон Республики Узбекистан «Об акционерных обществах и защите прав акционеров» и другие законодательные и нормативно-правовые акты, вытекающие из настоящего постановления, утвердить разработанный на их основе типовой устав акционерного общества.

Акционерным обществам в срок до 1 июля 2016 года обеспечить внесение соответствующих изменений в свои уставы и внутренние нормативные документы, приведение их в соответствие требованиям настоящего пункта постановления.

Установить, что: ранее созданные акционерные общества, у которых отсутствует в уставном капитале доля иностранных инвесторов в размере не менее 15 процентов, должны в срок до 1 июля 2016 года обеспечить выполнение требования пункта 1 настоящего постановления, за исключением акционерных обществ, осуществляющих деятельность в сфере производства и первичной переработки стратегического сырья, а также субъектов естественных монополий и поставщиков социально-значимых товаров и услуг по регулируемым ценам по перечням, утверждаемым Кабинетом Министров Республики Узбекистан; акционерные общества, не обеспечившие в установленный срок привлечение в свои уставные капиталы доли иностранных инвесторов в размере не менее 15 процентов, подлежат преобразованию в другие организационно-правовые формы с исключением их из реестра акционерных обществ со всеми вытекающими последствиями по предоставлению налоговых льгот и преференций; с 1 июля 2016 года вновь создаваемые акционерные общества могут образовываться только с долей участия иностранного инвестора в уставном капитале не менее 15 процентов, за исключением случаев, предусмотренных решениями Президента Республики Узбекистан и Кабинета Министров.

Возложить на Комиссию по повышению эффективности деятельности акционерных обществ и совершенствованию системы корпоративного управления и комплексы Кабинета Министров: обеспечение строгого контроля за приведением в установленные сроки действующих акционерных обществ в соответствии с требованиями настоящего постановления; разработку и утверждение в месячный срок графиков проведения оценки и выставления на торги акций акционерных обществ, подлежащих реализации иностранным инвесторам; осуществление постоянного мониторинга за организацией работы по привлечению в акционерные общества иностранных инвесторов; разработку и внесение на системной основе предложений по дальнейшей реализации доли государства и органов хозяйственного управления в уставных капиталах акционерных обществ.

Распространить на акционерные общества, в которых доля иностранного инвестора составляет от 15 до 33 процентов от уставного капитала, льготы по налогам на прибыль юридических лиц, на имущество, на благоустройство и развитие социальной инфраструк-

туры, единого налогового платежа, а также обязательных отчислений в Республиканский дорожный фонд предоставленные предприятиям с иностранным инвестициям Указом Первого Президента Республики Узбекистан от 11 апреля 2005 года № УП-3594 дифференцировано, в зависимости от объема внесенных иностранным инвестором инвестиций.

В Постановлении также говорится об освобождении сроком до 1 января 2020 года от налогообложения доходы иностранных инвесторов в виде дивидендов на акции, принадлежащих им в акционерных обществах, а также акционерные общества с иностранными инвестициями от уплаты государственных пошлин при обращениях в суды с иском о нарушении их прав и законных интересов, с последующим их взысканием со стороны, признанной виновной соответствующим решением суда.<sup>16</sup>

Министерству иностранных дел совместно с Министерством внутренних дел, Министерством внешних экономических связей, инвестиций и торговли Республики Узбекистан поручено оказывать иностранным специалистам, привлекаемым для изучения финансово-экономического состояния акционерных обществ с выездом на места, содействие в оформлении разрешительных документов для въезда и пребывания в Республике Узбекистан. Также поручено внести изменения и дополнения в некоторые решения Президента Республики Узбекистан согласно приложению.

Государственному комитету по приватизации, демонаполизации и развитию конкуренции, Министерству экономики и Министерству финансов Республики Узбекистан совместно с Министерством юстиции и другими заинтересованными министерствами и ведомствами в двухмесячный срок внести в Кабинет Министров предложения об изменениях и дополнениях в законодательство, вытекающих из настоящего постановления.

Новый крытый бассейн теперь будет радовать дошколят из детского сада № 82 города Бухары, который открылся после капитальной реконструкции и нового строительства 2 сентября 2018 года. Работы по обновлению дошкольного учреждения выполнены при поддержке Бухарского нефтеперерабатывающего завода, входящего в АО «Узбекнефтегаз».

После капитального ремонта у этого детского сада логопедического направления для детей с дефектами речи появится не только бассейн, но и теневые навесы для отдыха на свежем возду-

ке, а также новая кухня с обеденным залом. Всю зиму в рацион дошколят смогут входить овощи, которые поможет сохранить собственное овощехранилище. А тепло в этом детском саду с наступлением холодов будет обеспечивать также вновь отстроенная котельная.

В спальном блоке детского сада, рассчитанного на 120 мест, выполнен полный монтаж всех инженерных коммуникаций, появились новенькие потолки из гипсокартона, обновлено оборудование санитарных комнат, а также выполнена кровля из металлочерепицы.

Завершает общую картину обновленного детского сада, новое асфальтовое покрытие дорог на его территории и покрытые брусчаткой дорожки и площадки, по которым так удобно будет бегать неутомимым дошколятам.

Этот замечательный подарок к очередной годовщине Независимости Узбекистана от АО «Узбекнефтегаз», станет для маленьких жителей Бухары и прекрасным началом очередного учебного года. Сегодня вся страна стремится к тому, что самое маленькое ее население росло в самых замечательных условиях, обеспечивающих всестороннее и гармоничное развитие.

Кандымский ГПЗ, 8,1 кубометров газа будет производится в год, 114 добывающих скважин, 11 кустовых площадок, 3,6 млрд инвестиций от «Лукойл»

В 2018 году в активную фазу перейдет строительство Кандымского газоперерабатывающего завода. Идет подготовка строительных площадок газоперерабатывающего завода, инфраструктурных объектов и обустройства месторождений. Осуществлен заказ на изготовление технологического оборудования. В 2018 году планируется освоение 662,0 млн долл. иностранных инвестиций.

Строительство современного газоперерабатывающего завода на Кандымской группе месторождений в Бухарской области. Комплекс, производительностью 8,1 млрд. куб. метров газа в год, позволит перерабатывать сероводородсодержащий газ для получения очищенного природного топлива, стабильного газового конденсата, а также комовой и гранулированной серы. Ввод в эксплуатацию первой очереди завода планируется уже в 2018 году.

Также в рамках реализации проекта будет построена система сбора природного газа, которая на стадии полного развития

включит в себя 114 газодобывающих скважин, 11 кустовых площадок и 4 сборных пункта. В освоение Кандымской группы газоконденсатных месторождений компания «ЛУКОЙЛ» вложила \$3,6 млрд.

### 5.3. Этапы формирования корпоративной культуры

Корпоративная культура, как и всякая система, имеет свой жизненный цикл, т.е. проходит все этапы от зарождения до ликвидации (исчезновения, замены).

Зарождение корпоративной культуры обычно происходит с возникновением новой хозяйствующей организации и в определенном смысле отдельные элементы этой культуры могут бросить вызов устоявшимся в обществе представлениям и настроениям. Стабилизация корпоративной культуры может быть констатирована. Речь идет как о бытовом проявлении этой культуры (одежде, досуге), так и о духовной составляющей (мировоззрение и т.д.).

Историзация корпоративной культуры при переходе на уровень классики. Основные элементы культуры обобщаются, образуют мифами и легендами. Этот уровень становится плацдармом для дальнейшего развития общества и культуры в широком смысле. То есть культура становится и культурой бизнеса в целом.

Работать в компании «Алкател-Люсент Казахстан» — эта мечта сотен талантливых молодых людей. Компания привлекает к себе своим динамизмом, постоянным движением вперед к совершенству. Кроме этого, немалую службу сыграло наличие сильной нормативной базы в области управления персоналом в виде различных политик и процедур. Расскажем о некоторых из них.<sup>15</sup>

1. Найм, подбор и отбор-подбор персонала ведется тщательнейшим образом, все кандидаты проходят сквозь сито профессиональных и психологических вопросов, направленных на выявление профессиональных и личных качеств. Однако, в первую очередь, при возникновении вакансии они объявляют внутренний конкурс, и любой сотрудник, считающий себя достойным занятия вакантной позиции, может обратиться с соответствующим заявлением в департамент кадров.

2. Адаптация. Вновь принятый сотрудник проходит вводный инструктаж, свой самый первый тренинг в компании. Во время вводного инструктажа новому работнику доводится огромный мас-

сип информации: от организационной структуры и миссии компании до личного знакомства во всем персоналом компании.

3. Огромный пласт работы с персоналом занимает обучение и развитие. Компания выделяет колоссальные средства на развитие и обучение сотрудников. Достаточно сказать, что стоимость некоторых видов обучения из них исчисляется в тысячах евро. У технологического оборудования, как известно, век недолог ввиду стремительного научно-технического прогресса. То, что ты знал вчера, сегодня уже является неактуальным, и если не хочешь остаться в технологическом прошлом веке, ты обязан очень много времени посвящать переподготовке и переквалификации. Работники компании обучаются в специализированных учебных заведениях под маркой «Alcatel University», филиалы которого разбросаны по всему миру, например в Москве, Штутгарте, Антверпе, Шанхае и других городах.

4. Ежегодно работники проходят аттестацию, по результатам которой получают различного рода бонусные выплаты, которые доходят до 60% от годовой зарплаты.

5. Большое значение компания придает мотивированности сотрудников, чтобы не принуждать, а побуждать работать. На эту цель работают как бонусы по итогам продаж, так и разного рода совместные вечеринки и празднования. Они стараются создать в компании атмосферу открытости и честности.

6. Компанией проводится большая работа по выявлению талантливых работников и карьерному планированию. Специальная программа «Развитие организации и персонала» отвечает всем современным требованиям в этой сфере и помогает выявить лидеров недалекого будущего, целеустремленных и талантливых.

Таким образом, можно легко понять, что они стремятся создать команду победителей, команду амбициозных, талантливых людей, способных добиваться поставленных целей, как своих индивидуальных, так и организационных.

Опираясь на ключевые технологии, обеспечивающие существование и развитие общества в определенные исторические моменты, ученые выделяют несколько этапов, которые человеческое общество последовательно проходило в своем развитии. К ним принято относить собирательство и охоту, аграрный и индустриальный этапы. Сегодня наиболее развитые страны мира завершили «индустриальную стадию» развития своего общества и перешли к следую-



шему — «информационному». Соответственно, в обществе с таким укладом определяющая роль принадлежит информации. Она становится стратегическим ресурсом. Способы и средства сбора, обработки, хранения и распределения информации формируют инфраструктуру общества.

Можно с полной уверенностью говорить, что в повестке современного общественного развития определяющим фактором становится переход от «материальной экономики» к «экономике знаний», происходит существенное увеличение значения и роли информации в решении практически всех насущных задач. Этот факт является убедительным доказательством того, что информация становится не только предметом общения, но и прибыльным товаром, безусловным и эффективным средством организации и управления производством, наукой, культурой, образованием и социально-экономическим развитием общества в целом.

Другим неоспоримым фактом нужно признать то, что бизнес находится в постоянном поиске новых инструментов для повышения своей эффективности в конкурентной борьбе. Совсем недавно акцент на качество позволял завоевать большую долю рынка. Сегодня же высокое качество стало нормой и уже не может рассматриваться как единственное и достаточное конкурентное преимущество.

Аналогичная ситуация сложилась и с другим инструментом повышения эффективности — реинжинирингом бизнес-процессов. Став общепринятой практикой, эффективность бизнес-процессов вошла в состав «минимальной цены» присутствия на рынке.

В настоящее время основным драйвером роста компании называют системную работу с нематериальными активами компании, т.е. с секретами производства, идеями сотрудников, технологиями и иные ноу-хау — в общем всем тем, что называют знаниями. В ведущих компаниях мира доля нематериальных активов в их балансе достигает 30–80% стоимости.

Чтобы отчетливее понять, что подразумевается под термином «управление знаниями», перечислим возможные проблемы, возникающие в организации, когда отсутствует планомерная работа со своим «капиталом знаний»:

— ресурсы знаний и информации неизвестны большинству сотрудников в степени, требуемой для достижения достаточной эффективности работы;

— временные затраты на поиск нужной информации и/или нужных людей существенны (часто они превышают 50% рабочего времени);

— одна и та же информация ищется, находится и теряется снова и снова;

— неизвестно, как использовать даже те ресурсы, о которых знают;

— «нужные» люди не получают тех новостей, которые для них важны;

— информационные ресурсы компании не актуальны и содержат устаревшие и неиспользуемые данные;

— ушел человек — вместе с ним «уходят» все его знания и опыт, контакты и знакомства;

— прошлый опыт компании никак не учитывается, поэтому все регулярно наступают на одни те же грабли;

— никто не знает, «кто что знает», и каждый спрашивает у того, с кем знаком лично;

— разные подразделения работают с одними и теми же клиентами, не подозревая об этом.

В той или иной степени, с этими или аналогичными проблемами сталкиваются все компании. Если компания начинает осознавать влияние этих проблем на бизнес, то ее можно поздравить — она сделала первый шаг от бессознательного осознанному незнанию того, что нужно внедрять процесс управления знаниями. Следующим шагом станет поиск ответов на следующие вопросы:

— Что для организации является знаниями?

— Кто в организации обладает знаниями?

— Кто в организации обладает знаниями о знаниях?

— Как знания создаются, передаются, обновляются и хранятся?

— Как организован доступ к имеющимся в компании знаниям?

— Какая часть имеющихся в компании знаний используется, доступна и востребована?

— Какие знания теперь нужны и какие потребуются в будущем?

— Сколько стоят знания и как оценить их ценность для организации?

При решении этих и других вопросов компания переходит на этап осознанного внедрения и использования процесса управления знаниями.

Отдельные инструменты, входящие в процесс управления знаниями, не новы — к ним относят и научную организацию труда, и наставничество, и передачу опыта. Все это применялось компаниями на протяжении многих лет, и лишь в последние десятилетия были обобщены под единым понятием. Но следует отметить, что заслуга появления самого понятия «управления знаниями» связана с появлением на рынке в начале 2000-х отдельных IT-решений, так называемых «систем управления базами знаний», которые создавались с целью сохранения, структурирования, анализа, поиска отчетов, аналитических записок и прочих документов, содержащих описание некоего успешного опыта в отрасли или самой компании. Отсюда и первоначальный девиз управления знаниями: «Управляем знаниями, чтобы не изобретать колесо». А основная задача процесса в тот период заключалась в том, чтобы выявлять истории успеха и лучшие практики компаний, а затем использовать их опыт в других подразделениях или на других предприятиях отрасли. Эта задача сохранила свой смысл и сейчас, но теперь она не является приоритетной.

Сегодня на смену старым подходам пришла эпоха «практического управления знаниями с человеческим лицом», сейчас в центре внимания оказывается человек — создатель знаний. И как следствие акцент переместился на вопросы организации коммуникаций, взаимодействия и культуры доверия для создания условий эффективного обмена знаниями.

## ГЛАВА 6. ТЕХНОЛОГИЯ КОРПОРАТИВНОГО ДЕЛО В НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ

---

### 6.1. Организационное проектирование в нефтегазовой отрасли

В Послании Президента Республики Узбекистан Шавката Мирзиёева Олий Мажлису отмечено, что «Сегодня в мире растет число стран, динамично развивающихся за счет внедрения моделей инновационного развития, экспорта передовых идей, «ноу-хау» и «умных» технологий. К сожалению, нельзя сказать, что реализуемая в нашей республике работа в этом направлении является удовлетворительной. По данным Международного валютного фонда, Узбекистан по объему валового внутреннего продукта на душу населения занимает 134-ю позицию в мировом рейтинге 187 стран.»\*

Под организационным проектированием понимается процесс формирования организационной структуры, соответствующий целям и интересам корпорации.

Сам процесс организационного проектирования осуществляется последовательно:

1. Разработка принципиальной структурной схемы (включает определение главных направлений и характеристик организационного проектирования).

2. Определение состава подразделений и их функций. На этом этапе осуществляются организационные решения по всем структурным уровням, имея в виду их количество, выполняемые ими функции и т.д.

3. Регламентация организационной структуры предполагает распределение задач, работы и ответственности между конкретными исполнителями, порядок взаимодействия, разработку технологии обработки информации, расчет затрат на управление и показателей эффективности проектируемой системы.

4. Создание механизма управления осуществляется с учетом специализации отдельных элементов организационной структуры и характера окружающей среды.

---

\* Послание Президента Республики Узбекистан Шавката Мирзиёева Олий Мажлису, декабрь 2017 г.

Проектирование организационных структур управления осуществляется сочетанием следующих методов:

- экспертно – аналитический метод предполагает всестороннее изучение компании высококвалифицированными специалистами с целью выявления специфических проблем в работе аппарата управления и разработке рекомендаций по улучшению этой работы;

- метод структуризации целей предусматривает формирование системы целей корпорации с их количественной и качественной оценкой;

- метод аналогии заключается в использовании опыта применения организационных форм и механизмов управления в других компаниях;

- метод организационного моделирования представляет собой создание формализованных отображений распределения полномочий и ответственности (математические, натуральные модели).

Любой другой проект нуждается в управлении и начинается с формирования проектной команды, которая представляет собой временную систему управления, действующую совместно постоянной структурой управления в компании (рис. 6.1).

**Рашн Петролеум Инвестор/Каспиан Инвестор.** «Russian Petroleum Investor» и «Caspian Investor» являются наиболее доверяемыми англоязычными изданиями, обеспечивающими новости и анализ нефтегазового сектора в России, Евразии и Каспийском Бассейне. Журналы «RPI» и «CIN», подготавливаемые местным персоналом журналистов, делают больше, чем просто преподносят заголовки – они помогают Вам понять, как региональное развитие окажет влияние на Ваш бизнес на этом динамичном рынке.

**ROGTEC Magazine.** Журнал ROGTEC является лидирующим изданием в России и прикаспийском регионе в области разведки, разработки и транспортировки углеводородного сырья, способствующим более тесным контактам региональных потребителей продукции и услуг с поставщиками новых передовых технологий и оборудования из различных регионов мира.

Журнал публикует самую свежую новостную подборку, материалы о планируемых и осуществляемых проектах в отрасли, тенденциях развития рынков и отдельных компаний, обзоры новых изделий и технологий для нефтегазовых отраслей России и стран прикаспийского региона.



Рис. 6.1.

**Примерная схема организации проекта Ответственные за реализацию проекта**



**Управление эффективностью работы.** Каково ваше определение управления эффективностью работы?

В сознании большинства людей оно связано с такими концепциями:

- аттестация;
- оплата по результатам работы;
- цели и задачи;
- мотивация и дисциплина.

На самом деле, управление эффективностью работы — это нечто гораздо большее.<sup>17</sup>

Управление эффективностью работы связано с получением результатов.

Оно нацелено на то, чтобы извлечь из людей максимум и помочь им раскрыть свой потенциал.

Это подход, позволяющий достичь общего понимания задач и целей организации. Он нацелен на то, чтобы помогать отдельным работникам и группам раскрыть свой потенциал и осознать свою роль в достижении целей организации.



Рис. 6.2.

Чтобы управлять эффективностью работы, как собственной, так и своей команды, менеджер нуждается в наборе техники и навыков — «инструментов», которые в совокупности помогают работникам, командам и организации добиться успеха.

Однако, подобно опытному мастеру, вы должны знать, как и когда следует использовать тот или иной инструмент менеджмента.

Если вам нужны всего три хорошие причины, чтобы расширить свои познания в области управления эффективностью работы, а также найти к нему лучший подход, помните, что управление эффективностью поможет вам:

1. повысить эффективность работы отдельного человека, группы и организации.
2. мотивировать и развивать ваших подчиненных, раскрывать их потенциал.
3. преуспеть в роли менеджера по эффективности работы.

Управление эффективностью работы проникает в самое сердце организации. Управление эффективностью должно отражать и поддерживать культуру, стратегию и стиль организации.

Это способ, который позволяет людям понять:

- что от них ожидается;
- за что они будут вознаграждены;
- как они должны достигать результатов;
- к каким результатам организация стремится в общем масштабе своей деятельности.

Для результативного управления эффективностью работы требуется единообразный подход к:

- лидерству;
- обращению с работниками;
- способам работы команд;
- используемым системам управления эффективностью работы;
- культуре, цели и стратегии организации.

Непоследовательность может привести к таким проблемам как:

- отсутствие четкого направления, слабые ценности, слабая культура работы;
- нечеткие и неравные задачи;
- изменчивая и несправедливая аттестация/оценка, в результате которых, эффективность работы и мотивация не возрастают;
- предоставление неадекватного обучения и развития;
- плохие коммуникации вследствие бюрократии.

**Пример 1.** Имеется торговая организация, которая понимает, что для достижения конкурентного преимущества важен уровень обслуживания клиентов. Проведена обширная учебная программа



по обслуживанию, однако обратная связь, получаемая от клиентов, показывает, что улучшений практически нет.

Причина в том, что цели и стимулы основывались на объемах продаж, а не на обслуживании. Люди всегда будут прилагать усилия в той области, где за усилиями следует вознаграждение.

Следует переработать систему вознаграждений, чтобы в ней делался акцент на обслуживании.

Кроме того, необходимо рассмотреть вклад каждого члена команды в работу, включая вклад сотрудников, не общающихся с клиентами напрямую.

**Пример 2.** Имеется организация, которая выступает за делегирование полномочий и передачу ответственности нижестоящим работникам, однако, не в состоянии реализовать этот новый подход.

Причина – стиль лидерства высшего менеджмента организации остается автократическим. Ошибок и риска никому не прощают. Работникам не дают приобретать навыки, необходимые для успешного приспособления к новому подходу.

Чтобы делегирование полномочий работало, необходимо доверие высших руководителей, обучение и коучинг, а также другой взгляд на стимулы и награды.

Чтобы управление эффективностью работы давало результат, организации необходимо иметь четкую картину того, к чему она стремится.

Это значит, что организация должна оповещать людей о своей цели, стратегии, ценностях, которых она придерживается, и стандартах поведения, которым должны соответствовать сотрудники. Если эти вопросы проработаны в организации четко, она может с помощью систем управления эффективностью работы информировать о них сотрудников.

Хорошо спланированный и внедренный подход к управлению эффективностью работы может создать это чувство миссии, если использовать для этого:

- ясность в вопросах общих целей организации;
- структуру для объединения стратегий и приоритетов с рабочими процессами;
- большую ясность по вопросам ролевых требований и поддержки сотрудников;
- признание успеха и регулярную обратную связь;

- четкую основу для продвижения;
- структуру для развития и совершенствования.

Организация с последовательным подходом к управлению эффективностью работы похожа на первоклассный оркестр.

Первоклассный оркестр подчиняется хорошему дирижеру и четко знает, какую симфонию играет.

Все инструменты настроены, а каждый музыкант знает свою партию и заданный темп. Все вместе они достигают крещендо и наслаждаются процессом.

## 6.2. Методы управления

В зависимости от формы воздействия на персонал методы управления делятся на три группы:

- организационно – административные;
- экономические;
- социально – психологические.

Организационно-административные методы управления характерны прямым, непосредственным воздействием на объект управления, носящий директивный, т.е. обязательный характер. В их основе – принуждение, дисциплина, ответственность. Организационно – административные методы управления, состоят из двух подгрупп:

- к организационным методам относятся нормирование, регламентирование, оргпроектирование;
- к административным методам относятся приказы, постановления, распоряжения, инструктаж, команды.

Цель организационных методов управления – сформулировать правила, обязательные для выполнения и определяющие порядок и содержание организационной деятельности.

Административные методы управления призваны обеспечить выполнение персоналом корпоративных правил и норм.

**Экономические методы управления.** Эти методы основаны на использовании материальных стимулов, увязанных с результатами труда. Сюда относятся базовая заработная плата, премии, бонусы, кредиты и т.п.

Социально-психологические методы управления представляют собой комплекс способов воздействия на личные отношения, связи и социальные процессы в трудовых коллективах.

В группу социально — психологических методов управления входят:

- социальное планирование;
- мотивация работников;
- формирование благоприятного морального климата в коллективе.

Экономико-математические модели включают модели математического программирования, балансовые модели, модели теории графов, модели и теория статистики вероятностей и математической модели теории игр и др.

Модели системного анализа включают формальные и эвристические модели (использующие опыт и интуицию специалистов).

Имитационные модели представляют собой совокупность логико-лингвистических и математических методов, необходимые технические средства, программное, информационное и организационное обеспечение.

Имитационные модели представляют совокупность логико-лингвистических и математических методов, необходимые технические средства, программное, информационное и организационное обеспечение.

Система управление целей — это управление корпорацией, ориентирована на конечные результаты и базирующаяся на творческом потенциале коллектива и новых методов управления.

Система ПАТТЕРН (PATTERN) предназначена для выполнения функций целеполагания, планирования, регулирования и контроля. Строится дерево целей, определяются коэффициенты их относительной значимости.

Система ПЕРТ (PERT) предназначена для планирования целевых комплексных программ и проектов на базе сетевых методов планирования и управления, основанных на понятии критического пути.

Экспертные системы включают в себя методы «мозгового штурма», «круглого стола», метод Дельфи. Необходимым условием обеспечения успешной совместной деятельности персонала компании является наличие развитых коммуникаций, обеспечивающих передачу информации от одного человека другому.

В современных компаниях от 30 до 80% рабочего времени уходит на коммуникации.

Термин «коммуникация» происходит от латинского «communis» (общее), то есть передающий информацию пытается установить «общность» с получающим информацию.

По направлению движения информации коммуникации можно разделить на нисходящие, восходящие и горизонтальные.

По способу воздействия на органы чувств человека коммуникации делятся на устную и письменную.

Нисходящая — это коммуникация «сверху вниз». В этом направлении осуществляется воздействие руководителей на подчиненных посредством указателей что, где, как и когда следует делать.



Рис. 6.3. Фрагмент коммуникационной сети компании

Восходящая — это коммуникация «снизу вверх». Основное ее назначение информационное обслуживание руководства для обеспечения принятия им оптимальных управленческих решений.

Горизонтальная — коммуникация, осуществляется между сотрудниками, находящимися на одной иерархической ступени. Используется для обмена информацией в целях координации действий различных подразделений и отдельных сотрудников.

Горизонтальный обмен информацией отличается от вертикального большей доброжелательностью и объективностью.

Участниками коммуникационных связей являются конкретные люди, и каждый человек стремится строить коммуникационное воздействие с другими группами так, чтобы чувствовать себя наиболее комфортно.

Существует несколько наиболее типичных стилей межличностной коммуникации, двумя основными характеристиками которых являются открытость и адекватность обратной связи.

Коммуникационный стиль характеризуется как:

- 1 – «глухая защита» низкий уровень открытости;
- 2 – низкий уровень открытости, но высокий уровень обратной связи;
- 3 – высокая открытость;
- 4 – та же открытость;
- 5 – средний уровень открытости и адекватность обратной связи.



Рис. 6.4. Матрица коммуникационных стилей

Существует также и невербальная коммуникация. Это:

- тональность голоса;
- мимика лица;
- жесты;
- внешний облик;
- дизайн рабочего помещения;
- пунктуальность.

Как сказал один из успешных бизнесменов: «Продать товар по низкой цене может каждый дурак. А вот продать по цене выше рыночной — удел немногих. Лучший способ прибыльно продавать — это продавать за счет ценности. Это тяжелее, потому что приходится напрягать мозги».

Что же объединяет эффективных продавцов? Каковы их основные качества? Какие методы подготовки они используют? Наблюдая за успешными продавцами, можно сделать простой вывод: все они умны, обладают развитым воображением, цепкой памятью, чрезвычайно общительны и «уперты» в достижении цели. Эти люди постоянно совершенствуют свои навыки, применяя различные методики и знания.<sup>18</sup>

Наращивание эффективности в продажах зависит от нетрудных действий со стороны продавцов. Вы должны мысленно совершить продажу, прежде чем заговорите с покупателем. Независимо от того, приходит он к вам или вы к нему, нужно понять, что вы должны продать ему свой товар мысленно до того, как продадите его физически.

Если рассматривать и дальше возможности психологии для увеличения роста продаж, то можно выделить самый легкий метод, использование которого даст вам и вашей компании постоянное наращивание конкурентного преимущества в продажах.

Это средство — «разыгрывание роли».

Наши действия, чувства и поведение всего лишь результат наших представлений и убеждений. Знание этого факта дает продавцам мощный инструмент.

Также важно помнить следующее открытие психологии XX века: наша нервная система не в состоянии отличить реальность от того, что живо нарисовало наше воображение. Когда мы мысленно представляем себе продукт и его продажу во всех деталях, то для нас это уже реально существующий продукт и процесс его продажи.

Далее, материал из самотренинга по эффективным продажам:

«Вы мысленно представляете себя в различных проблемных ситуациях и затем стараетесь справиться с ними в вашем воображении. В итоге вы знаете, как поступать, если аналогичная или похожая ситуация возникнет в реальной жизни. Если вы знаете, как удовлетворить любопытство покупателя, ответить на вопросы, рассеять сомнения, то покупка состоится...»

Тренироваться в роли продавца удобно по вечерам, в спокойной обстановке. Вообразите, что покупатель — это вы. Выдвигайте различные претензии и требования, и постарайтесь для каждого случая найти верный ответ... Какая бы ситуация ни возникла на самом деле во время продаж, вы всегда в состоянии подготовиться к ней заранее, мысленно представляя клиента, создающего проблемы, и себя, разрешающего их соответствующим образом. Этот метод хорош при любом виде продаж. Здесь главное — написать все возможные вопросы и претензии покупателей конкретного бизнеса на бумаге, чтобы ваше воображение давало реальные картины. Это практика требует максимальной свободы, без всякого нажима. Чтобы ее осуществить, вам нужно мысленно представить, что продажа совершена до встречи с покупателем. Самое прекрасное, что вы достигнете совершенства в воображении. Вы делаете все совершенно правильно, на каждый вопрос даете самый лучший ответ, наилучшим образом встречаете каждое возражение и завершаете процесс продаж — набираете опыт.

Возникает вопрос, а сколько времени этой «накачкой» нужно заниматься? Ответ: по своей тематике (вы продаете определенный товар или услугу) этим занимаются 21 день по 15–20 минут ежедневно. Почему 21 день? Это тайна за семью печатями. Есть одно определение — прочно нарабатываются нейронные связи новой привычки, но этого доказать нельзя. Главное, все действует.

Одно из основных качеств эффективного продавца — это знание своего клиента и умение это знание использовать с выгодой для себя. Как такие продавцы работают с клиентами? На что сразу при встрече обращают внимание?

По мнению психологов, только 7% поступающей информации мы извлекаем из слов. Остальные 93% получаем невербальным путем. «Невербалка» — один из ключей для хороших продаж. К «невербалке» относится внешний вид человека, в том числе его одежда, а также осанка, положение тела, жесты, мимика, манера речи.

«Осанка может быть вялой, заискивающей, располагающей, отталкивающей, показывающей волю или безволие. В зависимости от положения тела напрягаются различные мышцы. Это влияет на голос и психическое состояние. Если тело свободно, мышцы расслаблены, мы чувствуем себя уверенно» (Аллан Пиз. «Язык жестов»). Умение продавца переводить эти сигналы значительно об-

легитимное начало переговоров и их успешное развитие. Он может сразу сообразить, с кем имеет дело.

В разговоре человек постоянно делает движения глазами. Взгляд собеседника постоянно перемещается и никогда не остается неподвижным. Эти движения не хаотичны. Здесь-то эффективные продавцы тренируются особенно усердно. Вначале на своих знакомых.

Глаза играют важную роль в коммуникативных процессах. Когда люди думают и говорят, они двигают глазами яблоками, и эти движения вы должны сканировать. Глазодвигательные реакции являются наиболее простыми для наблюдения за поведением. В дальнейшем слово «налево» обозначает слева от этого человека (клиента), а «направо» означает справа от него. Очень полезно знать, что движение глаз показывает внутренний мир человека.

**Взгляд вверх и вправо:** конструированные образы. Это визуальные образы или картины, которые создаются человеком. Они могут быть повторными перегруппировками предыдущей информации в новые формы или созданными образами, сконструированными в ответ на ваш вопрос.

**Взгляд вверх и налево:** воспоминание образов. Это хранимые образы или картины прошлых событий.

**Взгляд горизонтально и вправо:** конструирование речи. Это обычно связано с процессом создания разговорного языка. Человек вкладывает в слова то, что он хочет сказать дальше.

**Взгляд горизонтально и налево:** воспоминание звуков.

**Взгляд вниз и вправо:** чувства (ощущения). В этом положении человек может получить доступ как к чувствам (эмоциям), так и к хранимым воспоминаниям.

**Взгляд вниз и налево:** внутренний диалог. Обычно связан с «глубокой мыслью», слова и звуки внутреннего происхождения сопровождают этот процесс.

Для демонстрации, допустим, рекламного продукта, можно использовать эти данные, чтобы сделать упор на «картинки», ощущения или слуховые впечатления.

Нередко люди разговаривают на разных языках. Это происходит из-за того, что они используют разные системы представлений. К примеру, клиент принадлежащий к визуальному типу, предлагает вам, с кинестетической (ощущения) ориентацией: да-



вайте рассмотрим проблему. Как вы ее видите? И тем самым ставит вас в тупик, так как вы предпочитаете не «видеть», а «чувствовать». Поэтому нужно по максимуму использовать ведущую систему клиента. В данном случае лучше спросить: «Как вы подойдете к данной проблеме?». Это даст сразу поток нужной информации.

Для визуальной системы наиболее приемлемыми словами, которые использует покупатель, будут: видеть, видение, рассматривать, с моей точки зрения, под углом зрения, в фокусе, ярко, смутно, перспективы...

Если перед вами аудиалист (слуховые впечатления), то используются слова и сочетания: звучать, я вас слушаю, я прислушиваюсь, шумный, громко, мелодично, тихо.

Человек, у которого основная система восприятия – ощущения, будет использовать слова чувствую, ощущаю, схватывать суть проблемы, зажатый, скованно, свободно, удобно, остро, остро ощущать.

От ваших вопросов и ответов полностью зависит продуктивность сделки. Эффективные продавцы много времени уделяют этому. Чем активнее ваши ответы и вопросы провоцируют мышление покупателей, тем больше будет шансов «прихватить» потенциального покупателя. Все то время, пока вы разговариваете, ваш собеседник решает, насколько вы ему симпатичны и можно ли вам доверять и уверен ли он в вашей компетенции. Эти «мелочи» в конечном итоге и определяют, купит он у вас товар или нет.

Самые лучшие из продавцов составляют нужные вопросники перед каждой сделкой, учитывая информацию о потенциальных покупателях. Какова суть таких вопросов, какие струны они должны затрагивать в вашем клиенте? Главное вовлечь, заставить работать его память, воображение. То есть задавайте клиенту вопросы, которые сразу заставят его оценивать новую информацию, позволят выявить его скрытые от вас и мира потребности, затрагивают такие «больные» темы, как повышение производительности, увеличение прибыли, доли рынка, развитие бренда, осуществление целей, развитие стратегии его компании или сбережений, заставят клиента задуматься, прежде чем он даст какой-либо ответ. Хорошим подспорьем для развития умения задавать правильные вопросы является чтение «на ночь» «Диалогов» Платона...

### 6.3. Процесс принятия управленческих решений

Решение – это результат управленческого труда.

Управленческое решение – это управленческий акт, изложенный в устной или письменной форме, отражающий волю субъекта решить ту или иную проблему посредством воздействия на объект управления.

Наиболее типичными проблемами применительно к хозяйствующим субъектам являются:

- резкое изменение внешней среды;
  - показатели работы компании не соответствуют нормам, стандартам, законам;
  - появились принципиально новые возможности значительно улучшить состояние объекта.
- рациональным решением на научной основе, включает:
- наблюдение, сбор, систематизацию, информацию;
  - формирование гипотезы;
  - выявление взаимосвязи данной проблемы с внешним окружением и внутренними факторами самой компании;
  - проведение экономического анализа;
  - определение возможных подходов к решению проблемы.

Принятие управленческого решения – это сложный, многоступенчатый процесс, который состоит из трех основных стадий: осознание проблемы, разработки решения проблемы и управления выполнением принятого решения.

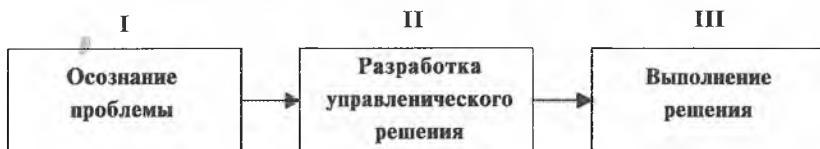


Рис. 6.5. Этапы принятия управленческого решения

#### 1. Осознание проблемы.

Одним из главных условий принятия квалифицированного и эффективного управленческого решения является своевременное выявление проблемы, осознание ее важности и степени неотложности решения.

Необходимо осуществить диагностику проблемы, т.е. установить ее природу, связь с другими проблемами, масштаб опасности

ее игнорирования. На этом же этапе определяются критерии, задачи и цели будущего успешного решения проблемы.

Несоблюдение ограничений ведет к неэффективным, ошибочным, порой и незаконным управленческим решениям.

## **2. Разработка управленческого решения.**

Данный этап состоит из разработки, оценки и выбора альтернатив. Это самый творческий этап в процедуре выработка и принятие управленческих решений.

Вершиной в процессе принятия управленческого решения является выбор альтернативы. Наиболее эффективным является отбор альтернатив в результате исследований.

## **3. Выявление решения.**

Начинается с доведения принятого решения до всех исполнителей. Необходимо организовать выполнение решения, предполагающее координацию усилий многих людей.

Важным пунктом данного этапа является налаживание обратной связи для получения информации о ходе выполнения управленческого решения и необходимой корректировке действий.

Порядок принятия управленческого решения показан как рациональный процесс. На практике достижение такого идеала обычно затруднено тем, что менеджеры «не в курсе», недостаток времени, организационные или технические препятствия, отсутствие действительного контроля.

Во всем мире стратегическое управление рассматривается как важнейший фактор успешного выживания организации в условиях конкурентной борьбы. Эффективный менеджмент требует принятия все более быстрых решений, время для обдумывания которых очень ограничено. Для их обеспечения необходим критический важный объем информации.

В связи с этим на первый план выходит проблема качества собранной информации с учетом ее своевременного представления руководству компании для принятия решений.<sup>19</sup>

Потоки информации, генерируемой участниками деловой активности, при ее квалифицированной обработке, анализе и синтезе выводов способны вооружить предприятие конкурентными преимуществами в сравнении с другими игроками на рынке, не обладающими нужной информацией в нужное время. Следовательно, для успешного управления коммерческой организацией становится

актуальной регулярная и систематическая информационно-аналитическая работа.

В условиях появления у предприятий рисков, связанных с быстрыми изменениями внешней среды, наступает новая эпоха менеджмента. Ее главной чертой является гибкость управления, быстрота реакции на внешние факторы, что также подтверждает необходимость в систематическом сборе и анализе конкурентной информации, и в целом в конкурентной разведке.

Американский, японский и отчасти европейский бизнес сравнительно давно осознал значение конкурентной разведки и уже на протяжении двух десятилетий успешно ее внедряет в повседневную практику.

На Западе конкурентная разведка вступила в этап своего признания и считается одним из ключевых навыков ведения бизнеса и даже имеет собственную официальную организацию SCIP – Общество профессионалов конкурентной разведки. Ежегодно количество членов данной организации, основанной в США в 1986 году, увеличивается на 40% и составляет сейчас около 7 тысяч из 64 стран мира.

В странах СНГ этот вид деятельности еще переживает начальный этап своего развития, период скептического отношения к конкурентной разведке. Причин недостаточного понимания отечественными бизнесменами роли конкурентной разведки несколько. Во-первых, среди предпринимателей слишком широкий разброс мнений о том, что собой представляет конкурентная разведка. Часто ее задачи сводятся только к слежению за конкурентами. Еще одна крайность – когда в конкурентной разведке видят лишь один из этапов стратегического маркетингового исследования. Многие ошибочно принимают конкурентную разведку за разновидность промышленного шпионажа. Во всяком случае, рассматривают эту практику как «неэтичную» или «противозаконную».

Во-вторых, продукция конкурентной разведки пока используется в казахстанских компаниях недостаточно эффективно – особенно для выработки стратегических решений в развитии бизнеса.

В-третьих, конкурентная разведка во всех странах СНГ, включая Казахстан, пока не признана самостоятельной экономической дисциплиной, которая заслуживает изучения в высших учебных заведениях, что могло бы послужить предпосылкой ее ускоренного развития.

Обучение КР начинается с использования зарубежной литературы, поскольку отечественной по конкурентной разведке на сегодняшний день практически нет.

Конкурентная разведка необходима для того, чтобы предприятие зарабатывало больше денег и могло дольше их зарабатывать в максимальных количествах. Тут вся суть — в доступе к нужной информации. Добыть ее можно, пользуясь методами государственных разведок. Только стоит отметить, что государственная разведка работает за пределами закона — это ее предназначение, а конкурентная закон обходить не может.

Главная задача конкурентной разведки применительно к конкурентам — сделать их поведение прогнозируемым.

Если годик поработать по основному противнику, то можно о нем узнать все, не нарушив при этом ни законов, ни этических норм. И вы сможете спрогнозировать его поведение в определенной ситуации или смоделировать для него ситуацию, в которой он поступит предсказуемо. Мало найти информацию, надо ее донести до руководителя в таком виде, чтобы он понял и смог ею воспользоваться. Иначе разведка насобирает сведения, а руководитель о них не узнает.

Специалисты конкурентной разведки неохотно рассказывают о своей работе, но без примеров из собственной практики было бы неинтересно.

Например, относительно недавно одна израильская компания объявила на сайте в интернете о том, что она в пользу Израиля закупает определенную продукцию. Очень серьезная российская структура попросила выяснить: жулики это или нет? Стоит на них тратить время или нет? Из информации, которая была дана на их сайте, выяснилось, что эта компания появилась полгода назад. На сайте был адрес электронной почты, физический адрес в пригороде Тель-Авива, контактное лицо и его телефон.

По определенной системе нашли в интернете координаты этой компании и обнаружили, что по этому адресу находятся еще две организации: нотариальная контора и мебельная фирма. У мебельщиков была схема проезда в их офисное здание-башню, похожее на «Антей». Оно находится на одном конце площади, а на другом — автостанция. После этого они позвонили в нотариальную контору и спросили, могут ли они зарегистрировать документы на недвижимость и как к ним проехать. Они дали словесную информацию.

После этого проходит стандартная классическая перепроверка информации.

Конкурентная разведка дает возможность вместо того, чтобы устраивать разборки, другими методами узнавать планы конкурентов, их ноу-хау, пользоваться их разработками. Это грамотная стратегия. А занимаясь законными, этичными методами, человек продвигается вперед. И если сэкономит кучу денег, значит, конкурентная разведка органично вписалась в его бизнес. Узнав информацию о конкурентах, человек придет раньше их туда, куда они хотели прийти. И заберет кусок их рынка, что и планировал сделать, когда открывал свой бизнес.

Самое главное — конкурентная разведка не должна нарушать закон. Промышленный шпионаж закон запрещает. Уголовщиной в основном занимаются люди, у которых больше нет других возможностей или они ничему не обучены. Ведь все можно сделать красиво, легально и без уголовщины.

Сообщество бизнес-разведчиков достаточно пестрое, поскольку этот род занятий не лицензируется, в отличие, например, от частной детективной деятельности. Так называют себя и перешедшие на службу корпораций отставники правоохранительных органов, которых начальство ценит за сноровку ловко «пробивать телефончик или человечка».

Так себя именует и целый легион предприимчивых молодых людей, которые берутся состряпать любую бизнес-справочку при помощи закупленных на «черном» рынке баз данных. Не стоит забывать и о детективных, маркетинговых и аналитических агентствах, одно за другим в последнее время включающих в свои прайс-листы услуги конкурентной разведки. Полку игроков прибывает, и возникает законный вопрос: а кого, собственно, следует считать сегодня профессионалом бизнес-разведки?

Рынок подобных услуг в Казахстане находится в зачаточном состоянии. Потому в общество на сегодняшнем этапе принимают всех, кто решил заниматься конкурентной разведкой профессионально. И сформулировал ее цель так: изучать бизнес-среду с целью выявления факторов, которые могут повлиять на способность компании успешно конкурировать на рынке, своевременно выявляя угрозы и новые возможности для бизнеса. «Легальными средствами» — обязательная концовка в этой формулировке.

Одной из крупнейших баз данных по юрлицам из разных стран мира (свыше 95 миллионов) располагает компания Dun & Bradstreet. Справка по североамериканской, российской или европейской компании обойдется в 70-120 долларов, по остальным странам — 180. Если актуальные сведения о фирме уже присутствуют в базе, то срок исполнения может быть всего несколько часов. Если нет, то подготовка справки займет 3-8 дней, по офшорам — до 15. В справке по компании приводится рейтинг ее надежности и «рекомендации по максимальному размеру кредита». Dun & Bradstreet была основана в США аж в 1841 г. и изначально специализировалась на сборе информации о неблагонадежных заемщиках. Это была одна из первых компаний, которая приучила деловой мир к тому, что существует профессия «бизнес-корреспондента». Сейчас на Западе дело дошло до того, что если бизнес-корреспондент D&B звонит в какую-либо компанию с просьбой предоставить информацию, та предпочитает раскрыть ему все показатели как на духу, иначе запись в базе данных «представители компании отказались предоставить сведения...» может попросту отпугнуть потенциальных партнеров.

Естественно, сведения, полученные от исследуемой фирмы напрямую, потом перепроверяются по открытым источникам. В России представительство компании действует с 1993 года и поначалу то и дело наталкивалось на нежелание отечественных юрлиц делиться коммерческой информацией. Однако сейчас, понимание смысла работы и прозрачность — появляются.

Не забывайте, что «разведанные», добытые из указанных здесь источников, — это всего лишь описания «бумажного» конкурента, такого, каким его видит государство. А в жизни он может быть куда зубастей. Чтобы раскопать «черные» обороты реальных, а не номинальных руководителей и собственников, потребуется гораздо более кропотливая работа. Для выполнения такого разведздания вам, скорее всего, все-таки понадобится профессиональный бизнес-разведчик.

Если функции конкурентной разведки только-только появились на предприятии, то специалистам конкурентной разведки лучше сразу сосредоточиться на информационно-аналитическом обеспечении процесса принятия решений топ-менеджментом компании. При эффективной работе это обязательно приведет к росту финансирования.

Если специалист конкурентной разведки ограничен в деньгах, он может компенсировать это креативным мышлением и поиском недорогих источников информации. Деньги позволяют сэкономить время, и, наоборот, их отсутствие может компенсироваться дополнительными затратами времени, поэтому специалисту конкурентной разведки из небогатой компании необходимо тщательнее планировать свое время, чем его хорошо финансируемому коллеге. Особенно четко надо представлять себе, когда уже совершенно необходимо останавливаться в процессе сбора информации.

Конкурентная разведка, как и государственная разведка, всегда стоит дешево. Не в абсолютных цифрах, а по сравнению с получаемым результатом. Одна из основных целей разведки — как раз экономия средств и времени.



## ГЛАВА 7. ИНФОРМАЦИОННАЯ ПОЛИТИКА В НЕФТЕГАЗОВОЙ КОРПОРАЦИИ

---

### 7.1. Назначение и основные принципы проектирования офиса

В Послание Президента Республики Узбекистан Шавката Мирзиёева Олий Мажлису сказано, что «Экономика, прежде всего, опирается на точный расчет. В каждом нашем деле расчет должен стоять на первом месте. Например, в 2018 году мы должны добыть 66 миллиардов кубометров природного газа. Из них 17 миллиардов кубометров будет поставлено АО «Узбекэнерго». За счет этого будет произведено 56 миллиардов киловатт электроэнергии. К сожалению, у нас устаревшие линии электропередачи. В результате потеря 15–20 процентов электроэнергии не доходит до потребителей, бесполезно расходуясь в самой сети.»\*

Основное предназначение офиса – обеспечение эффективной и надежной коммуникационной системой руководства корпорации и ее сотрудников.

Современное понятие офиса предполагает его трактовку как единой организационно – технической системы, создание которой включает в себя:

- проектирование основных помещений головного офиса;
- организацию документооборота;
- средства безопасности (сигнализация);
- компьютеры, серверы, принтеры;
- программное обеспечение;
- средства связи (телефоны, факсы).

Деятельность корпорации определяется характером ее бизнес – процессов.

Руководство реализацией бизнес – процессов осуществляется работниками офиса, к которым в связи с этим должны предъявляться следующие требования:

- эффективное информационное сопровождение бизнес – процессов;

---

\* Послание Президента Республики Узбекистан Шавката Мирзиёева Олий Мажлису, декабрь 2017 г.

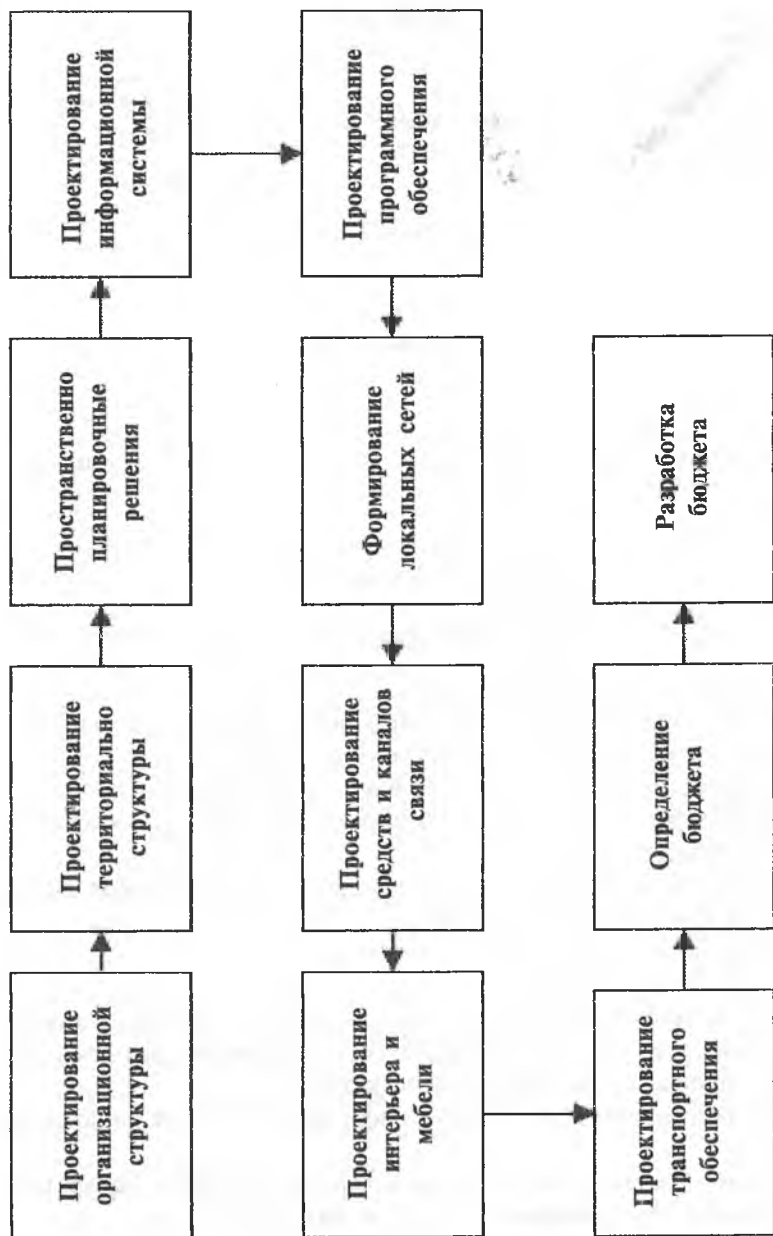


Рис. 7.1 Этапы проектирования офиса компании



Рис. 7.2. Примерная схема организации виртуального офиса

- исключение дублирования;
- надежные коммуникационные связи между менеджерами.

Все указанные этапы следует осуществлять с учетом результата предыдущих стадий с интеграцией в единой базе данных.

В практике корпоративного управления офис в обобщенном виде понимается как:

- группа территориально — распределенных офисов для отдельных групп и, или сотрудников;
- головной офис или группа офисов;
- виртуальный офис.

Виртуальное предприятие — это сетевая, компьютерно-опосредованная организационная структура, включающая разнородные и территориально — разобщенные элементы.

Первой версией виртуального офиса стала работа на дому, вне офиса.

Такая организация экономит средства компании на аренду и содержание офисных прилегающих к ним территорий.

**TEMPLETON THORP.** TEMPLETON THORP является авторитетным специалистом на рынке информационных услуг и анализа финансово-экономической деятельности предприятий по 29 странам, включая республики бывшего СССР и страны центральной и юго-восточной Европы. Основанная в 2002 году, компания вскоре расширила спектр предоставляемых услуг, включив в их состав доступные информационные продукты, которые обрели популярность среди корпоративных клиентов самых различных отраслей промышленности. В частности, TT TOTAL INTELLIGENCE — это сервис, предоставляющий информацию о ведущих компаниях, политиках, олигархах и бизнесменах на русском и английском языках круглосуточно в режиме онлайн.

Развитие диверсификации производства, резкое усложнение внутренних и внешних связей, динамизм внедрения технических новшеств, борьба за рынки сбыта продукции во многих случаях исключают использование чисто функциональных форм управления. С ростом размеров монополистических корпораций, расширением номенклатуры выпускаемых продуктов и рынков их сбыта функциональные структуры управления в силу разобщенности прав и ответственности по отдельным функциям теряют способность реагировать на происходящие изменения. В процессах управления возникают конфликты из-за приоритетов, принятие решений задерживается, линии коммуникаций удлиняются, затрудняется осуществление контрольных функций. Отход от строго функциональных схем управления корпорациями в пользу структур, организованных по отделениям, отчетливо прослеживается с повышением уровня диверсификации производства. Причем с переходом к выпуску более разнородной продукции функциональная структура заменяется организацией управления по автономным децентрализованным отделениям, которые образуются по признаку выпускаемой продукции.

10 нестандартных способов создания комфорта в офисе:

- организация офиса по принципам фэн-шуй;
- ароматизация помещений;
- душ, кухня и комната отдыха в офисе;
- помощник по быту для сотрудников;
- вызов в офис парикмахеров и косметологов;
- корпоративный ресторан;
- корпоративный детский сад;

- присутствие в офисе домашних животных;
- комната психологической разрядки;
- свободные часы во время работы.

Владельцы компании DataArt из Санкт-Петербурга по офшорному программированию решили, что путь к сердцам сотрудников лежит через желудок, и организовали в собственном офисе ресторан, «убив одним выстрелом двух зайцев»: компания не только приобрела имидж заботливого работодателя, но и создала дополнительный прибыльный бизнес.<sup>20</sup>

Ресторанный комплекс, который называется DataArt HUB, расположен в двухэтажном офисе компании в Санкт-Петербурге. Он совмещает конференц-зал на 120 человек, оснащенный по последнему слову техники, и сам ресторан на 150 человек, обслуживающий и сторонних посетителей. Постоянными клиентами DataArt HUB уже стали Стокгольмская школа экономики в России, MBD Group, «Персонал Эсто», SoftLine и другие компании. Здесь проводят деловые презентации и корпоративные мероприятия, устраивают праздники, концерты и банкеты.

При ресторане работает детский клуб. Раз в два-три месяца здесь устраивают семейные праздники для сотрудников и их детей – с «детским меню», веселыми представлениями с актерами из театра кукол или клоунами. Для взрослых при DataArt HUB открыт киноклуб «Синематограф», где раз в неделю устраивают просмотры фильмов. А еще в ресторане организована постоянная экспозиция фоторабот сотрудников.

Забота о сотрудниках приносит хорошие дивиденды. Так, в 2004 году DataArt была признана лучшим работодателем среди российских IT-предприятий. А в 2005 году компания вошла в число пятнадцати самых быстрорастущих аутсорсинговых фирм мира.

**По законам «ветра и воды».** Директор рекламного агентства KEY Communications, решила организовать пространство нового офиса, куда собиралась переехать компания, согласно правилам фэн-шуй. Специалист по фэн-шуй предложила полностью перестроить офис и «заставить энергию циркулировать по всему периметру помещения». В офисе демонтировали все внутренние стены, разделили все пространство на функциональные зоны, достроили балкон и организовали там настоящий зимний сад, который, как уверяют в компании, наполняет офис энергией живой природы. Летом на балконе ставят скамеечки для отдыха, а зимой там «живут» изго-

гомоинные из картона древние китайские чиновники, которые символизируют карьерный рост и процветание.

При отделке офиса использовали только натуральные материалы — дерево, воск, стекло, бумагу, старинный кирпич и экологически чистую керамическую плитку.

Все работники компании сидят в «защищенных зонах» — спиной к стене. В офисе нет привычных офисных стульев на колесиках и предметов мебели с острыми углами, «излучающих» отрицательную энергию. Вместо кондиционеров — декоративные фонтанчики с водой, много комнатных растений и цветов. Двери и перегородки в офисе украшены причудливым китайским орнаментом, активизирующим, согласно науке фэн-шуй, деятельность компании. А в самом центре офиса висит оригинальная деревянная люстра в виде Ба-гуа. Так вся энергия гармонично распространяется от центра по всем комнатам офиса.

Кабинет руководителя находится в самом отдаленном и защищенном секторе офиса. Он отделен от остального офисного пространства дополнительной раздвижной дверью. Но дверь и перегородки в кабинете прозрачные — глава компании открыта для взаимодействия с сотрудниками, но при этом находится в контролирующей позиции. В KEY Communications рассказывают, что после «погружения в фэн-шуй» в офисе стало настолько комфортно, что повысилась мотивация и производительность труда, люди стали меньше уставать и болеть.

**Тихий час для дизайнера.** Рабочий день в дизайн-студии Артемия Лебедева начинается в 12:00. Сотрудникам, которых в компании более 170 человек, предлагают горячий комплексный обед из трех блюд, а после 18:00 всем раздадут бутерброды. Все это — за счет компании. Поспать в офисе Лебедев не запрещает никому.

Необычную льготу в виде сна даже прописали в корпоративной «конституции»: «Каждый сотрудник Студии Лебедева имеет право на сон в офисе — для этих целей существуют специальные диванчики», — гласит двенадцатый пункт свода правил трудового распорядка компании.

В этом же документе предусмотрены правила, охраняющие сон сотрудников: согласно конституции, никто из сослуживцев во время сна «не должен подвергаться пыткам, насилию, подвешиванию за ребро, медицинским, научным или иным опытам, а также не может быть измазан зубной пастой».

Диваны пустуют редко: на них спят ночью, когда допоздна задерживаются на работе, и днем, если работали в офисе до утра, и после обеда, если вдруг «клонит ко сну». К услугам отдыхающих — подушки и теплые пледы. К спящим относятся с большим уважением: проходя мимо, переходят на шепот, а пробудившемуся коллеге подносят чашечку крепкого кофе. Поговаривают, что главный любитель «послеобеденного сна» — сам Лебедев.

У Лебедева курят на рабочем месте, ходят по офису в тапочках или даже босиком. Удобство и комфорт для развития творческого потенциала — вот главный принцип внутренней политики компании. Каждому новичку предоставляют минимальный «джентльменский набор» (компьютер, стол, стул, настольная лампа и коробочка со скрепками). Но, как гласит конституция, «сотрудник имеет право на обустройство своего рабочего пространства в соответствии со своими профессиональными, религиозными и вкусовыми пристрастиями». И если дизайнер вдруг попросит у руководства плакат с Леонардо Ди Каприо или кактус и напишет соответствующий запрос — все необходимое «оборудование для работы» будет приобретено за счет компании и доставлено в течение недели. При этом Студия Артемия Лебедева — отнюдь не сонное царство с сотней лентяев-везунчиков, как может показаться на первый взгляд. «Потогонная система для мозгов», при которой нужно приходить в офис каждый день, выкладываться на все 100% и не работать по совместительству в другом месте, отпугивает немало кандидатов.

**Детский сад при офисе.** Что нужно сделать, чтобы женщины не уходили в декрет на долгих три года, а молодые мамы, которые работают в офисе, были спокойны за своих малышек и могли полноценно трудиться? Организовать корпоративный детский сад. В США эту задачу берут на себя специализированные фирмы, К примеру, фирма Bright Horizons Family уже создала детские сады при офисах более чем 500 американских компаний и очень неплохо на этом зарабатывает: в прошлом году чистая прибыль Bright Horizons Family составила \$72,3 млн.

В российских компаниях корпоративные детские сады — явление пока редкое. Но на тех предприятиях, где такие детсады действуют, уже ощутили весомую отдачу. Сотрудники табачного предприятия «Донской табак» (г. Ростов-на-Дону) не платят ни копейки за то, чтобы ребенок посещал корпоративный детсад: все оплачивает руководство предприятия.

Сегодня это учреждение со спортивно-оздоровительным комплексом, включающим в себя бассейн, зимним садом, библиотекой, музыкальным залом и игровым «Городком детства» посещают более 150 детей. Все они разделены на 7 возрастных групп. С малышами работают профессиональные воспитатели и психологи. Говорят, дети здесь учатся читать уже в четыре года, а к шести годам отлично подготовлены к школе.

«Донской табак» — одна из самых востребованных у соискателей компаний на рынке труда в Ростове-на-Дону и фирма, где текучесть кадров минимальная. В компании признаются, что у них работают целые семьи и поколения (штат сотрудников — около 1,4 тысячи человек). И не только потому, что в «Донском табаке» платят высокие зарплаты. Таких социальных льгот (бесплатная поликлиника, собственная база отдыха в Абхазии, столовая, библиотека, корпоративный детский сад) не предлагает ни одна другая компания в городе. Сотрудницы из «Донского табака», не переживая за своих чад, могут спокойно вернуться на работу уже через два года после рождения ребенка. Говорят, компания, просто рассказав о такой льготе, может переманить к себе любую высококвалифицированную работницу.

## **7.2. Современная информационная система в нефтегазовых корпорациях**

Информационная система включает в себя следующие элементы:

1. информационную модель;
2. регламент развития информационной модели и правила внесения в нее изменений;
3. кадровое обеспечение и регламент обучения персонала;
4. программное обеспечение и правила пользования им;
5. аппаратно — техническую базу.

Корпоративные информационные системы решают проблемы автоматизации управленческих функций в следующих основных сферах деятельности компаний:

1. управление ресурсами. Используется модель, описывающая компанию как систему ресурсов принадлежащих владельцам;
2. управление процессами. Основная задача — координация событий и функций. При этом модель компании представляется системой ее бизнес — процессов;



3. управление знаниями. Применяется модель корпорации как системы небольших коллективов сотрудников, решающих общую задачу, а в роли организующих факторов выступают корпоративные знания и эффективные коммутации.

Разработка корпоративных информационных систем (КИС) происходит в следующей последовательности.

Выявление потребности в информации осуществляется одним из двух способов:

– в ходе системного анализа компании с учетом ее отдельных подразделений, функций, процессов и т.п.;

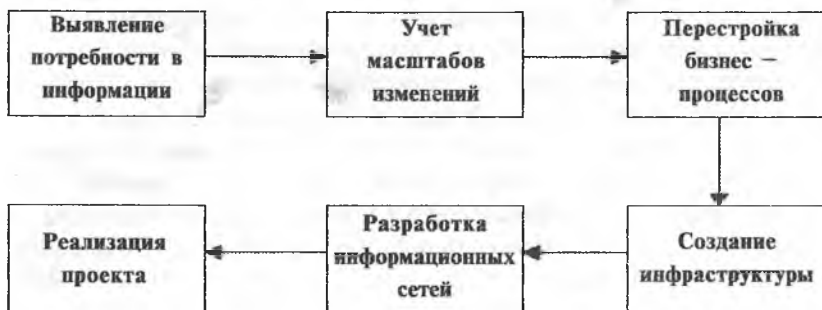


Рис. 7.3.

– в ходе анализа критических факторов, т.е. тех немногих факторов, которые в основном и определяют потребности корпорации в информации.

Масштабы изменений в компании в связи с применением информационных технологий и внедрением КИС могут быть разными, в частности:

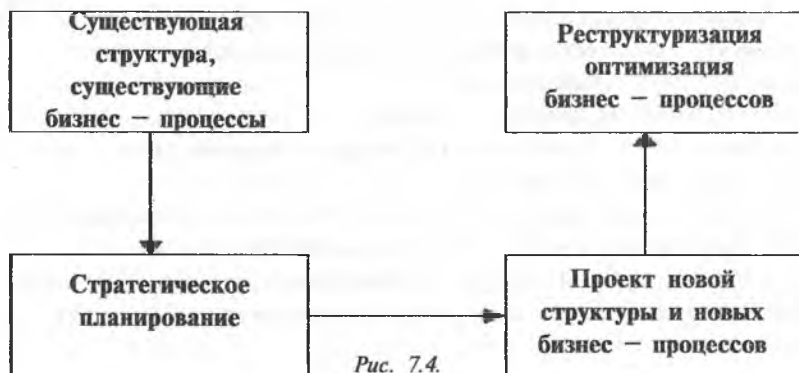


Рис. 7.4.

- автоматизация отдельных функций и процессов;
- рационализация процедур;
- реинжиниринг бизнес – процессов;
- смена парадигмы.

Перестройка бизнес – процессов. В компании разрабатывается соответствующий проект, предусматривающий ряд этапов (рис. 7.4).

II инфраструктура представляет собой комплекс технологий координации работ и решений в рамках компаний.

Традиционная схема информационных структур показана на рис. 7.5.



Рис. 7.5. Бизнес – процессы

В приведенном на рис. 7.5 варианте организации информационных систем большинство этих систем никак не взаимодействуют друг с другом, что не дает управленцам возможность аккумулиро-

вать всю необходимую информацию для адекватной оценки реальной ситуации в компании. Корпоративная информационная система интегрирует в себе всю информацию по основным бизнес – процессам, которая находится в отдельном банке данных.



Рис. 7.6. Схема корпоративной информационной системы

Внедрение корпоративной информационной системы осуществляется в несколько этапов:

1. Проектирование системы включает два этапа:

- проектировка на логическом уровне;
- проектировка на физическом уровне;

2. Программирование представляет собой преобразование спецификаций, разработанных при проектировании, в компьютерное программное обеспечение;

3. Тестирование – проверка соответствия системы поставленным задачам. Это чрезвычайно важная и трудоемкая дорогостоящая стадия.

4. Внедрение это переход на новую систему, стратегия которого может быть с: параллельным (одновременно функционирующие старая и новая системы) и прямым (старая система заменяет новую) переходом.

5. Поддержка. Это процесс внесения в систему изменений в процессе ее эксплуатации.

**Информационные сети.** В настоящее время экономическая среда характерна процессами интеграции участников рынка. Ряд компаний продвигают свои корпоративные системы и за ее пределы. В результате образуются отраслевые сети, связывающие корпоративные системы нескольких компаний. Обычно это вертикально организационные отраслевые сети, объединяющие операции компании со всеми ее поставщиками.

В 2012 году начато строительство уникального, даже по мировым меркам, Устюртского ГХК на базе месторождения Сургиль, общая стоимость которого – более, 25 миллиардов долларов. Строительство объекта будет завершено в 2016 году и обеспечит переработку 4,5 миллиарда кубических метров природного газа с производством 400 тысяч тонн полиэтилена и 100 тысяч тонн полипропилена. Проект является технологически одним из самых передовых в мире и предусматривает внедрение газохимических технологий самого последнего поколения, что обеспечивает извлечение из природного газа до 97 процентов этана, пропана и других ценных компонентов.

Авторитетный в финансовом мире журнал «Project Finance International» крупнейшего в мире – агентства бизнес-информации «Томсон Рейтер», подчеркнув уникальность и новаторский подход проекта, признал проект строительства Устюртского ГХК лучшим проектом года в нефтегазохимической промышленности.<sup>21</sup>

В декабре 2012 года в итоговом издании «Project Finance International 2012 Year Book» объявлено о присуждении ежегодных наград по итогам 2012 года на основании анализа сделок глобального сообщества участников проектного финансирования.

В десятку рассмотренных крупнейших проектов вошли проекты из Австралии, Великобритании, Германии, Франции, Норвегии, США, Малайзии, Узбекистана, Российской Федерации в области

энергетики, добычи нефти и газа, нефте- и газохимии, транспорта.

В номинации «Сделка года в области нефте- и газохимии» приза удостоился проект «Строительство Устюртского газохимического комплекса на базе месторождения Сургиль» (также известный под названиями «Uz-Kog», «Surgil»), что является признанием его уникальности и новаторского подхода, а также широких возможностей Узбекистана в реализации крупных инвестиционных проектов на основе проектного финансирования.

Издание отметило ряд беспрецедентных достижений проекта — первое международное проектное финансирование в сфере нефте- и газохимии в Узбекистане;

— крупнейшее проектное финансирование в Центральной Азии;

— крупнейшее проектное финансирование среди газохимических проектов в СНГ;

— первый проект, соответствующий Экваториальным принципам в Узбекистане.

Проект был разработан на основе тесного сотрудничества между Узбекистаном и Южной Кореей и получил прямую поддержку правительств обеих стран, президенты которых приняли участие в церемонии закладки первого камня.

Пакет финансовых документов на общую сумму 2,54 млрд. долл. был подписан в мае сроком на 16 лет. Он включает 1 млрд. долл. от Корейского экспортно-импортного банка, 250 млн. долл. от Государственного банка развития Китая, 125 млн. долл. от Азиатского банка развития, 100 млн. долл. от Национального банка Узбекистана.

Страховое покрытие предоставлено в размере 800 млн. долл. со стороны Корейской корпорации торгового страхования, 140 млн. долл. — со стороны шведской EKN и 124 млн. долл. со стороны Германского Hermes.

Следующие девять коммерческих банков, перечисленных соответственно объему предоставленного финансирования, приняли участие в финансировании под покрытие экспортно-импортных агентств: Корейская финансовая корпорация. Корейский банк развития, ING Bank, Siemens Bank, Credit Suisse, Bayern LB, KfW IPEX, Nordea, а также шведский банк SEK.

30 января 2013 года в Лондоне состоялась церемония вручения наград «Project Finance International», в ходе которой высокая на-

града была вручена представителям АО «Узбекнефтегаз», консорциума корейских компаний «Kogas» и «Lotte Petro chemicals» и совместного предприятия «Uz-Kog Chemicals», созданного для реализации проекта.

В церемонии награждения, прошедшей в торжественной обстановке в престижном отеле «Хилтон Парклейн», приняли участие более 400 представителей крупнейших международных экспортно-импортных агентств, инвестиционных и коммерческих банков, консалтинговых компаний и юридических фирм, участвующих в реализации наиболее значимых инвестиционных проектов по всему миру.

Открывая церемонию награждения, главный редактор издания PFI «Project Finance International» особо подчеркнул, что впервые за долгую историю проектного финансирования в церемонии награждения участвует проект из Узбекистана, отметил, что проектное финансирование Устюртского газохимического комплекса стало первой подобной сделкой не только для газохимического сектора Узбекистана, но и всего СНГ.

Именно данный факт наряду с инновационностью проекта послужил основой для признания проекта в качестве сделки года.

Организаторы мероприятия отметили, что особого признания заслуживает тот факт, что проект строителства Устюртского ГХК сумел привлечь долговое финансирование в размере 2,54 миллиарда долларов без предоставления суверенной гарантии правительства Республики Узбекистан, несмотря на нестабильность и высокую неопределенность на мировых финансовых рынках, которые наблюдаются в последние годы.

Результатом последовательной реализации форм в Узбекистане стали устойчивая политическая, социальная и макроэкономическая стабильность, обеспечивающие высокое доверие иностранных инвесторов и кредиторов к инвестициям в нашей стране.

Данный фактор нар\* всемерной поддержкой со стороны правительства Республики Узбекистан, создавшего благоприятный климат для международных инвесторов и кредиторов, обеспечивает условия для реализации в нашей стране масштабных промышленных проектов на основе проектного финансирования с участием ведущих в своей сфере международных компаний.

Высокая международная награда проекту строительства Устюртского ГХК на базе месторождения Сургиль привлекла внимание

ведущих международных инвестиционных банков, иностранных инвесторов и кредиторов, представители КОТОJ отметили в ходе состоявшейся церемонии, проекты в Узбекистане стали предметом их самого пристального внимания и выразили готовность войти в состав участников новых крупномасштабных проектов в нашей стране.

В трехдневной работе выставки OGU 2011 участвовали представители свыше 200 компаний мира из 26 стран дальнего и ближнего зарубежья: Азербайджана, Бельгии, Британских Вергинских островов, Великобритании, Германии, Индонезии, Ирана, Испании, Италии, Казахстана, КНР, Кипра, Малайзии, Нидерландов, Норвегии, ОАЭ, Польши, Республики Корея, России, Румынии, США, Туркменистана, Турции, Узбекистана, Украины, Франции, Чешской Республики, ЮАР и др.<sup>22</sup>

В рамках 15-й юбилейной Международной выставки «Нефть и газ Узбекистана» (OGU 2011) в зале «Навои» Международного бизнес-центра состоялся круглый стол «Перспективы нефтегазового сектора Центральной Азии в условиях современных глобальных вызовов», организованный Центром политических исследований при содействии АО «Узбекнефтегаз» и «ITE Exhibitions & Conferences Ltd» (Великобритания), её дочерней Компании – ИП «ITE Uzbekistan».

Состоялся всесторонний обмен мнениями по обсуждаемому вопросу и перспективам международного сотрудничества в нефтегазовом секторе.

В ходе гала-приема, посвященного открытию выставки OGU 2011, были вручены призы:

– Кабинету Министров Республики Узбекистан – за долголетнее сотрудничество;

– АО «Узбекнефтегаз» – за долголетнее сотрудничество и лучший дизайн оформления стенда (1-е место).

По случаю юбилея OGU-2011 и за долголетнее партнерство по совместному проведению международных выставок и конференций в Узбекистане от имени АО «Узбекнефтегаз» руководству и сотрудникам Компании ITE из Лондона, Москвы и Ташкента были вручены ответные ценные подарки.

За три дня работы выставки павильоны АО «НБК Узэкспо-центр» посетили более 8000 человек, в том числе в первый день – 3300, во второй – 3000 и в третий – 1700 человек.

Подготовка и проведение данного форума широко освещались Национальной телерадиокомпанией Узбекистана, УзА, радио «Хамрох», печатными СМИ.

Одновременно 18–19 мая проведена Международная научно-техническая конференция «Диверсификация продукции – новый этап в развитии нефтегазовой отрасли Узбекистана», в которой приняли участие свыше 500 делегатов из 27 стран ближнего и дальнего зарубежья.

Конференцию открыли Заместитель Премьер-министра Республики Узбекистан и Старший Советник «ITE Exhibitions & Conferences Ltd» Сэр Эндрю Вуд.

На первом пленарном заседании, посвященном развитию нефтегазового сектора Узбекистана, перспективам расширения и диверсификации экспорта углеводородных ресурсов, председательствовал Первый заместитель Председателя Правления АО «Узбекнефтегаз», Председатель оргкомитета выставки и конференции Мажитов Ш.Х.

Второе пленарное заседание было посвящено инвестиционному и ресурсному потенциалу Республики, роли стратегического партнерства секторов геологоразведки и добычи, где председательствовал Сэр Эндрю Вуд, Старший советник «ITE Exhibitions & Conferences Ltd».

На третьем пленарном заседании рассмотрены перспективы развития газотранспортной инфраструктуры нефтегазовой отрасли, где председательствовал Главный специалист АО «Узбекнефтегаз» Юсупходжаев А..

Четвертое пленарное заседание было посвящено правовой структуре и последним изменениям.

В ходе второго дня конференции проведены технические заседания, посвященные геологоразведке, оптимизации процесса и новейшим решениям, современным технологиям в области добычи углеводородов, технологии переработки углеводородов, переработке и использованию горючих сланцев и нетрадиционных УВ, альтернативным источникам топлива, экологическим решениям в нефтегазовой индустрии. После проведенных пленарных и технических заседаний были даны ответы на вопросы делегатов и гостей международной конференции.

На пленарных и технических заседаниях выступили более 60 спикеров. На конференции были обозначены роль и место Респуб-



лики Узбекистан в мировом рынке нефти и газа, отмечен созданный в стране благоприятный инвестиционный климат, диверсификация маршрутов экспортной поставки углеводородов.

Как отметил в своем выступлении заместитель директора Центра политических исследований Республики Узбекистан Рустам Махмудов, в связи с нестабильностью в основных нефтегазоносных регионах Ближнего Востока и Северной Африки, а также медленным восстановлением экономик разных стран на мировом рынке энергоресурсов возникли определенные проблемы, которые требуют расширения сотрудничества по активному поиску путей их решения.

Развивать партнерские отношения, в частности, между Узбекистаном и странами ЕС призвал Советник по вопросам энергетики Генерального директората по развитию и сотрудничеству Европейской комиссии Фаузи Бенсарса.

Интерес к такому сотрудничеству со стороны европейских стран подтверждает участие в международной нефтегазовой выставке десятков компаний из Германии, Италии, Франции, Великобритании, Австрии, Дании, Польши и ряда других государств.

Не менее интересны и содержательны были и другие выступления в ходе конференции.

Зарубежных представителей, особенно тех, кто впервые участвует в OGU, заинтересовали доклады о перспективах развития газотранспортной инфраструктуры Узбекистана, в том числе и в восточном направлении, о проектах, реализуемых Национальной холдинговой компанией «Узбекнефтегаз» и ее партнерами в свободной индустриально-экономической зоне «Навои», об инвестиционном климате и правовых основах инвестиционной деятельности в Узбекистане.

Многие участники конференции высказали мнение о том, что Узбекистан является ключевым игроком не только на региональном, но и на мировом газовом рынке, а техническое перевооружение нефтегазовой отрасли только усилит ведущие позиции Республики в этой сфере.

Поэтому есть немало желающих наладить взаимовыгодное сотрудничество с Узбекистаном в данном направлении. Успех в этом деле будет означать, что одна из главных целей организаторов OGU 2011 — привлечь в нефтегазовый сектор и в целом в экономику Республики новых партнеров и инвесторов — достигнута.

Закрывая конференцию, в своем заключительном слове Первый заместитель Председателя АО «Узбекнефтегаз», Председатель оргкомитета поблагодарил участников и гостей конференции за активное участие в работе форума и призвал специалистов отрасли подготовить тематику очередной Международной конференции, планируемой к проведению в 2012 г. в рамках Международной выставки «Нефть и Газ Узбекистана» (OGU 2012).

Зарубежные участники и гости выставки и конференции единодушно отметили соответствие организации данного форума высокому международному уровню, доброжелательность, динамичность, результативность и изъявили желание вновь приехать в Узбекистан для участия в 16-ой Международной выставке и конференции «Нефть и Газ Узбекистана» (OGU 2012).

В дни работы выставки и конференции проведены деловые встречи с главами делегаций и представителями различных иностранных компаний и фирм.

Результаты проведенного Международного форума, а также реализация достигнутых договоренностей на состоявшихся встречах и переговорах руководства и ответственных специалистов АО «Узбекнефтегаз», акционерных компаний отрасли с зарубежными компаниями будут способствовать привлечению в нефтегазовый сектор экономики Республики дополнительных прямых иностранных инвестиций и современных технологий.

В соответствии с постановлением Кабинета Министров Республики Узбекистан от 3 марта 2011 г. «О мерах по подготовке и проведению Международной промышленной ярмарки и Кооперационной биржи в 2011г.» 1–3 июня АО «Узбекнефтегаз» и её подразделения: АО «Узнефтегазмаш», АО «Узнефтепродукт», АО «Узнефтегаздобыча», АО «Узгеобурнефтегаз», а также ряд подведомственных предприятий приняли участие в отраслевой промышленной ярмарке предприятий сферы геологии, топливно-энергетического комплекса, химической, нефтехимической и металлургической промышленности. Кроме того, был представлен ряд предприятий малого бизнеса, в том числе начавших свою деятельность в 2010 г. Так, во исполнение постановления Кабинета Министров Республики Узбекистан от 12 ноября 2009 г. №296 «О расширении сырьевой базы барита и увеличении производства баритового концентрата» в г. Алмалык организовано производство по выпуску баритового концентрата в объеме до 15,0 тыс. т. в год на базе баритовых

руд, добываемых на месторождениях Сары-булак и Кушрабад. Лицензию на данный вид деятельности получило ООО «Neftegaz-mineral».

В 2010 г. в СИЭЗ «Навои» созданы два дочерних предприятия в составе УДП «Шуртанский ГХК» – ДП «Полиэтилен кувурлари» и ДП «Полипропилен кувурлари», которые приступили к выпуску соответственно полиэтиленовых и полипропиленовых труб с фитингами к ним.

Все предприятия представили широкую номенклатуру производимой продукции, осваиваемой в рамках программы локализации, а также импортируемую продукцию, предлагаемую к освоению в рамках промышленной кооперации, в том числе с предприятиями малого бизнеса и частного предпринимательства.

В рамках ярмарки состоялась презентация АО «Узбекнефтегаз», в ходе которой озвучены основные показатели развития отраслевой кооперации. Так, в 2010 г. за счет реализации Программы оптимизации импорта закупка у отечественных производителей различных товаров, а также поставка продукции и оказание услуг в 1,5 раза превысили показатели 2009 г. За счет освоения технологий выпуска новых видов изделий общий объем производства локализованной продукции почти в 3,2 раза превысил уровень, достигнутый отраслью в 2008 г.

По итогам ярмарки заключены 28 дополнительных договоров на 2011 г. и 160 договоров намерений по сотрудничеству в 2012 г.

На церемонии закрытия Отраслевой промышленной ярмарки АО «Узбекнефтегаз» отмечена призами за активное вовлечение предприятий малого и частного бизнеса в промышленную кооперацию и за содержательную презентацию. Вручен также именной приз за активное участие в работе ярмарке.

## ГЛАВА 8. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В НЕФТЕГАЗОВЫХ КОРПОРАЦИЯХ

---

### 8.1. Стратегия управления персоналом

В Послание Президента Республики Узбекистан Шавката Мирзиёева Олий Мажлису сказано, что «Или еще один пример. Предприятия, входящие в состав АО «Узкимёсаноат», потребляют 10 миллиардов кубометров природного газа. На этой основе производятся минеральные удобрения. Фермерские хозяйства своевременно не оплатили их поставку, в результате предприятия «Узкимёсаноат» по состоянию на 1 декабря 2017 года задолжали за природный газ 890 миллиардов сумов.»\*

Научно-технический прогресс в последние десятилетия породил крупные изменения в характере трудовой деятельности. Расширение полномочий работника, контроль за производственным процессом — главная отличительная черта современности.

Возрастает значение умения представлять в целом сложные производственные, экономические и другие процессы.

Управление персоналом — самая тонкая деликатная часть менеджмента. По своей сущности, управление персоналом — это целенаправленная деятельность аппарата управления компании по формированию коллектива, направлению и координации его деятельности достижения результатов, совмещающих интересы как компании в целом, так и ее отдельных работников. С развитием общественного производства и изменением в нем положения и роли работников менялись концептуальные подходы к управлению персоналом и функции кадровых служб.

#### **Основные школы управления персоналом.**

- Школы «научного управления» (1885 — 1920 гг.).
- Школа «человеческих отношений» (1920 — 1950 гг.).
- Школа «человеческих ресурсов» (1950 — 1970 гг.).
- Школы управления персоналом (с 1970 гг...).

---

\* Послание Президента Республики Узбекистан Шавката Мирзиёева Олий Мажлису, декабрь 2017 г.

Управление персоналом — это система взаимосвязанных организационно — экономических и социальных мер по формированию условий для нормального функционирования, эффективного использования и развития кадрового потенциала корпорации.

Структура и функции системы управления персонала.

1. Планирование и маркетинг персонала.
2. Оформление и учет кадров.
3. Обеспечение нормальных условий труда.
4. Юридическое обеспечение.
5. Развитие кадров.
6. Социальное развитие коллектива.

Функции системы управления персоналом с переходом к рыночным отношениям существенно расширились. Вместо бывших отделов кадров в большинстве организаций созданы службы управления персоналом, действующие в соответствии со следующими принципами:

1. Единичность — подчинение каждого работника только одному руководителю.
2. Преобладание коллективных интересов над личными.
3. Плановость.
4. Согласованность полномочий и ответственности.
5. Сочетание централизации и демократизации.
6. Компетентность управления.
7. Стабильность.

Таблица 8.1

Методы управления персоналом

Группа методов	Содержание
Административные	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Формирование органов управления;</li> <li>• Издание приказов и распоряжений;</li> <li>• Подбор и расстановка кадров.</li> </ul>
Экономические	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Формирование справедливой оплаты труда</li> <li>• Применение материальных стимулов.</li> </ul>
Социально — психологические	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Воспитание корпоративного патриотизма;</li> <li>• Вовлечение работников в управление компанией;</li> <li>• Использование морального поощрения.</li> </ul>

По своей сути административные методы — это методы принуждения.

Экономические методы — это методы побуждения.

Социально — психологические методы являются методами как побуждающего, так и убеждающего характера.

Важным элементом менеджмента персонала является стратегия управления персоналом — комплекс целей, форм, принципов, методов и правил работы с кадрами.

На разработку стратегии управления персоналом влияют сложившиеся факторы внешней и внутренней среды компании.

Факторы внешней среды компании включают в себя:

- экономические;
- политические;
- социально — демографические и культурные;
- нормативно — правовые;
- экологические и природно-климатические;
- состояние местного рынка труда;
- кадровая политика конкурентов;
- состояние местных коммуникаций.

Факторы внутренней среды:

- уровень организации производства и труда в компании;
- квалифицированный уровень персонала;
- текучесть кадров;
- структура персоналов;
- производительность труда;
- уровень использования рабочего времени;
- уровень социальной защиты;
- особенности корпоративной культуры.

Необходимая компании явочная (расстановочная) численность персонала определяется несколькими способами:

1. Расчетный метод. Учитывается средняя выработка одного работника:

$$\text{ЧП} = \text{ОР} / \text{ПТ},$$

где ЧП — явочная численность персонала, человек;

ОР — объем работы в смену, шт., т., м...

ПТ — производительность труда одного работника в смену, шт., т., м...

2. По нормам обслуживания. Данный способ применяется для определения потребной численности работника для обслуживания, какого – либо агрегата:

$$ЧП = \sum_1^n B / B,$$

где  $\sum B$  – суммарные затраты рабочего времени обслуживанию объекта в течении смены, ч., мин.

$B$  – полезный фонд времени одного работника в смену, ч., мин.

$n$  – количество рабочих операций на одном объекте за смену.

3. По нормам обслуживания. Функции работников непосредственно не связаны с процессом производства, а предопределяются необходимостью неотлучного пребывания или дежурства в определенном месте.

Национальная холдинговая компания «Узбекнефтегаз» приняла участие в работе VII Международной промышленной ярмарки и Кооперационной биржи, которая проходила с 29 октября по 4 ноября 2013 г. в павильонах АО «НВК Узэкспоцентр». Событие, ставшее традиционным для представителей индустриальной сферы, является действительно знаковым.

Именно здесь в последние годы сформирован основной пакет договоров на поставку и закупку готовых изделий, оборудования, материалов и сырья по линии локализации и кооперационных связей, включая оказание производственных услуг. Тем самым существенно сокращен их импорт.<sup>43</sup>

Как известно, с 2009 г. Промышленная ярмарка и Кооперационная биржа приобрели международный статус, что позволяет расширить диапазон контактов, и, как следствие, объемов достигнутых договоренностей, в том числе и по экспорту продукции.

Инициатива и идея проведения этого масштабного форума, принадлежащие Президенту Республики Узбекистан, уже доказали свою эффективность, дав дополнительный импульс развитию отечественной промышленности за счет дополнительных рабочих мест. Это, в свою очередь, имеет особое значение в период продолжающейся глобальной рецессии.

Согласно реализуемой в Узбекистане Программе антикризисных мер, в стране предусмотрено увеличение объемов локализации в 3–4 раза, особенно в базисных отраслях экономики. Важные шаги в этом направлении осуществляются и Национальной Холдинговой Компанией.

С каждым годом в рамках внутриотраслевых и межотраслевых кооперационных связей растет динамика производства продукции на основе локализации, поставок и приобретения готовых изделий, оборудования, материалов и сырья. Яркое тому подтверждение и итоги нынешнего промышленного форума. На 2014 г. по отрасли заключены и зарегистрированы договоры на 100,3%, что в сумовом эквиваленте превышает 705 млрд. сумов. Кроме того заключены и зарегистрированы договоры-намерения на экспорт продукции отрасли собственного производства на 100% или на 288 471,25 тыс. долл. США.

По итогам VII Международной промышленной ярмарки и Кооперационной биржи Национальной Холдинговой Компании «Узбекнефтегаз» присвоено первое место «За лучший дизайн и тематическое представление предприятия и продукции».

В работе III молодежной научной конференции «Нефтегазогеологическая наука Узбекистана и роль молодежи в решении её проблем» («Акрамходжаевские чтения»), проходившей 12 ноября 2013 г., приняли участие 145 человек: молодые специалисты АО «ИГИРНИГМ», АО «O'ZLITINEFTGAZ», АО «Узгеобурнефтегаз», а также студенты Филиала РГУ им. И.М. Губкина в г. Ташкенте, магистранты, бакалавры геологического факультета НУ им. Мирзо Улугбека, факультета нефти и газа Таш ГТУ им. А.Р.Беруни.

На конференции заслушаны 29 пленарных и представлены 15 стендовых докладов, в которых освещены различные вопросы прикладной науки, непосредственно оказывающие влияние на повышение эффективности геологоразведки, разработки нефтяных и газовых месторождений и содействующие приросту запасов углеводородного сырья.

В числе рассмотренных тем такие, как:

- изучение и обоснование перспектив нефтегазоценности новых литолого-стратиграфических комплексов и районов;
- расширение использования инновационных технологий в нефтегазовой геологии;



- изучение и выявление площадей с нетрадиционными источниками углеводородного сырья (сланцевый газ, тяжелая нефть);
- повышение эффективности поискового и разведочного бурения;
- повышение качества газоконденсатных исследований;
- вопросы экологической безопасности нефтегазовых объектов.

На конференции была одобрена работа АО «ИГИРНИГМ\* и УзНИО НГП по активизации работы с молодыми учеными и специалистами, отмечено качество организации молодежной научной конференции.

Лучшим докладчикам вручены дипломы и памятные подарки.

Джумаеву В.А. (АО «ИГИРНИГМ») присуждено I место за доклад «Новая методика по определению вторичной (трещинной) пористости горных пород», где рассмотрен принцип определения вторичной (трещинной) пористости, основанный на определении объема пустотного пространства трещинной породы путем нагнетания несжимаемой жидкости, что является актуальным для нефтегазовой отрасли, поскольку позволяет повысить достоверность при подсчетах запасов углеводородов, сосредоточенных в коллекторах сложного типа.

Курбанову Ш.М. (Филиал РГУ им. И.М. Губкина в г.Ташкенте) – II место за доклад «Забойные фильтры для борьбы с выносом песка на пласта в скважину», в котором для решения проблемы, связанной с выносом песка из пласта в скважину, рассматриваются 3 вида забойных фильтров, из которых опытным путем выделен пенобетонный фильтр, показавший свою эффективность, как при задержке песка, так и в отношении проницаемости.

III место разделили два участника: Бабаджанова С.Л. (АО «Узбекгеофизика») за доклад «Уточнение геологической модели месторождения Западный Алан в свете новых материалов сейсморазведки МОГТ-3D)», в котором результаты сейсморазведки МОГТ-3D северо-восточной части месторождения Западный Алан оценивают ее в качестве высокоперспективной для поиска углеводородов; Нуманов Н.А. (ДП «Караулбазарская НГРЭ») за доклад «Использование микросфер в тампонажных смесях в условиях Узбекистана», в котором рекомендуется использование облегченных тампонажных растворов на месторождениях и площадях Узбекистана с аномально

низким пластовым давлением и с осложненными геологическими условиями.

Отмечены также доклады участников конференции Хакимудиной Д.Р. (АО «Бухаронефтьгазпармалаш»); Кудашевой Л.Р. (АО «ИГИРНИГМ»); Муратова А.С. (АО «ИГИРНИГМ»); Аббасовой С.А. (АО «ИГИРНИГМ»); Худояровой Ш.А. (АО «Узбекгеофизика»); Рахимова К.А. (ДП «Караулбазарская НГРЭ»); Ходжилова Б.И. (АО «ИГИРНИГМ»); Ташкузиевой Э.А. (АО «ИГИРНИГМ»); Салмановой Ш. (Филиал РГУ им. И.М. Губкина в г.Ташкенте).

Участники конференции приняли решение о продолжении практики проведения раз в два года научных молодежных конференций «Акрам ходжаевские чтения» с целью повышения квалификации молодых специалистов, их активного вовлечения в научную деятельность.

Молодым специалистам рекомендовано активнее участвовать в мероприятиях, направленных на расширение интеллектуального кругозора, практиковать использование научных разработок и рекомендаций при решении актуальных производственных вопросов нефтегазовой отрасли.

14 ноября 2013 г. состоялась III конференция молодых ученых и специалистов АО «O‘ZLITINEFTGAZ» «Инновации и альтернативное топливо, сырьевая база и новые технологии для нефтегазовой отрасли Узбекистана». На конференции обсуждены пути решения производственных проблем с применением инновационных, рационализаторских, научно-технических проектов, их внедрение в производство, а также возможности для внедрения перспективных технологий в нефтегазовой отрасли.

Кроме того на конференции были рассмотрены такие важные вопросы, как:

- сырьевая база – основа устойчивого развития нефтегазохимии Узбекистана;
- разработка и эксплуатация нефтяных и газовых месторождений с применением передовых инновационных технологий;
- опыт выполнения инвестиционных проектов;
- альтернативное топливо и ресурсосбережение;
- инвестиционная емкость нефтегазового рынка Узбекистана;
- промышленная безопасность, экология и охрана окружающей среды в нефтегазовом секторе экономики страны.

На конференции заслушаны 28 и представлены 10 стендовых докладов, авторами которых были представители АО «O'ZLITINEFTGAZ», АО «ИГИРНИГМ», Филиала РГУ нефти и газа им. И.М. Губкина в г.Ташкенте, ТашГТУ им.

Три участника конференции по решению экспертной комиссии поощрены призами с вручением сертификатов на получение денежного вознаграждения за первое, второе и третье места, семеро награждены Почетными грамотами за активное участие и лучший стендовый доклад. Три поощрительных приза было вручено со стороны Уз НИО НГП. Каждый из отмеченных участников получил книгу доктора технических наук, главного научного сотрудника АО «O'ZLITINEFTGAZ» Ирматова Э.К. «Основные дискуссионные вопросы нефтегазового дела».

Обладателем первого места и грамоты стал Хашимов П.А. (АО «O'ZLITINEFTGAZ»), выступивший с докладом «Повышение эффективности применения горизонтальных скважин на месторождении Южный Кемачи», в котором представлены конкретные пути решения проблем, возникающих при эксплуатации горизонтальных скважин.

Обладательницей второго места и грамоты стала Талинова Л.С. (Филиал РГУ нефти и газа им. И.М. Губкина в г.Ташкенте) за доклад «Использование математических методов при вероятностной экономической оценке запасов на этапе изучения и прогнозирования разработки залежей нефти и газа», в котором приведена модель более точного прогнозирования экономических оценок перспективных ресурсов категории  $C_3$  и запасов категорий  $C_1$ , и  $C_2$ , что может послужить минимизации рисков на последующих этапах, обусловленных неточным определением величины балансовых запасов.

Обладательницей третьего места и грамоты признана Гришина Н.В. (Филиал РГУ нефти и газа им. И.М. Губкина в г.Ташкенте) за доклад «Исследование кинетики реакции растворов соляной кислоты различной концентрации с реальными карбонатными породами». В нем приведены результаты исследования процесса реакции между карбонатной матрицей породы и кислотой, на основе которых подбирается оптимальный состав кислотного раствора при проектировании СКО в скважинах.

Грамоты вручены также Кайпназарову Д.П. (ТашГТУ им. А.Р.Беруни), Якубову Р.Т. (АО «O'ZLITINEFTGAZ»), Бонда-

ренко К.А. (Филиал РГУ нефти и газа им. И.М. Губкина в г. Ташкенте), Сайдахмедову Э.Э. (АО «OZLITINEFTGAZ») за лучшие стендовые доклады.

Поощрительные призы Уз НИО НГП были вручены Габдурахманову И.А. (АО «OZLITINEFTGAZ»), Зайтову А.Д. (Филиал РГУ нефти и газа им.И.М. Губкина в г.Ташкенте), Ким А.А. (Филиал РГУ нефти и газа им.И.М. Губкина в г.Ташкенте).

Конференция предоставила возможность для выявления наиболее перспективных молодых специалистов и студентов, обладающих лидерскими и новаторскими потенциалами. Материалы конференции опубликованы отдельным сборником тезисов докладов.

Присутствующие на конференции представители нефтегазовой науки, производственных коллективов, учебных заведений нефтепромышленного направления отметили высокий организационный уровень, а также высказали предложение о необходимости и в дальнейшем проводить конференции под эгидой Уз НИО НГП с обязательным участием молодых ученых и специалистов не только крупнейших центров – АО «ИГИРНИГМ», АО «OZLITINEFTGAZ». ТашГТУ им. А.Р. Беруни, Филиала РГУ им.И.М.Губкина в г.Ташкенте, но и молодых специалистов производственных предприятий.

## **8.2. Отбор и оценка персонала в нефтегазовых корпорациях**

Эффективность любой деятельности, в конечном счете, определяется деловыми и личностными качествами тех, кто эту деятельность осуществляет.

Качество деятельности по поиску, отбору, найму и адаптации персонала (ПОНАП) можно оценивать по степени совпадения интересов и возможностей компании с возможностями и интересами работников.

«Компетенция – это адекватность личных и профессиональных качеств работника сложности решаемых им задач и уровню предоставленных ему полномочий».

Наиболее частым проявлением компетенции являются:

- коммуникационные навыки;
- ориентация на результат;
- клиентоориентированный подход;
- умение работать в команде;



Рис. 8.1. Схема согласования интересов и возможностей компании и работника

- лидерство;
- планирование и ориентация;
- коммерческое предвидение;
- стратегическое видение.

Для того, чтобы сэкономить время, деньги и нервы, работодатель должен сразу «вычислить», подходят ли ему и его компании деловые и личные качества потенциального сотрудника.<sup>23</sup>

Как грамотно подойти к собеседованию претендента на вакансию? Существуют общие правила интервьюирования.

Как советуют специалисты, разговор с соискателем должен происходить в отдельном помещении, а не на глазах и «на слуху» всех сотрудников компании.

Потенциальный работник должен чувствовать себя свободно, только так он сможет полностью раскрыться и произвести благоприятное впечатление на работодателя.

В противном случае руководитель может подумать, что кандидат просто мямля.

Прежде чем начать заваливать соискателя вопросами, необходимо рассказать о деятельности компании и об обязанностях, которые ждут кандидата на новой должности. В современном мире, как правило, не бывает узкоспециализированных вакансий, а потому потенциальный работник должен знать обо всех дополнительных направлениях, которые войдут в его компетенцию как обязательные.

Чтобы вконец не запугать будущего сотрудника, можно «подсластить пилюлю», рассказав обо всех привилегиях и материальных преимуществах, которые даст ему работа в компании. После

того как претендент выслушал всю информацию, пора перейти непосредственно к самому собеседованию.

Заковыристые вопросы надо оставлять на второй круг интервью. Прежде всего, надо выяснить уровень знаний и навыков работника.

Конечно, всю картину при первом и даже десятом разговоре обрисовать невозможно, для этого дается испытательный срок. Помимо выяснения уровня профессионализма соискателя, для начальной стадии интервью будут уместны и другие вопросы. Пусть человек сначала расскажет о прошлом месте работы, обрисует свой круг обязанностей там, причины, по которым получал или, наоборот, не получал продвижения по службе. В определенный момент руководителю надо притвориться сплетником, которому не терпится узнать об атмосфере в бывшем коллективе соискателя, о личности его непосредственного начальника и об истинных причинах ухода с прошлого места работы.

В каждом собеседовании важны вопросы, которые затрагивают интерес и желание кандидата работать по данной специальности. В зависимости от ответа соискателей, говорят специалисты по рекрутингу, можно понять, будет ли этот человек работать лишь за заработную плату, либо трудиться, как говорят, за идею. Также руководитель должен поинтересоваться, чего, собственно, кандидат хочет от предлагаемой работы.

Ответ на этот вопрос поможет определить «амплуа» будущего сотрудника: ведомого или ведущего. Вторую часть собеседования может продолжить очередной вопрос с «подковыркой» — о том, на какой размер заработной платы оценивает свои способности человек и почему.

Не секрет, что каждый работник при переходе в другую компанию держит в уме возможность профессионального роста. Потому при проведении собеседования вопрос о том, на какой должности видит себя кандидат через, допустим, год, три, пять лет, просто необходим.

Если на этот вопрос человек отвечает уверенно и обстоятельно, а его карьерные цели прописаны буквально по месяцам, можно не волноваться.

Этот человек все время будет работать на повышение, а значит, стараться реорганизовать и усовершенствовать свои обязанности так, чтобы его как минимум заметило начальство. Но даже

если соискатель не уверен в возможности повышения или мнется, называя довольно туманные перспективы, не надо сразу отказываться от этого человека. Быть может, он является исполнителем, который добросовестно и без срывов будет выполнять свою работу. А может, перед руководителем совсем молодой человек, который в силу своего возраста еще не определился с жизненным и задачами.

Многие работодатели при собеседовании сегодня выбирают игровой метод. Так, соискателю предлагается ситуация или проблема, которая могла возникнуть в компании.

Человек должен, желательнее за минимум времени, предложить свой вариант решения задачи. В ходе этой своеобразной игры шеф может оценить творческое мышление, сообразительность, деловые навыки потенциального сотрудника.

Любое собеседование должно оканчиваться на позитивной ноте. Если кандидат не устраивает работодателя, не нужно делать презрительное лицо и цедить сквозь зубы: «Вы нам абсолютно не подходите».

Неважно, идет ли речь о деловых качествах кандидата либо о личной неприязни, возникшей вдруг у начальника. Надо помнить, что неугодный сегодня кандидат через несколько лет может стать самым необходимым человеком.

Хорошее впечатление важно и для того, чтобы «отверженный» не распространял в обычно узкой среде профессионалов негативные слухи о компании.

Таблица 8.2

Уровни выраженности компетенций менеджера

№	Наименование	Характеристика уровня
1	Негативный	Менеджер понимает необходимость данных компетенций, он старается их проявлять, но это не всегда получается.
2	Базовый	Компетенция развита нормально, менеджер проявляет необходимые для работы качества.
3	Сильный	Компетенция проявляется как на базовом уровне, так и при решении особо сложных задач.
4	Лидерский	Менеджер задает нормы для коллектива.

Структура методики оценки и развития основных компетенций специалиста выглядит следующим образом:

- построение модели компетенций для конкретной должности;
- формирование программы оценки;
- формирование программы развития компетенции;
- повторное проведение оценки компетенций.

Таблица 8.3

Основные методы оценки персонала

Наименование метода	Содержание
Биографический	Изучение биографии, документов, характеристики, личного заявления.
Собеседование	Беседа с работником по схеме «вопрос – ответ» для получения дополнительных данных о работниках.
Анкетирование	Опрос с помощью специальной анкеты для самооценки работника с последующим анализом результатов опроса.
Тестирование	Определение профессиональных знаний, умений способностей, мотивов, психологии работника с помощью специальных тестов.
Деловая игра	Оценка способностей работы в группе в ходе проведения организ.деятельной игры с ранжированием игроков по ролям.
Экзамен (зачет)	Контроль профессиональных знаний и умений после предварительной подготовки (обучения) в форме выступления перед экзаменационной комиссией.

Регулярная оценка персонала позитивно сказывается на мотивации сотрудников.

### 8.3. Мотивация, стимулирование и развитие персонала

В любой общественно – экономической системе мотивация персонала в значительной степени определяет уровень развития экономики и как следствие, уровень благосостояния всего населения.

Мотивационная деятельность – это вызванные внутренними побуждениями действия человека, направленные на удовлетворе-



ние его потребностей, интересов. Ядром мотивов является потребности человека; потребности определяют его поведение. Потребности бывают первичными (врожденные) и вторичные (приобретенные).



Рис. 8.2. Схема мотивации человека

Наиболее известной в этом плане является иерархия потребностей А. Маслоу.

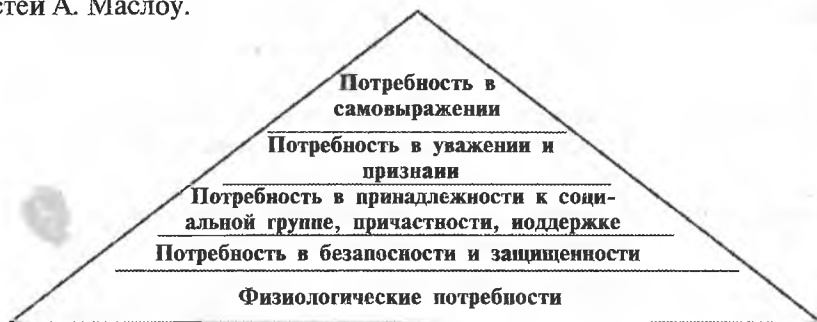


Рис. 8.3. Иерархия потребностей А. Маслоу

Потребности человека порождают те или иные мотивы его поведения.

Таблица 8.4

Виды мотивов поведения человека

Биологические мотивы	Духовные мотивы
Самосохранение; Воспроизводство; Комфорт.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Коллективизм;</li> <li>• Справедливость;</li> <li>• Состязательность;</li> <li>• Стабильность;</li> <li>• Самоутверждение;</li> <li>• Самореализация.</li> </ul>

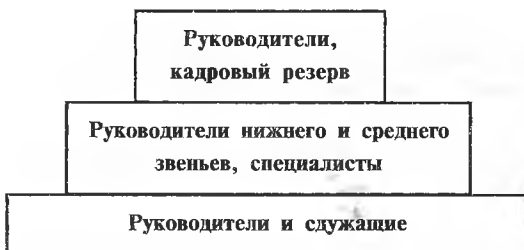


Рис. 8.5. Уровни обучения персонала

Обучение персонала может осуществляться в формах, показанных в табл. 8.5.

Таблица 8.5

Форма обучения	Содержание
Обучение первичной профессии	Целевая подготовка специалистов в учебных заведениях соответствующего профиля.
Повышение квалификации	Обучение, направленное на последовательное пополнение и обновление профессиональных знаний.
Профессиональная переподготовка	Обучение, направленное на расширение компетентности на новые области знаний.

Формирование кадрового резерва – элемент управления деловой карьерой, это поступательное продвижение работника в выбранной им сфере деятельности.

Управление карьерой – это комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой организации.



Рис. 8.6. Виды профессиональной карьеры

Карьера внутриорганизационная — конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост и т.д.

Карьера межорганизационная — все указанные процессы происходят с работником на различных должностях и в разных организациях.

Специализированная карьера характеризуется тем, что в процессе профессиональной деятельности работник проходит стадии карьеры в рамках одной профессии и области деятельности.

#### **Инструментом карьеры является:**

Карьерограмма — документ, в котором представлен вариант профессионального развития и должностного перемещения сотрудника в организации.

Квалификационная характеристика — документ, в котором содержится перечень того, кем должен быть, что должен уметь, знать и т.д.

Личный план карьеры — документ, который составляет сам работник и в котором оценивает жизненную ситуацию.

Грамотный подбор персонала становится для руководителя главной головной болью. Рекрутеры (специалисты по трудоустройству) в один голос твердят: в стране сложилась ситуация, когда работы много, а работать некому. Работодатели ощущают это на себе — трудно найти менеджера или бухгалтера, который бы оценивал свою квалификацию адекватно, работал честно, был лояльным к компании и не выкручивал руки на предмет очередного повышения зарплаты взамен «ну ладно, тогда я останусь у вас работать».

Как лучше заявить о себе потенциальным работникам и где найти специалистов, чье блестящее многостраничное резюме оправдает себя в работе? Предлагаем несколько рецептов подбора персонала.<sup>24</sup>

**Личные связи.** К этому способу поиска сотрудников для своей компании в большинстве своем прибегают начинающие предприниматели. У каждого человека, согласно исследованиям социологов, существует от 30 до 200 контактов. В их число входят родственники, друзья, дальние знакомые, соседи, сотрудники и т.д. Таким образом, начало будущей компании складывается, к примеру, из двух друзей, объединенных одной идеей, и их личных знакомых. Метод, основанный на доверии, в небольшой фирме, рабо-

тает очень хорошо: делить пока особо нечего и вопрос о противоречиях в понимании идеи бизнеса практически не возникает.

Проблемы могут начаться тогда, когда поначалу небольшой бизнес начинает развиваться и структурироваться. На кону — большие деньги и серьезные контракты, так что симпатия может смениться антипатией.

Между тем многие работодатели, даже имея уже раскрученный и стабильный бизнес, предпочитают не отказываться от канала «личных связей».

По словам генерального директора агентства JIB-Recruitment, через метод личных связей в свое время прошли практически все крупные казахстанские компании, а малый и средний бизнес и поныне успешно практикует такой метод поиска кандидатов на вакансии. Даже иностранные компании, которые пришли в Казахстан без этого «своего» круга, «перетаскивают» на новое место сотрудников из числа своих соотечественников.

**Средства массовой информации.** Как только личные связи перестают быть эффективным способом подбора кадров, работодатель задумывается о недорогом или вовсе бесплатном поиске новых единомышленников. В ход идут средства массовой информации: газеты, телевидение, радио, Интернет. Коротенькое объявление в специализированном издании или анонс на телеканале может увидеть множество потенциальных сотрудников компании. В Интернете также можно найти профессионала, искать их следует на сайтах или форумах, где создаются виртуальные «тусовки» специалистов тех или иных профилей. Например, многие программисты нашли себе новую работу благодаря форуму на сайте bbct.kz («Центр тяжести»).

Работодатель доволен: телефон непрерывно звонит, люди приходят — дело сдвигается с мертвой точки. Однако при применении такого метода поиска кадров возникает другая проблема — шеф постепенно теряет силы, он не может более управлять ситуацией. К нему начинают приходиться все кому, что называется, не лень. В итоге теряется драгоценное время, цена которому сегодня — деньги.

Эта пассивная система поиска в основе своей подходит для тех компаний, бренд которых уже довольно известен на рынке. Содержащаяся в справочнике информация попадает на глаза не только потенциальному клиенту или партнеру, но и будущему работнику

этой компании. Но надо учесть тот факт, что люди, которые ищут работу по справочнику, обычно не очень активно работают с Интернетом и, что важнее, резюме, которого у них обычно нет. Таким образом, единственным каналом поиска работы для таких соискателей является телефон. Если в компании есть люди, которые обучены принимать звонки, то этот метод становится относительно эффективным.

**Ярмарка вакансий.** Немногие казахстанские предприниматели нанимают на работу выпускников вузов, ведь «зеленого» юнца надо долго и упорно обучать, пестовать. Между тем ярмаркой вакансий успешно пользуются иностранные компании, работающие в Казахстане. Напичканного теоретическими знаниями выпускника профессионалы «обращают в свою веру». Через некоторое время, при прочих равных условиях, на свет появляется молодой высококлассный специалист, преданности которого компании, взрастившей его, можно позавидовать.

**Агентства по трудоустройству и кадровые агентства.** В случае если самостоятельные попытки найти хороших специалистов пошли прахом, работодатели задумываются о помощи профессионалов, работающих на рынке труда. И первым делом обращаются в агентства по трудоустройству и кадровые агентства. Обращение к ним выгодно, потому что в таких организациях денег с работодателями не берут, агентства живут за счет средств, выплачиваемых им соискателями.

Надо отметить, что обращаться в фирмы такого плана следует лишь тогда, когда возникает необходимость в подборе простых исполнителей. Большую активность агентства по трудоустройству проявляют в найме людей рабочих специальностей, к уровню квалифицированных соискателей у сотрудников агентств притязания обычно низкие.

Дело не в качестве, а в количестве — по такому принципу работает большинство кадровых агентств. За 700 тенге (в среднем по Алматы) кадровики обещают каждому соискателю в среднем три вакансии. Из этой договоренности частенько возникает немало проблем, как для работника, так и для предпринимателя.

Руководителю, который нуждается, к примеру, в главном бухгалтере, отправляют всех соискателей, кто каким-то образом, даже «по касательной», связан с финансовой сферой. На собеседование могут прийти кассиры, финансовые аналитики и специалисты бан-

тского дела. Однако если требования предпринимателя не ограничиваются жесткими рамками, то такой способ, при его «бесплатности», очень хорош. Надо просто набраться терпения и выбрать из огромной массы людей своего человека.

Можно сделать хитрее и самим заявиться в кадровое агентство. Поскольку вы лучше знаете, кто вам нужен, то, прошерстив несколько десятков резюме из базы данных агентств, выберете несколько кандидатур, которых сами и вызовете на собеседование. Метод достаточно эффективный, но также затратный по времени.

Между тем многие руководители, в противовес, к примеру, подбору по личным связям, называют именно агентства по трудоустройству.

**Рекрутинговые агентства.** Еще одним профессиональным посредником на рынке труда являются рекрутинговые компании. Они, как правило, работают на подбор специалистов более высокого профиля — от среднего менеджмента до руководителей всех рангов. Проблема, с которой сталкивается предприниматель при обращении в такие фирмы, — это взимание оплаты с работодателя. Рекрутинговые агентства, в зависимости от своего уровня, берут от 1 до 4 окладов будущего работника. Оплата производится только в момент найма сотрудника, найденного агентством.

Между бизнесменом и рекрутинговой компанией заключается договор, в котором последняя берет на себя обязательство по указанным требованиям в оговоренные сроки найти специалистов.

Кадровый голод привел к тому, что одни и те же высококвалифицированные специалисты перебегают из одной компании в другую. Туда, где заплатят больше. Эти работники — объект так называемых хед-хантеров (headhunting — «охота за головами»). Специалисты по переманиванию ценных работников, работающие под вывеской рекрутинговых агентств, стали настоящим бичом для работодателей во многих странах, в том числе и в России. У нас это только начинается, некоторые вполне солидные компании по подбору квалифицированного персонала в перечне своих услуг уже заявляют и хедхантинг.

Скоро и казахстанские компании будут маниакально следить за внешними связями своих топ-менеджеров, которые могут уйти к конкурентам, увести с собой клиентов, а также поставить под удар те проекты, информацию о которых они с радостью сольют новым хозяевам.

## 8.4. Стиль руководства в нефтегазовых корпорациях

Руководство -- это адресное управление, заключающееся в выработке конкретных заданий, поручений, доводимых в явной форме до подчиненных.

Стиль руководства определяется его личными, человеческими качествами.

Производственный тип руководства ориентирован на решение конкретных производственных задач.

Личностный тип руководства ориентирован на решение конкретных производственных задач.

Личностный тип руководства характерен ориентацией на сотрудников, на их потребности.

Таблица 8.6

Характеристика стилей руководства

Наименование стиля	Характеристика
Laissez Faire (англ. «невмешательство»)	Сотрудники рассматриваются как изолированные индивидуумы, мотивированные свободной, практикующие самоконтроль.
Патриархальный	Сотрудники рассматриваются зависящие от руководства.
Бюрократический	Персонал рассматриваются как безличный анонимный фактор, работающий в соответствии с приказами, распоряжениями, предписаниями.
Авторитарный	Ярко выраженное едино наличие в принятии управленческих решений роль персонала сводится к механическому исполнению приказов и указаний руководителя.
Корпоративный (демократический)	Основан на доверии и взаимодействии руководителя и подчиненных, участии персонала в процессе выработки и реализации управленческих решений.
Либеральный	Представление подчиненным значительной свободы, самостоятельности действий; стремление избегать командных методов воздействия, предпочтение убеждения, просьб, пожеланий.

Стили управления нечасто встречаются на практике в «чистом» виде. Так как стиль руководства определяется личными, человеческими качествами можно выделить следующие характерные типы лидеров:

**Харизматические лидеры** опираются на свой имидж, известность, ярко выраженную индивидуальность.

**Автократические лидеры** отличаются самолюбием, отсутствием самокритики.

**Демократические лидеры** стремятся вовлечь персонал в процесс управления, используют свой авторитет для пользы дела, а не для реализации своих амбиций.

**Стратегические лидеры** ориентируют персонал инновации, на достижение устойчивого положения компании в будущем.

«Дельцы» стремятся к сиюминутной выгоде, не отличаясь при этом щепетильности в выборе путей достижения этой выгоды.

В зависимости от уровня трудоспособности и достижения конечных результатов в составе персонала можно выделить следующие характерные группы:

**1. Теория «ленивого человека».** Группа не способна и не желает работать. Ее состав – малоквалифицированные работники с четко выраженной установкой и бездеятельность, и минимальную отдачу.

**2. Теория «человеческих отношений».** Группа работников, частично способны и желающие работать. В коллективе могут часто

Таблица 8.7

Типичные ошибки в управлении персоналом

Типичные ошибки в управлении персоналом.	Наиболее важные личные качества руководителя.
<ul style="list-style-type: none"><li>• Склонность пускать дела на самотек;</li><li>• Стремление все делать самому;</li><li>• Недоверие к сотрудникам;</li><li>• Невосприимчивость к критике иновому;</li><li>• Изменения восприимчивости к чужому мнению;</li><li>• Заносчивость;</li><li>• Неуважение сотрудников;</li><li>• Непоследовательность действий.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Скромность;</li><li>• Вежливость;</li><li>• Выдержка;</li><li>• Тактичность;</li><li>• Чуткость;</li><li>• Самокритичность;</li><li>• Неприятие лести;</li><li>• Самодисциплина;</li><li>• Требовательность.</li></ul>



возникать конфликты, интриги и противоречия между отдельными микро-группами и личностями.

**3. Теория «единой семьи».** Группа полностью способна и желающая работать. Имеет высокий уровень классификации и относительно однородный состав по возрасту, интересам и мотивации.

Консалтинг в Казахстане находится в состоянии эмбриона. Привычка менеджеров высшего звена безраздельно властвовать на своем предприятии не допускает вмешательства извне, однако рынок диктует свои правила. Общемировая практика – привлечение к управлению компанией консультантов из консалтинговых компаний.<sup>25</sup>

Но кто сегодня в Казахстане является такими экспертами? По большей части это бывшие «теоретики» от образования, не имеющие за спиной практики в предпринимательских структурах, а также вчерашние студенты, в лучшем случае слышавшие термин «менеджмент».

Такие «образованные» консультанты извратили само понятие «консультирования», перемешав технологии и методики, подменив практические понятия чисто теоретическими рекомендациями, «содранными» с учебников по менеджменту двадцатилетней давности.

Кроме того, большинство бизнесменов до сих пор не понимают, что такое консалтинг, для чего он нужен. Иногда гордыня высшего руководства компаний не позволяет принять рекомендации по управлению даже от высококвалифицированных консультантов, мол, «я создал компанию, я ею и управляю как моей душе угодно». Это привело к тому, что консалтинг пока не стал реальным механизмом в управлении компанией.

Однако не все так плохо. Все больше руководителей компаний осознают, что если они хотят быстрее адаптироваться к требованиям рынка, то без дополнительных знаний не обойтись. Такие предприниматели обращаются за консультациями к профессиональным консалтинговым компаниям, понимая, что добиться конкурентоспособности можно лишь через постоянное развитие и обучение сотрудников, а также так называемую «трансформацию компетенции личности в компетенции компании». Однако иногда компании преследуют менее благородные цели.

Понимая, что наладить систему менеджмента в своих структурах быстро не получится, бизнесмены обращаются к профессиона-

шим за поддержкой в виде проведения образовательных семинаров и консалтингового сопровождения проекта по разработке и внедрению современных систем управления.

То есть цель этих компаний — минимизировать затраты на образование своих сотрудников. Также к консалтинговым консультантам обращаются компании, которые просто желают формально получить сертификат соответствия, не проводя изменений в структуре управления и не подвергая сотрудников такому «мучительному» наказанию, как развитие и обучение. Они просто предлагают деньги и сроки.

Некоторые руководители считают так: «У партнера или конкурента есть сертификат соответствия, а в моей компании нет — надо приобрести». А для чего, это для них второстепенный вопрос.

Впрочем, случается, что за консультациями обращаются из-за незнания сути системы менеджмента. Бизнесмены ищут ответы на вопросы: есть ли необходимость разрабатывать и внедрять современную систему управления в своих компаниях, стоит ли расходовать на это материальные, временные и финансовые ресурсы. В этом случае консультанты вместе с предпринимателями-клиентами прорабатывают уровень системы управления, которого стремится достичь руководство этих компаний.

При переходе к рыночным отношениям казахстанские бизнесмены столкнулись с «внешним» барьером в области торговых отношений.

При попытках казахстанцев выйти на международный уровень в торговле некоторыми продуктами производства (особенно минеральными ресурсами и сырьем) со стороны западных компаний были установлены жесткие и низкие тарифы на приобретение продукции обогатительных фабрик. Объяснялось это тем, что из-за отсутствия системы экологического менеджмента на этих предприятиях производство продукции чрезмерно вредит экологии.

Организация совместных компаний с привлечением западных менеджеров тоже отразилась на формировании структуры управления бизнеса — многие совместные предприятия уже изначально строили систему менеджмента с учетом требований международных стандартов,

В настоящее время государство «втолковывает» предпринимателям, что введение современной системы управления повысит конкурентоспособность казахстанского бизнеса. Эта работа проводится

правительством республики для защиты внутреннего рынка при вступлении Казахстана в ВТО. Многие руководители с этим согласны, а потому имеют не только бумажный сертификат, но и систему управления с большим потенциалом.

В системе менеджмента МС ИСО 9001:2000 установлены требования к компаниям, основой которых является определение, анализ и выполнение требований потребителей продукции или услуг, выпускаемых этой компанией. Однако до настоящего времени идет путаница.

**Во-первых**, качество продукции определяется техническими условиями и спецификациями. В настоящее время одинаковые технологические линии позволяют разным компаниям выпускать продукцию с одинаковым качеством.

Априори качество заложено в возможности технологических линий выполнять технические условия или спецификации при изготовлении этой продукции. Это означает, что качество продукции в основном зависит от правильной работы технологического оборудования.

**Во-вторых**, при использовании одних и тех же технологических линий и выпуске продукции одна компания процветает, а другая через некоторое время становится банкротом и исчезает с рынка. В чем тут дело? А в том, что в одной компании все процессы менеджмента качества направлены на выполнение требований потребителя, а в другой — весь менеджмент качества направлен лишь на выполнение требований хозяина. Это ведет к найму низкоквалифицированной рабочей силы при высокой текучести кадров, выпуску продукции с высоким уровнем брака из-за ускоренного износа технологической линии.

При этом компания держится на нескольких «загруженных по горло» сотрудниках, которые одновременно закупают сырье и материалы, ищут потребителя, продают продукцию и еще наблюдают за производственным персоналом. Это относится и к производству различных услуг.

Однако принцип ориентации на потребителя постепенно становится одним из главных для казахстанских бизнесменов. Эпоха дикого рынка, которую характеризовало первоначальное накопление капитала, заканчивается, структурирование экономики и глобализация вынуждает бизнесменов управлять компаниями в соответствии с требованиями международного сообщества, которое, при

потоке казахстанской продукции на экспорт, и будет являться ее новым потребителем.

### 8.5. Управление конфликтами

Конфликт — это столкновение несовместимых разнонаправленных тенденций в сознании человека или межличностных и межгрупповых отношениях, связанное с острыми эмоциональными переживаниями.

Существует четыре типа конфликтов: внутриличностный, межличностный, между личностью и группой, межгрупповой.

1. Внутриличностный конфликт характеризуется тем, что человек находится в «нелады» с самим собой и затрудняется в выборе предпочтения или решения.

2. Межличностный конфликт является более распространенным типом конфликтов. Это конфликт конкурентов на занятие должности, в распределении ресурсов и т.п.

3. Конфликт между личностью и группой, когда работник противопоставляет себя коллективу. Отдельный сотрудник поднимается в своем понимании проблем и методов их решения выше остального коллектива.

4. Межгрупповой конфликт характеризуется противоречиями между отдельными группами работников. Это конкуренты за материальное и нематериальное вознаграждение.

Таблица 8.8

Классификационные признаки конфликтов

Признак	Характеристика
По сфере возникновения	<ul style="list-style-type: none"><li>• Деловые (связанные с официальной деятельностью человека)</li><li>• Личные (не официальные отношения)</li></ul>
В зависимости от организации уровня	<ul style="list-style-type: none"><li>• Горизонтальные (между людьми находящимися на одной иерархической ступени)</li><li>• Вертикальные (на разных иерархических ступенях)</li><li>• Смешанные (присутствуют как горизонтальные, так и вертикальные конфликты)</li></ul>

В зависимости от последствий	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Конструктивные (приносящие, в конечном счете, пользу компании)</li> <li>• Деструктивный (носящий разрушительный для атмосферы в компании характер)</li> </ul>
По степени обоснованности	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Объективные (вызванные действительно существующим объектом конфликта)</li> <li>• Субъективные (основанные на неадекватной оценке ситуации)</li> </ul>
По степени заинтересованности сторон	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Симметричные (между сторонами поровну)</li> <li>• Несимметричные (одна из сторон выигрывает или проигрывает больше другой)</li> </ul>

Конфликт в своем развитии обычно проходит следующие стадии:

1. Возникновение конфликтной ситуации, когда интересы сторон вступают в противоречие друг с другом, но открытого столкновения еще нет.

2. Инцидент, возникающий спонтанно, или целенаправленно, носящий объективный или субъективный характер.

3. Кризис, характеризуется разрывом между сторонами конфликта. На этой стадии очень трудно разрешить конфликт мирно.

4. Завершение конфликта посредством ликвидации предмета спора или передачи его одной из сторон.

Управление конфликта — это целенаправленная деятельность по устранению причин конфликта и приведению поведения его участников в соответствие со сложившимися в компании нормами взаимоотношений.

Эксперты утверждают, что больше половины компаний рано или поздно сталкиваются с неприятной для себя ситуацией — «уходом» сотрудников.

Неофициальный опрос редакции «МТУ» подтверждает: так или иначе многие бизнесмены сталкивались с коллективным уходом ключевых сотрудников из компании. Тривиальный, но закономерный вопрос: кто виноват?

Одна сторона (обиженная) утверждает, что ушедшие оказались не порядочными людьми с кучей амбиций, не подтвержденных профессиональными навыками, к тому же почему-то с низкой лояльностью к компании.

Другая сторона (те самые ушедшие), напротив, во всем винит руководителя: не оценил их вовремя по достоинству, обидел...

При анализе случившегося можно выявить подводные камни, которые мешают деятельности компании — как настоящей, так и будущей. Анализ необходим, чтобы в будущем не наткнуться на те же рифы вновь.<sup>26</sup>

Итак, по статистике, 70% людей меняют работу не потому, что им мало платят или их не устраивает социальный пакет, а потому что их не оценили по достоинству на прежнем месте работы. Еще 20% уходящих главной причиной называют недостаточную заработную плату. Оставшиеся 10% называют другие причины — по возрасту, по уходу за ребенком, смену места жительства и др.

Статистика в отношении ухода команды, т.е. организованного увольнения группы ключевых сотрудников, еще более впечатляющая. В 90% случаев виноват лидер. Это подтвердили и эксперты журнала, к которым мы обратились за консультацией. Как бы неприятно это ни звучало, но истинная причина потери ключевых сотрудников кроется в самом руководителе, именно он просмотрел, не почувствовал изменения настроений в коллективе, и ситуация в компании вышла из-под контроля.

Чтобы избежать повторения такой катастрофы впредь, следует, по словам И. Рыбкина, четко понимать, чего мы хотим от людей, когда создаем команду. Эксперт различает несколько организованных групп, которые могут работать в компании. Команда — это ценностная организация, это единомышленники, которые поддерживают друг друга и несут взаимную ответственность. Это люди, которые обладают различным инструментарием управления, являются ситуативными лидерами по отдельным направлениям, их работе команда полностью доверяет, но может контролировать и курировать на отдельных этапах. Для команды ценность — это сверхнормативность. Часто также под командой понимается визионер с группой единомышленников, которые не всегда и не полностью соответствуют друг другу по ценностям, целям. Выполнили проект и ушли. Это так называемая команда проектов. Группа визионеров верит лидеру безоговорочно. На первых этапах создания бизнеса она просто необходима. Потом, по мере становления бизнеса, появляется потребность в технологической команде. На этом этапе требуется не вера в лидера и его видение, а подчинение дисциплине, четкое выполнение заданий. Есть и такие группы — некое объеди-

нение жрецов знаний, специалистов, которые в своем направлении спецы, и кто-то их соединяет в одно целое. И к управлению каждым из таких объединений следует искать свои подходы, утверждает наш эксперт.

А отдельные люди приходят и уходят из бизнеса потому, что не находят в организации того, что они хотели получить. Уходят те, кто так или иначе находят себя в чем-то другом. На вопрос удерживать или не удерживать — руководитель отвечает сам. По большому счету можно удержать любого, если есть такая задача. И. Рыбкин считает, что «люди перерастают в тех организациях, которые не могут ничего предложить достойного их личностному росту».

Массовый уход сотрудников можно объяснить тем, что руководитель долгое время, плавно и системно отделялся от команды, не обновлял коллектив, не защищал при необходимости: «Короче говоря, лидер потерял чувствительность к процессу, произошел процесс отчуждения его от коллектива. Исходя из этого, команда стала отдельным «явлением, в ней появился негласный, теневой руководитель, который стал руководить командой, как ему удобно. В каждом коллективе существуют такие оптимальные руководители. Если коллектив не уравновешенный, если нет обратной связи с формальным руководителем, нет контактов, то рано или поздно неформальный лидер возьмет функции управления на себя. Так что в этом случае надо говорить о кризисе управления».

Психолог-практик выделяет в этой связи несколько подпроблем. Во-первых, по мере роста каждого человека должен появляться эквивалент замещения опыта. Однако чаще всего, руководитель совершает главную ошибку: он по-прежнему эксплуатирует старый уровень мотивации, не замечая профессионального и личностного роста своих подчиненных. Во-вторых, может «вылезти» и такая проблема как непомерно растущие амбиции какой-то части коллектива: амбиции растут, а профессионализм — нет. В таких ситуациях именно эти люди берут на себя миссию по развалу коллектива. В этом случае руководитель проглядел оппозицию, которая просто пытается манипулировать. А это значит команду нужно «чистить». С такими людьми не следует воевать, их нужно просто убирать из коллектива. По большому счету, руководитель всегда может вернуть хотя бы часть раскольников в «родные пенаты». Другое дело, надо ли?

Наконец, в-третьих, последняя проблема связана с оценкой качества профессионализма персонала. Возникает семейственность отношений, снижаются барьеры между руководителем и подчиненными, особенно в небольших компаниях. Отсюда — субъективная оценка, поэтому нужно в обязательном порядке вводить аттестационную систему персонала.

**Найти четыре отличия.** Можно обозначить разницу между менеджером и лидером в компании: «Функция менеджера в условиях изменений в том, чтобы сотрудники работали не хуже, чем раньше, пусть даже чертыхаясь про себя и кляня компанию на чем свет стоит. Функция лидера — привести их в состояние собранности и целостности, с тем, чтобы сотрудники принимали новые условия работы как отвечающие их интересам, личным смыслам и ценностям (по крайней мере, в перспективе). Лидер помогает другим «собраться внутри себя» и найти новые смыслы в изменившейся ситуации».

Рассмотрим команду организации как одну из форм объекта управления и выделим четыре его составляющих. Так, у любого объекта управления есть **границы** и, соответственно, отношения с внешней средой — с другими командами и подразделениями, с заказчиками и клиентами. Также для любого объекта управления задаются так называемые **уставки**, то есть правила, нормативы, цели, нормы, по соответствию которым и определяется, успешно он функционирует или нет. По уставкам оцениваются те продукты или услуги, которые команда-организация дает на «выходе»: например, прибыль (команда продавцов) или аналитические отчеты (команда маркетологов-аналитиков). Но, чтобы иметь на «выходе» продукт, на «входе» необходимо получать соответствующие ресурсы. Например, продавцы — товар или информацию о его наличии на складе, а аналитики — обновляющиеся базы данных и результаты исследований. Конкретный способ превращения командой-организацией своих ресурсов в продукты или услуги (определяющий связь между «входом» и «выходом») называется **технологией**. И, наконец, в команде-организации есть **ценности**, разделяемые ее членами.

Изменения в этих четырех составляющих и должен отслеживать лидер, чтобы помогать членам команды внутренне к ним адаптироваться. Еще одно важное замечание: «Чтобы не создавать предсказуемых проблем, лидеру в самом начале формирования команды стоит убедиться, что у ее членов есть ясное понимание по всем



четырем составляющим. Иначе ситуация, когда команда выясняет, например, настоящие критерии оценки своей работы, может иметь гораздо более тяжелые последствия для всей организации, чем когда эти критерии просто меняются».

Команды распадаются или уходят, когда в изменившихся условиях не оказывается лидера, который бы помог членам команды найти новый смысл в продолжении их деятельности и убедиться, что она согласована с их личными ценностями. Причем таким лидером может быть и формальный начальник команды, и кто-то из ее рядовых членов, и человек со стороны. Консультант, например.

**Умение слушать и слышать.** Уход команды должен стать предметом отдельного и тщательного исследования: «Когда уходит команда, то это не связано с экономическими соображениями, это, скорее, вопрос отсутствия должного уровня отношений в коллективе и понимания стратегии развития, перспектив компании. Команда уходит, когда не видит возможностей изменить либо личность лидера, либо ситуацию, сложившуюся в компании. Уход команды — это последний способ разрешения или не разрешения сложившейся ситуации. Безусловно, та компания, из которой уходят топ-менеджеры, просуществует недолго, если лидер не сделает соответствующие выводы и не пересмотрит свои отношения с окружающими его людьми».<sup>24</sup>

Конфликтолог видит в обсуждаемой нами ситуации не просто разногласия в перспективах развития или стратегии, а глубоко личностные противоречия в отношениях. В таких компаниях лидер обычно смотрит на ключевых сотрудников как на функции. Поэтому, скорее всего, это рано или поздно выльется в целый комплекс обид, непонимания или представлений о том, что лидер не дорожит или не ценит своих сотрудников. То есть там не достает личностных отношений, личностного понимания ситуации, сложившейся в коллективе. Лидер должен отречься в какой-то момент от собственного «я» и стать лидером-слугой, которого беспокоит все: психологический климат в коллективе, социальные, материальные проблемы сотрудников, особенно тех, кто близок ему и от которых он может получать обратную связь. В противном случае, если руководитель не сможет победить свой эгоизм, его ждет неуспех и в будущем.

Неумение слушать и слышать с точки зрения лидера может приводить к кризисным ситуациям, когда топ-менеджеры уходят и

даже создают собственные компании. Иногда под тем же названием и с аналогичной спецификой.

**Еще неизвестно, кому повезло.** Кадры решают все, сказал однажды мудрец.<sup>24</sup> Эта крылатая фраза не потеряла своей актуальности и сегодня. А может быть, даже наоборот — она приобрела дополнительный смысл. Кадров катастрофически не хватает. Во всем мире, а не только у нас в Казахстане, разворачивается нешуточная битва за таланты.<sup>24</sup> Рекрутеры перекупают уже не отдельных специалистов, а уводят целые команды профессионалов. В первую очередь это касается небольших компаний, уход в которых группы сотрудников фактически обескровливает бизнес. В этой связи фразы — «система мотивации», «создание корпоративной культуры» — приобретают особую ценность, которую можно измерить деньгами. Вопросы на засыпку: Сколько стоит команда? И сколько — бизнес без ключевых сотрудников? Но кроме потери финансов, есть и другие факторы, не менее важные в жизни компании: упускается время на реализацию незавершенных прежним составом проектов и вслед за этим возникает реальная угроза потери репутации компаний.

Правда, как поется в одной песне советских лет: «Если к другому уходит невеста, еще неизвестно, кому повезло», — иногда увольнение команды не несет только разрушение для бизнеса. Обновление, вливание свежей крови бывает и полезным — как для компании, так и для уходящих сотрудников. Например, руководитель просмотрел, как разрослись амбиции и аппетиты у негласного лидера, в первую голову, и его команды, которая неожиданно заявила об уходе. Это неприятно, но при таком диагнозе не стоит торопиться удерживать персонал. Лучше обновить коллектив и в будущем пресекать ростки, таких явлений загодя, не ожидая очередного витка знакомой «кадровой» болезни.

Традиционно учредитель или топ-менеджер 80% усилий тратит на материальную стимуляцию, оставляя совсем немного сил и времени на поддержание в компании благоприятного климата, командного духа, озвучивание отношения самого руководства к каждому работнику, его направлению профессиональной деятельности. Формально все до единого руководители радеют о коллективе, о нуждах каждого. Другое дело, что с реализацией декларируемых ценностей дела обстоят из рук вон плохо. Так что уход команды случается, когда владелец, руководитель не вникает в свой биз-

нес, забывая, что в основе любого бизнеса лежат человеческие отношения.

## 8.6. Корпоративные университеты

Западные специалисты выделяют четыре типа корпоративных университетов:

1. Центры прибыли (это выделение из корпораций учебных структур преимущественного классического образовательного типа с целью индивидуальной подготовки персонала);

2. Центры повышения квалификации (в их рамках реализуются программы обучения персонала);

3. Центры стандартизации (предназначены для единой унификации стандартов с целью получения и лучших практических результатов);

4. Центры стратегического развития (ориентированные на поддержку трансформационных процессов).

Цель — внедрить стандартизацию передавать коллегам важные специальные и оперативные знания, а не держать в головах отдельных индивидов.

Мир менеджмента — это динамичный постоянно развивающийся организм, отдельные концепции которого довольно быстро устаревают. У руководителей высшего звена другие задачи — необходимость понимания законов бизнеса и принципов деятельности акционерного общества и его дочерних компаний как единого механизма, создания единой корпоративной культуры.

Продолжающийся в Республике Узбекистан процесс совершенствования порядка и процедур ведения бизнеса, разгосударствления и приватизации предприятий, широкого внедрения принципов корпоративного управления в деятельность акционерных обществ способствует дальнейшему повышению потенциала национальной экономики.

Сегодня в Узбекистане почти все крупные предприятия реорганизованы в акционерные общества. Расширяется ряд компаний, в которых внедрены методы корпоративного управления. Всесторонне развиваются предприятия с участием иностранного капитала, деятельность которых основана на корпоративном управлении. Они занимают важное место в определении перспектив отечественной экономики и выполняют важные социально-экономические зада-

чи по расширению производства и созданию новых рабочих мест. Указ главы государства «О мерах по внедрению современных методов корпоративного управления в акционерных обществах» от 24 апреля 2015 года служит поднятию этой работы на более высокий уровень.

Важную роль в широком внедрении современных методов корпоративного управления в акционерных обществах играют повышение квалификации и мастерства специалистов сферы, изучение и применение международной практики, создание условий для обмена опытом и подготовка профессиональных управленческих кадров. Весомый вклад в эту работу вносит Научно-образовательный центр корпоративного управления.

В докладе Первого Президента Республики Узбекистана на расширенном заседании Кабинета Министров, посвященном итогам социально-экономического развития страны в 2015 году и важнейшим приоритетным направлениям экономической программы на 2016 год, особое внимание уделено системе корпоративного управления. Отмечено, что Научно-образовательный центр корпоративного управления был создан при активном участии Европейской школы менеджмента и технологий (Германия) для организации на системной основе подготовки и повышения квалификации руководящих работников и специалистов акционерных обществ, овладения ими современными методами корпоративного управления.

На основе изучения передо всего международного опыта корпоративного управления предприятиями была разработана и утверждена новая типовая структура акционерного общества. На ее базе с учетом современных подходов к корпоративному управлению разработан и утвержден новый классификатор должностей и профессий, с включением в него 566 новых категорий, соответствующих требованиям рыночной экономики. В соответствии с данным классификатором проведена аттестация руководящих кадров. На высвободившиеся руководящие должности пришли молодые, образованные, на практике владеющие методами современного менеджмента и маркетинга специалисты.

Научно-образовательный центр корпоративного управления занимается организацией эффективной системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации управленческих кадров для органов хозяйственного управления, акционерных обществ и других субъектов предпринимательства, а также проведением фун-

даментальных и прикладных научных исследований в области управления бизнесом и корпоративного управления.

Подготовка кадров в центре проводится в магистратуре и на специальных учебных курсах. В двухгодичную магистратуру принимаются руководящие работники и специалисты органов хозяйственного управления и других субъектов предпринимательства в возрасте до 40 лет, имеющие высшее образование и стаж работы не менее трех лет.

На специальных учебных курсах проходят переподготовку и повышение квалификации директора менеджеры и управляющие, имеющие степень магистра или являющиеся дипломированными специалистами.

В центре также проводится глубокое изучение передового зарубежного опыта в сфере управления бизнесом и корпоративного управления, ведутся исследования в целях апробации и внедрения современных методов корпоративного управления, осуществляется научно-методическое обеспечение по коренной реорганизации структуры управления акционерными обществами, приведению их организационных форм в соответствие с международными требованиями.

В образовательном учреждении также намечены переподготовка и повышение квалификации государственных поверенных, доверительных управляющих инвестиционными активами, членов наблюдательного совета и ревизионной комиссии, специалистов в области приватизации, рынка ценных бумаг, антимонопольного регулирования, брокерской, оценочной и риэлторской деятельности. Проводятся различные международные конференции и встречи, на которых квалифицированные специалисты могут обмениваться опытом.

В профессорско-преподавательский состав включены не только отечественные педагоги, но и специалисты ведущих зарубежных научно-исследовательских организаций. Для обеспечения тесной связи теоретической подготовки с практикой организованы стажировки слушателей в органах хозяйственного управления, акционерных обществах и других субъектах предпринимательства. В частности, в прошлом году с широким привлечением профессорско-преподавательских кадров ведущих образовательных учреждений Германии и других стран было организовано повышение квалификации в сфере корпоративного управления более 160 руководите-

лей акционерных обществ, банков, крупнейших предприятий нашей страны.

В Европейской школе менеджмента и технологий, созданной в 2002 году по инициативе 25 таких ведущих немецких компаний, как «Даймлер», «Сименс», «БМВ», «Люфтганза», «Тиссен Крупп», «Ман», «Кнауф», ведется обучение по основанным на международных стандартах учебным программам «Управление бизнесом», «Управление бизнесом для руководящих работников». В центре прошли обучение руководящие сотрудники компаний «Узбекнефтегаз», «Узвиносаноатхолдинг», акционерных обществ «Узкурилиш-материаллари», «Узтехсаноат», «Уздонмахсулот», «Дори-дармон», «Кафолат сугурта компанияси», «Узкимёсаноат», «Узбекэнерго» и других крупных предприятий.

— Последовательно развивается наше сотрудничество с Узбекистаном, — говорит директор по стратегии и бизнес-развитию компании «Сименс» Карстен Хасбах (Германия). — За прошедший период мы реализовали множество проектов в вашей стране. Узбекистан своим географическим положением и экономическими возможностями привлекателен для немецких деловых людей. Организация международных конференций, симпозиумов, бизнес-форумов и встреч способствует обмену опытом эффективного управления в компаниях, дальнейшему развитию партнерства, разработке и реализации совместных бизнес-проектов.

По мнению руководителя Венского центра реформирования системы финансовой отчетности Анри Фортина, снижение уровня государственного присутствия в экономике и стимулирование развития частного сектора являются актуальными задачами в большинстве стран мира.

Глубоко продуманная стратегия по приватизации государственного имущества, реализуемая в Узбекистане, и высокая компетентность менеджеров служат повышению эффективности этих процессов.

Развитие бизнеса немыслимо без капиталовложений. Инвесторы, естественно, не вкладывают средства в компанию без наличия надежной системы контроля и управления. Так как корпоративное управление является одним из важных факторов принятия инвестиционных решений, каждый стремится инвестировать в компанию с продуманной и проверенной системой корпоративного управления.

Благоприятная бизнес-среда в нашей стране, созданные льготы и гарантии защиты интересов инвесторов все более усиливают интерес и укрепляют доверие зарубежных предпринимателей к экономике нашей страны.

— В Узбекистане мы наладили бизнес в 1991 году и наблюдали за всеми этапами экономического роста страны, — говорит президент южнокорейской компании «Шиндонг Энерком» Ким Юн Сук. Благодаря принимаемым мерам по развитию корпоративного управления, сокращению присутствия государства в экономике, модернизации и диверсификации производства экономика Узбекистана развивается динамично и стабильно. Поэтому зарубежные инвесторы активно вкладывают свой капитал в вашу страну. Мы и в дальнейшем продолжим совместную работу по внедрению перспективных проектов.

17 апреля 2015 года Российскому государственному университету нефти и газа имени И.М. Губкина исполнилось 85 лет. За эти годы Губкинский университет подготовил свыше 90 тыс. высококвалифицированных специалистов, которые своим трудом, упорством и целеустремленностью обеспечили эффективное освоение природных богатств страны — запасов нефти и газа. Сегодня в университете учатся представители 83 регионов России, а также 65 стран мира. Каждый девятый студент — иностранный.<sup>27</sup>

РГУ нефти и газа им. И.М. Губкина активно развивает направление по обучению студентов на международных магистерских программах совместно с ведущими зарубежными вузами Норвегии, Франции, Швеции, Канады, Германии, Украины, Великобритании и США. За время работы совместных международных магистерских программ подготовлено более 200 магистров, получивших два диплома — диплом вуза-партнера и диплом государственного образца.

Структура факультетов университета полностью отражает все этапы цикла освоения месторождений: от геологической разведки недр и добычи сырья до его переработки, транспортировки и обеспечения охраны окружающей среды в ходе этих процессов. Ряд кафедр имеют почти вековую историю: они были еще в составе нефтяного факультета, отделившегося от Московской горной академии.

Особое место в структуре университета занимает филиал РГУ нефти и газа имени И.М. Губкина в городе Ташкенте. Созданный

в 2007 году согласно Постановлению Первого Президента Республики Узбекистан, филиал по праву стал одним из ведущих вузов республики. За это время подготовлено около четырехсот специалистов для топливно-энергетического комплекса Республики Узбекистан, которые трудятся на предприятиях, входящих в состав АО «Узбекнефтегаз».

В филиале активно развивается дистанционная форма обучения. Благодаря новейшим образовательным технологиям преподаватели головного университета имеют возможность проводить занятия со студентами филиала в режиме on-line.

Губкинский университет имеет статус отраслевого вуза. Он дает возможность студентам получить технологическое инженерное образование высшего уровня и в то же время удовлетворяет потребности нефтяной и газовых отраслей в кадрах. Благодаря отраслевому статусу вуза обеспечивается единая органическая связь между образованием, наукой и производством. Здесь продолжают активно работать и развиваться многие ведущие научные школы, проводятся фундаментальные и прикладные исследования. За последние годы университет заметно преобразился: учебные лаборатории удалось оснастить новейшим учебным и научным оборудованием, введена в строй новая библиотека, в которой собрано 1,5 млн. экземпляров учебной и научной литературы, многие бумажные носители переведены в электронный формат.

Сегодня РГУ нефти и газа имени И.М. Губкина, в 2010 году получивший статус Национального исследовательского университета (НИУ) — это многопрофильный учебный и научный центр с уникальной системой подготовки кадров, один из флагманов высшего технического образования России. В университете активно применяются инновационные методы обучения и междисциплинарный подход в образовании.

Впервые в системе высшего образования России воссоздана инфраструктура для обучения в виртуальной среде профессиональной деятельности на основе интерактивных полномасштабных тренажеров, компьютерных моделей и систем: «Виртуальное место-рождение», «Виртуальная нефтегазотранспортная система», «Виртуальный нефтеперерабатывающий завод».

В университете созданы условия для раскрытия творческих способностей молодежи не только в профессиональной, но и в спортивной, а также в культурной областях. В вузе действуют 15 студен-



ческих объединений по интересам. Студенческая секция SPE включает в себя почти 500 человек, это самая крупная среди подобных студенческих организаций в Европе. Кроме этого, студенческая секция SPE губкинского университета два года подряд признается лучшей в мире среди трехсот студенческих организаций вузов разных стран.

На сегодняшний день в Учебно-методическое объединение нефтегазовых вузов, возглавляемое губкинским университетом, входит 42 вуза России. В рейтинге российских вузов губкинский университет в числе 20 лучших.

Заслуги университета высоко оценены государством: орден Трудового Красного Знамени (1945), орден Октябрьской Революции (1980), Орден Дружбы Социалистической Республики Вьетнам (2000), Орден Труда Социалистической Республики Вьетнам (2010), Благодарность Президента РФ (2010), Почетная грамота Правительства РФ (в связи с 85-летием). Тридцать восемь губкинцев удостоены званий лауреатов Ленинской премии в области науки и техники и свыше 300 лауреатов Государственной премии СССР и РФ, премий Правительства РФ. Именами сотрудников и выпускников университета названы города, предприятия, институты, научно-исследовательские суда, крупнейшие месторождения нефти и газа.

Вся история развития губкинского университета свидетельствует о ведущей роли его научно-педагогического коллектива в научно-техническом прогрессе нефтегазовых отраслей промышленности. Спустя 85 лет университет верен своей миссии — «обеспечивать расширенное воспроизводство интеллектуальных ресурсов нефтегазового комплекса России, быть локомотивом научно-технического производства как важнейшего фактора устойчивого развития страны».

Образование в Республике Узбекистан провозглашено приоритетной сферой развития, удовлетворяющей экономические, социальные, научно-технические и культурные потребности личности, общества и государства.<sup>28</sup>

Яркой отличительной особенностью реализуемой Президентом Республики Узбекистан с первых дней независимости политики кардинальных реформ, направленных на строительство процветающего демократического государства и общества, является воспитание подрастающего поколения здоровым и гармонично развитым,

создание всех необходимых условий для повышения интеллектуального и духовного потенциала детей и молодежи.

Молодежь сегодня составляет более 60 процентов населения Узбекистана. Закономерно, что ключевым приоритетом всех позитивных преобразований в стране стала забота о воспитании гармонично развитого подрастающего поколения – физически здорового и духовно зрелого, интеллектуально богатого, обладающего не только разносторонними знаниями и востребованными в современном мире профессиями, но и умеющего самостоятельно, творчески мыслить.

Подготовка образованного и интеллектуально развитого поколения является важнейшим условием устойчивого развития и модернизации страны. Эталоном для других государств является созданная в Узбекистане национальная модель непрерывного образования и воспитания.

В годы независимости в соответствии с требованиями демократических и рыночных преобразований осуществлено кардинальное реформирование системы образования и подготовки кадров. Глубокие реформы в этой важнейшей сфере проведены на основе принятых 29 августа 1997 года Закона «Об образовании», а также уникальной по своим масштабам, комплексности и целям Национальной программы по подготовке кадров.

Целью настоящей программы является коренное реформирование сферы образования, создание национальной системы подготовки кадров на уровне развитых демократических государств, отвечающей требованиям высокой духовности и нравственности.

Помимо реформирования с учетом требований времени существующих образовательных учреждений, были созданы учебные заведения нового типа, не имеющие аналогов в странах СНГ, профессиональные колледжи и академические лицеи, интегрированные с наукой и производством.

Также, были созданы филиалы ведущих образовательных университетов мира, в числе которых и наш Филиал Российского государственного университета нефти и газа имени И.М. Губкина в г. Ташкент (далее Филиал). Таким образом, была сформирована уникальная единая система непрерывного учебно-научно-производственного образования, ориентированного на подготовку высококвалифицированных, конкурентоспособных кадров для всех отраслей экономики и социальной сферы, обеспечение духовно-нрав-

ственного воспитания и всестороннего творческого развития молодежи.

Одна из задач при реализации национальной модели подготовки кадров – это обеспечение эффективной интеграции образования, науки и производства, разработка механизмов формирования потребностей отраслей экономики, а также заказа негосударственных структур, предприятий и организаций на количество и качество подготавливаемых кадров.

Для всех ступеней образования с учетом мирового опыта разработаны и внедрены отвечающие современным передовым требованиям государственные образовательные стандарты, учебные программы и учебники. Широко используются передовые педагогические технологии и интерактивные методы обучения.

Свой вклад в этом направлении вносит и Филиал РГУ нефти и газа имени И.М. Губкина в г. Ташкент, созданный в соответствии с Постановлением Президента Республики Узбекистан «Об организации деятельности филиала Российского государственного университета нефти и газа имени И.М. Губкина в городе Ташкент» от 12.01.2007 года № ПП-564 и приказа Федерального агентства по образованию Российской Федерации от 11.05.2007 года № 824. Филиал реализовывает подготовку дипломированных магистрантов и бакалавров, ведёт фундаментальные и прикладные научные исследования по заявкам акционерных компаний АО «Узбекнефтегаз» и научным грантам. Главными задачами Филиала являются:

- сосредоточение в Филиале мощного научно-педагогического потенциала;
- привлечение к образовательной деятельности крупнейших учёных и специалистов, занимающихся проблемами освоения и использования углеводородных ресурсов;
- подготовка высококвалифицированных специалистов для нефтегазовой отрасли республики в соответствии с образовательными программами, принятыми в РГУ нефти и газа имени И.М. Губкина, и общепризнанными требованиями, предъявляемыми к качеству высшего образования, целями и задачами Национальной программы по подготовке кадров Республики Узбекистан.

Для полноценного развития молодежи и раскрытия ее духовного и научного потенциала в Филиале созданы все условия. Учебный процесс организован с привлечением к чтению лекций

ведущих ученых Узбекистана и Российской Федерации. Широко внедрены и такие современные формы и методы информационно-коммуникационных технологий, как чтение дистанционных лекций для профессорско-преподавательского состава и студентов Филиала.

Роль производства в системе подготовки кадров обеспечивается путем подготовки высококвалифицированных кадров на основе соединения обучения с производительным трудом на предприятиях, в том числе в процессе производственной практики.

Закрепление и практическая апробация полученных теоретических знаний осуществляются во время учебных и производственных практик, для проведения которых Филиалом заключены договоры с 25 предприятиями и компаниями АО «Узбекнефтегаз» и ООО «Лукойл опе-рейтингкомпания».

В нефтегазовой отрасли нашей республики востребованы высококвалифицированные специалисты, обладающие не только солидным багажом теоретических знаний, но и практическим знанием всей технологической цепочки производства. С этой целью в Филиале внедрена система получения рабочих профессий, результатом которой является получение студентами удостоверений помощников бурильщика 5 разряда и операторов, что позволяет им во время практики непосредственно на рабочих местах осваивать практические основы будущей профессии.

Важным направлением молодежной политики в Узбекистане стало привлечение одаренной молодежи в науку.

Для раскрытия научного потенциала студентов и привлечения их в науку в Филиале создано студенческое научное общество, работают три научных кружка. С 23 по 25 февраля 2015 г. в Филиале прошла очередная студенческая научная конференция «Нефть и газ — 2015», по итогам которой 27 студентов, сделавшие наиболее интересные с научной точки зрения доклады, награждены дипломами. Важной составляющей развития научного творчества студентов является и участие в международных конференциях. По итогам прошедшей конференции 71 доклад студентов Филиала рекомендован к опубликованию в материалах международной студенческой конференции «Нефть и газ — 2015», которая будет проведена в Москве. В целях обмена результатами своих научных поисков ежегодно 4–8 студентов Филиала выступают с докладами на международных конференциях.

Эффективность системы непрерывного учебно-научно-производственного образования, внедренная в Филиале РГУ нефти и газа имени И.М. Губкина в г. Ташкент, подтверждается результатами участия студентов в международных студенческих олимпиадах.

По итогам сезона 2013/2014 гг. Международной студенческой интернет-олимпиады студентами Филиала завоевано 32 золотые, серебряные и бронзовые медали, а Филиалу решением оргкомитета интернет-олимпиад присуждено почетное звание «Победитель международных студенческих Интернет-олимпиад 2014 года» с правом размещения на сайте вуза баннера с логотипом победителя Интернет-олимпиад. Ежегодно ряд студентов становятся лауреатами и победителями Международной олимпиады «Информационные технологии в сложных системах» и республиканских предметных олимпиад.

Таким образом, национальная система образования, основанная на гармоничной взаимосвязи учебного процесса, науки и производства, решает возложенные на нее задачи по подготовке высокопрофессионального и всесторонне развитого подрастающего поколения.

## ГЛАВА 9. СТРАТЕГИЯ НЕФТЕГАЗОВОЙ КОРПОРАЦИИ

### 9.1. Сущность, принципы и задачи корпоративной стратегии

В Послании Президента Республики Узбекистан Шавката Мирзиёева Олий Мажлису сказано, что «Для этого нужна глубоко продуманная программа технологического развития Узбекистана и модернизации внутреннего рынка. Реализация этой программы должна создать новые возможности для обретения Узбекистаном достойного места в ряду развитых стран мира.»\*

Термин «стратегия» пришел в сферу бизнеса из военной терминологии, в значении нечто «иное, как план победы над врагом». В бизнесе «врагом» является конкурент и компания вынуждена разрабатывать стратегию своего развития.

В *таблице 9.1* представлены основные понятия, используемые в корпоративной стратегии.<sup>46</sup>

*Таблица 9.1*

Понятие	Содержание
Стратегия корпорации	Генеральная программа действий корпорации, содержащая совокупность миссии философии, долгосрочных целей, планов и прогнозов.
Миссия корпорации	Обобщенная качественная характеристика комплекса стратегических целей и предпринимательских намерений компании.
Философия компании	Высшие принципы деятельности компании, формируемые на основе миссии.
Стратегическая цель	Намерение компании, ведущее к достижению важнейших для нее результатов в области производства, предпринимательства, в социальной сфере.

\* Послание Президента Республики Узбекистан Шавката Мирзиёева Олий Мажлису, декабрь 2017 г.

Формирование целей компании — это процесс детализации ее миссии и философии, важнейшими целями при этом могут быть:

1. Место, занимаемое компанией среди конкурентов по объему производства, продаж, получаемой прибыли, размеру капитализации.

2. Уровень инноваций и инвестиций в развитии компании.

3. Уровень качества продукции и услуг.

4. Степень диверсификации деятельности.

5. Возможность ценовой конкуренции.

6. Возможность технологического лидерства.

7. Уровень дивидендов.

8. Уровень сервисного обслуживания потребителей.

9. Другие цели.

**TOTAL S.A.** TOTAL S.A является одной из крупнейших мировых акционерных нефтегазовых компаний открытого типа. Компания TOTAL S.A задействована во всех направлениях нефтедобывающей промышленности, включая первичные отрасли (поиски месторождений нефти и газа, добыча и производство, сжиженный природный газ) и вторичные отрасли нефтяного хозяйства (переработка, реализация, а также торговля и транспортировка нефти и нефтепродуктов).

Концерн осуществляет работы по поиску и производству в 41 странах, а также занимается добычей нефти и газа в 29 странах мира. В 2005 году добыча нефти составляла 2,49 миллиона баррелей в день (общий объём).

В ряде крупных промышленных компаний, связанных преимущественно с перспективными направлениями технического прогресса, в последние годы практикуется создание при высшем руководстве специальных штабных групп, разрабатывающих новые технические идеи и стимулирующих их реализацию в сжатые сроки. В организации и направлениях деятельности функциональных штабных служб произошли значительные изменения. Эти изменения связаны с развитием специализации одних функциональных служб на оказании услуг различным подразделениям корпорации, а других — на планировании и контроле. В структуре управления компанией появляются и органы, занимающиеся проблемами внешней среды, отношениями с потребителем и т.д.

Рост выпуска продукции, развитие диверсификации производства, усложнение рыночных отношений, большая территориальная

разобщенность предприятий корпорации приводят к децентрализации практически всех основных корпорационных штабных служб. Уменьшается число функциональных подразделений на уровне корпорации, и вместе с тем в отделениях организуются штабные органы по руководству производством, сбытом, исследовательскими и проектно-конструкторскими работами, материально-техническим снабжением, транспортировкой сырья, материалов, полуфабрикатов и готовой продукции. Одна из примечательных тенденций — появление функций организационного развития корпорации. Их содержанием являются перспективное планирование организационной структуры управления, проектирование степени централизации и децентрализации.

**ТТ INFOTEK.** Компания ТТ INFOTEK предоставляет широкий спектр ИТ-услуг, включая разработку программного обеспечения, рефакторинг устаревших систем и ИТ-консалтинг. Основанная в 2005 году и управляемая командой директоров из Великобритании и России, компания представляет собой уникальное сочетание европейского подхода к ведению бизнеса и совместного российско-европейского опыта в области разработки ПО. Основной специализацией компании является разработка комплексных web-приложений, соответствующих бизнес-модели и спецификациям заказчика. Более подробная информация на сайте компании: [www.tt-infotek.com](http://www.tt-infotek.com).

В практике управления корпорациями важные последствия имеет процесс создания суперотделений. Этот процесс протекает двояким образом: в одних случаях объединяются два или несколько отделений и на их основе создается крупное самостоятельное подразделение корпорации, в других — штабной орган, образованный из сотрудников в аппарате высшего звена управления, непосредственно руководит производственно-хозяйственной деятельностью ряда отделений. Образование крупных производственно-хозяйственных групп (суперотделений) часто связано с тем, что разработка и освоение новых видов изделий, эффективное обслуживание определенных потребителей продукции требуют использования технического, производственного и управленческого потенциала нескольких отделений. Основная деятельность штабного органа такой группы состоит в финансовом контроле, долгосрочном планировании производства и сбыта продукции, организации и стимулировании научных исследований и технических разработок. Важным элемен-



том всех новых форм организации являются информационные системы управления, работающие на базе ЭВМ.

Экономика индустриально развитых стран опирается на деятельность мощных корпораций, а мировой рынок — это рынок транснациональных корпораций, разделенный между ними. Организационная структура казахстанской промышленности довольно близка к корпоративной. Многие смежные предприятия создавались и функционировали в составе определенной технологической цепочки и рационально организованных хозяйственных связей. В советский период именно отраслевая система управления была тормозом для процесса межотраслевой интеграции и образования многоотраслевых объединений типа корпорации. В настоящее время с ликвидацией ведомственных барьеров межотраслевые формы организации производства должны получить необходимое развитие.

Перестройка организационной структуры российской экономики на базе крупных межотраслевых корпораций стала настоящей практической задачей. Для многих современных предприятий образование корпораций является условием выживания: сохранения кадров, научных подразделений, социальной инфраструктуры, получения заказов, обеспечения материально-технического снабжения и сбыта готовой продукции. Для экономики в целом такое направление организационного развития стало предпосылкой подъема и прогресса.

В тройку самых упоминаемых компаний вошли:

**Казмунайгаз** — наибольшее количество упоминаний компании связано с информационным поводом: «Деятельность компании «КазМунайГаз» (115 материалов). Количество позитивных материалов — 19, негативных — 10.

**Petro Kazakhstan** — наибольшее количество упоминаний компании связано с информационным поводом: «КазМунайГаз» подписал соглашение о покупке трети процентов акций «Петро Казахстан» (43 материала). Количество позитивных материалов — 6, негативных — 12.

**Тенгизшевройл** — наибольшее количество упоминаний компании связано с информационным поводом: «Министерство охраны окружающей среды ужесточает контроль за деятельностью предприятий — природопользователей» (17 материалов). Количество позитивных материалов — 14, негативных — 31.29

Настоящий отчет агентства «Медиа-Систем» составлен на основании анализа публицистических материалов СМИ, содержащих упоминания 15 крупных нефтяных компаний, работающих в Казахстане. В обзоре представлена информация, опубликованная в СМИ с 1 по 31 июля 2006 г.

Отчет включает анализ материалов более 200 источников.

Основные события, привлечшие наибольшее внимание журналистов в течение периода:

Таблица 9.2

Деятельность компании «азМунайГаз»	115
«КазМунайГаз» подписал соглашение о покупке трети процентов акций «Петра азахстан»	44
Проекты разработки и освоения месторождений РК	40
Деятельность иностранных инвесторов в РК	36
Компания «КазМунайГаз» приобретает 50-процентную волю в совместном предприятии «КазГерМунай».	34
Размещение IPO отечественных компаний за рубежом.	28
Ценовая политика нефтяных компаний на АЗС	27

С 1 по 31 июля 2006 года было опубликовано 672 материала, посвященных рынку нефти. Из 15 компаний, работающих на территории Казахстана, были упомянуты все. Общая таблица упоминаемости выглядит следующим образом:

Таблица 9.3

Компания	Количество упоминаний	%	Позитивная		Негативная		Нейтральная	
				%		%		%
Лзмунайгаз	414	62%	19	5%	10	33%	385	1283%
Petro Kazakhstan	124	18%	6	5%	12	40%	106	353%
Тенгмшеаройл	87	13%	14	16%	31	103%	42	140%
АгирККО	75	11%	13	17%	9	30%	53	177%
Казтрансойл	70	10%	2	3%	12	40%	56	187%

КПО	42	8%	20	46%	1	3%	21	70%
BG	30	4%	4	13%	1	3%	25	83%
КТК	25	4%	.	0%	.	0%	25	83%
Total	16	2%	.	0%	-	0%	16	53%
Chevron Texaco	14	2%	6	43%	-	0%	8	27%

Таблица 9.4

**Количественный анализ материалов СМИ: «Деятельность  
нефтяных компаний, работающих на территории РК»**

1--31 июля 2006 г.

Еххон Mobil	12	2%	.	0%	.	0%	12	40%
Каражанбас- мунай	10	1%	3	39%	2	7%	5	17%
Лазахстанкас- пийшельф	4	1%	-	0%	1	3%	3	10%
Шеврон- мунайгаз	2	0%	-	0%	.	0%	2	7%
Halliburton International	1	0%	-	0%	-	0%	1	3%
Всего материалов	672	100%						

**Активность СМИ.** Основная масса материалов публиковалась в печатных СМИ – 481. В теленовостях вышло 88 сюжетов, Интернет-сайты опубликовали – 47 материалов. Информационные агентства – распространили 56 сообщений.

Развитие промышленного потенциала Республики Узбекистан во многом зависит от дальнейшего роста топливно-энергетической базы. В плане социально-экономического развития страны нефтегазовая отрасль Республики Узбекистан является одной из ключевых, поскольку обеспечивает основную часть потребностей страны в первичных топливно-энергетических ресурсах. В 2010 г. исполнилось 125 лет с начала промышленной разработки нефти в Узбекистане. А в этом году мы отмечаем 20-летие создания Концерна

нефтяной и газовой промышленности «Узбекнефтегаз», ставшего впоследствии Национальной холдинговой компанией «Узбекнефтегаз». Указом Президента Республики Узбекистан и решением правительства на холдинговую компанию была возложена задача объединить разрозненные предприятия нефтегазовой отрасли в единый производственный комплекс, координировать их деятельность и определять единую техническую политику дальнейшего развития.

Акционерная компания «Узгеобурнефтегаз» входит в состав Национальной холдинговой компании «Узбекнефтегаз» и является одним из стратегических базовых подразделений холдинга. Данная компания была создана в соответствии с Постановлением Президента Республики Узбекистан № ПП-446 от 21 августа 2006 г. «О мерах по совершенствованию организации деятельности Национальной холдинговой компании «Узбекнефтегаз». Основной деятельностью АО определены геолого-разведочные работы на нефть и газ, а также бурение эксплуатационных скважин в Устюртском, Бухара-Хивинском, Юго-Западно-Гиссарском, Сурхандарьинском и Ферганском нефтегазоносных регионах с общей площадью перспективной территории с более 200 тыс. квадратных километров. 30

В состав АО «Узгеобурнефтегаз» входят: 9 буровых, 15 дочерних предприятий и акционерных обществ; специализированное АО «Узбек-геофизика», осуществляющее комплекс геофизических работ; вышкомонтажное АО «Минора куриш экспедицияси»; АО «Нефть ва газ кудукларини синани» (испытания, капитальный ремонт, крепление скважин в земле и бурение водяных); АО «Узпартампонаж» (оказание тампонажных услуг); три акционерных общества, которые выполняют весь объём перевозочных и других работ, связанных с использованием автотранспортной, тракторной, крановой и другой специальной техники; снабженческие УДП «Техник таъминлаш ва бутлаш» и АО «Узпартаъминот», другие сервисные и вспомогательные предприятия. Всего в 24 подразделениях компании работают 14850 человек.

Геологоразведочные работы на нефть и газ проводятся в соответствии с Государственной программой развития нефтегазовой отрасли на 2007–2012 гг., утверждённой постановлением Президента Республики Узбекистан № ПП-478с от 29 сентября 2006 года. В результате реализации этой программы за 2007–2011 гг. открыто 48 месторождений нефти и газа, в т.ч. 33 месторождения — силами

АО «Узгеобурнефтегаз», 15 – силами инвесторов, получен значительный прирост запасов углеводородов.

Увеличение объёмов геологоразведочных работ, повышение их эффективности, наращивание объёмов глубокого бурения, соответственно количества скважин завершаемых строительством в настоящее время выходит на первый план. Основными направлениями деятельности в достижении планируемых показателей добычи нефти, конденсата, газа и прироста промышленных запасов углеводородов являются выявление новых перспективных структур, бурение глубоких поисково-разведочных и эксплуатационных скважин.

В этой связи модернизация оборудования, технологическое перевооружение с целью проведения комплекса работ, необходимых для поиска, прироста запасов и добычи углеводородного сырья, соответственно с бурением поисково-разведочных и эксплуатационных скважин с высокой экономической эффективностью становятся одними из наиболее актуальных задач.

Выполнить их возможно за счёт внедрения современных технологий для проведения сейсморазведки, интерпретации геофизических материалов, геологического исследования скважин, получения достоверной геолого-технологической информации, использования более современного и эффективного породоразрушающего инструмента, локализации производства химических реагентов и технологических материалов, тесного и плодотворного сотрудничества с научными институтами и предприятиями отрасли.

Работа в этих направлениях проводилась в соответствии с постановлением Кабинета Министров № 176-29 от 03.05.2000г. «О мерах по усилению геологоразведочных работ на нефть и газ в период 2000-2006 годов», постановлениями Президента Республики Узбекистан № ПП-617 от 06.04.2007 г. «О мерах по реализации инвестиционного проекта «Оснащение предприятий АО «Узбекнефтегаз» буровыми установками и сейсморазведочными комплексами ЗД» и № ПП-1072 от 12.03.2009 г. «О программе мер по реализации важнейших проектов по модернизации, техническому и технологическому перевооружению производства на 2009–2014 годы», Государственной программой развития нефтегазовой отрасли на 2007–2012 годы.

Этими документами в т.ч. предусматривались интенсивное развитие нового прогрессивного направления геологоразведочных работ – пространственной сейсморазведки ЗД, и техничес-

кое перевооружение основного поискового метода (в настоящее время — сейсморазведки 2Д) в комплексе с другими видами геофизических исследований — электро-, грави- и магниторазведки, обеспечивающими повышение достоверности геологических данных.

Во исполнение вышеуказанных задач для подразделений АО «Узбекгеофизика» был приобретён парк оборудования, включающий сейсмокомплексы 3Д аппаратурно-программные системы для оцифровки диаграмм и интерпретации данных геофизических исследований скважин.

В 2012–2020 гг. предусматривается продолжить техническое перевооружение. Для буровых предприятий и акционерных обществ в течение 2002–2009 гг. закуплены современные стационарные и мобильные буровые установки китайского и американского производств. Они оснащены оборудованием, отвечающим требованиям мировых стандартов нефтегазовой отрасли: 4 ступенчатой системой очистки бурового раствора, электронной системой управления. Данные установки позволяют обеспечить необходимые технологические режимные параметры и контроль за ними, бурение наклонно-направленных и горизонтальных скважин.

С целью обновления и модернизации оборудования совместными предприятиями страны начато производство буровых вышек в комплекте с подвыщечными основаниями, дегазаторов, опытных образцов вибросита, песко- и илоотделителей, блока приготовления и перемешивателей бурового раствора, колонных головок с фонтанной арматурой, быстроизнашивающихся деталей для буровых насосов, другого оборудования и запасных частей.

Наряду с этим ведётся работа по замене парка тампонажной, автотранспортной и специальной техники. В 2008–2009 гг. в целях увеличения механических скоростей бурения, уменьшения сроков строительства скважин в работу внедрены беспшарошечные буровые долота, которые были подобраны сервисной компанией с учётом фактических разрезов тех скважин, где предполагалось их применение. Бурение скважин этими долотами оказалось эффективным, скорость повысилась.

Используя положительный мировой опыт, в 2006 г. произведено наклонно-направленное и горизонтальное бурение. Применение этого метода в 20 случаях позволило увеличить дебит эксплуатационных скважин при относительно небольших материально-технических и финансовых затратах.

Спуск 299-миллиметровых обсадных колонн на месторождениях и площадях Шуртан, Шимолий Шуртан, Чулькувар и др. на большую глубину позволило значительно упростить сам процесс и снизить его аварийность.

А использование специальных конструкций скважин решило проблему бурения в рапоопасных зонах, склонных к текучести соляноангидридовых отложений.

В холдинговой компании проводится определённая работа по замене импортируемых химических реагентов и технологических материалов на производимые из местного сырья.

В течение 2008–2012 гг. в качестве утяжелителя для буровых растворов используется мраморная пудра. Во исполнение постановления Кабинета Министров № 296 от 12.11.2009 г. «О расширении сырьевой базы барита и увеличении производства баритового концентрата» на месторождении Сарыбулак Ташкентской области организовано производство баритового утяжелителя. С этой целью в составе АК «Узгеобур-нефтегаз» создано дочернее предприятие «Нефтгазминерал». В 2010 г. использовано 780 т местного баритового утяжелителя, в 2011 г. – 12060 тонн. На 2012 г. запланировано произвести 12 тыс. т. местного аналога, что составляет почти 1/3 годовой потребности завозимого из-за границы.

В рамках реализации программы локализации АК «Узгеобур-нефтегаз» за 2011 г. произведено продукции по 4-м позициям на общую сумму 3 млрд. сумов.

Продолжается работа по привлечению научного потенциала отрасли и республики к решению проблемных вопросов, возникающих при проведении геологоразведочных работ, строительстве поисково-разведочных и эксплуатационных скважин. В целом за 2011 г. на проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ с АО «ИГИРНИГМ», АО «O'ZLITINEFTGAZ», ТашГТУ, УНПП «Burg'ichiBiznes» при ТашГТУ, УНПЦ «OilGaz TechnicalService», Филиалом РГУ нефти и газа им. И.М. Губкина в г. Ташкенте, НЦ «Борьба с осложнениями в процессе бурения» и АО «Нефтгазмезёр» были составлены договора по 40 темам на общую сумму 1,62 млрд. сумов.

Таким образом, Акционерная компания «Узгеобурнефтегаз», активно работая над выполнением решений правительства, прилагает все усилия, чтобы внести свой достойный вклад в развитие экономики нашей страны.

## 9.2. Разработка стратегии корпорации. Стратегический анализ потенциала корпорации

Оценка сильных и слабых сторон компании производится в ходе так называемого SWOT – анализа.

S – Strength – сильные,

W – Weakness – слабые,

O – Opportunity – возможности,

T – Threat – угрозы.

На первом этапе SWOT – анализа перечисляются сильные и слабые стороны компании, которые отражаются в матрице, примерный вид которой представлен в *таблице 9.5*.

Таблица 9.5

Матрица SWOT – анализа

Сильные стороны – государственная поддержка; – благоприятные природно-климатические условия; – квалифицированный персонал.	Слабые стороны – устаревший ассортимент продукции; – недостаток финансовых ресурсов; – неразвитость службы маркетинга.
Угрозы – растущая конкуренция; – возможность появления товаров-заменителей.	Возможности – получение целевого кредита на развитие технической базы; – развитие побочного развития.

После проведения SWOT – анализа производят оценку стратегической позиции корпорации, которая представляет собой определение стратегических зон хозяйствования (СЗХ) компании.

Выявление СЗХ осуществляется с учетом:

- размера рынка;
- платежеспособного спроса;
- барьеров входа на рынок;
- наличия и состава конкурентов;
- существующих каналов сбыта;
- условий государственного регулирования рынка.

Варианты стратегий компаний. Механизм влияния факторов на выбор стратегии в компаниях довольно разный и носит комплексный характер.





Рис. 9.3. Факторы, учитываемые при разработке стратегии корпорации



Рис. 9.4. Основные направления стратегического развития корпорации

1. Снижение издержек — важнейшее и всегда актуальное направление стратегических целей компании, так как при прочих равных условиях лидером, скорее всего, будет то предприятие, у которого ниже издержки, а следовательно, больше прибыль при данном уровне цен.

2. Дифференцирование — расширение ассортимента ряда, представление дополнительных услуг, освоение совершенно новых видов деятельности.

Утверждающий маневр — компания первой, осваивает какой — то вид бизнеса, создавая себе этим устойчивые конкурентные преимущества в виде соответствующих активов или компетенций.

**Фокусирование** — концентрация стратегических устремлений компании на относительно узком сегменте рынка, где она гарантированно обеспечивает себе длительное устойчивое положение.

Синергизм — установление партнерских связей с другими бизнес единицами в рамках одной корпорации.

Рассмотрим подробнее отдельные функциональные стратегии компании.

Научно-исследовательская стратегия предусматривает выбор вариантов финансирования фундаментальных и прикладных научных исследований по разработке нового товара.

Производственная стратегия должна обеспечивать внедрение новых достижений науки и техники.

Маркетинговая стратегия, направленная на разработку, производство и доведение потребителей товаров и услуг.

Инвестиционная стратегия — система мер по поиску наиболее эффективных способов привлечения в компанию и использования ею инвестиционных ресурсов.

Финансовая стратегия имеет целью оптимизацию финансовых потоков корпорации, совершенствование структуры капитала компании.

Социальная стратегия охватывает систему мероприятий по повышению доходов и качества жизни работников компании.

В ходе реализации стратегического плана компании возможны его корректировки, вызываемые изменениями в окружающей среде или внутри самой корпорации.

В Узбекистане разработана и успешно реализуется пошаговая итерационная модель управления устойчивым развитием нефтегазовой промышленности. Она доказала свою эффективность в ус-

ловиях стабилизации, обеспечения экономического роста и мирового финансово-экономического кризиса<sup>32</sup>. Её важной особенностью является активная роль государства в реформировании экономики, создание им макроэкономических условий для благоприятного и заинтересованного расширения отечественного и иностранного бизнеса в сфере добычи, переработки и транспортировки углеводородов, невмешательство государства в хозяйственную деятельность предприятий, формирование внешней оболочки устойчивости для экономики отрасли в целом. Внутреннее же наполнение процессов обеспечения устойчивости предприятий нефтегазовой промышленности при этом почти полностью зависит непосредственно от самих хозяйствующих субъектов и эффективности используемых ими механизмов управления стабильным развитием.

Основным результатом **первого шага** реализации модели пошагового итерационного процесса управления устойчивым развитием нефтегазовой промышленности в соответствии с приоритетами реформирования экономики страны на этом этапе явились запуск новых организационных механизмов, создание условий для формирования рациональной структуры управления отраслью.<sup>32</sup>

В целях повышения устойчивости развития нефтегазовой промышленности, комплексного и эффективного освоения нефтяных и газовых месторождений, стабильного обеспечения отраслей экономики и населения газом, газовым конденсатом, нефтью и продуктами их переработки, координации деятельности бывших разрозненных нефтяной, газовой, нефтеперерабатывающей и других отраслей в мае 1992 г. были объединены в единый производственный комплекс, увязывающий каждую сферу деятельности в непрерывную цепочку от забоя скважины до реализации готовой продукции, производственные объекты «Средазгазпром», «Узбекнефть», «Фергананефтеоргсинтез» и производственное строительно-монтажное «Средазнефтегазстрой». На их базе создан Узбекский государственный концерн нефтяной и газовой промышленности «Узбекнефтегаз». В целях дальнейшего совершенствования организационного механизма, обеспечения устойчивости развития и расширения рыночных отношений в нефтяной и газовой промышленности он в 1993 г. был преобразован в Национальную корпорацию нефтяной и газовой промышленности. В соответствии с этим были упразднены «Узбекгазпром» и «Узбекнефть», а на их базе создано государственно-акционерное объединение «Узбекнефтегаздобыча».

В этот же период началось формирование нормативной базы нефтегазовой промышленности независимого Узбекистана. В результате принимаемых правительством мер в отрасли активизировались процессы внешнеэкономической деятельности, разгосударствления, приватизации и создания рыночной инфраструктуры, обеспечения социальных гарантий и т.д. Большое влияние на развитие отрасли оказало введение в 1994 г. национальной валюты Республики Узбекистан. В 1995 г. он достиг нефтяной независимости, решив таким образом первую задачу. Этому способствовал ввод в эксплуатацию ряда крупных и уникальных месторождений, таких как Кокдумалак, Алан, Урга, Южная Тандырча и др. По объемам добычи природного газа среди стран ближнего зарубежья Узбекистан вышел на третье место после России и Туркменистана и на восьмое место в мире.

Результатом **второго шага** реализации модели поэтапного итерационного процесса управления устойчивым развитием нефтегазовой промышленности явились углубление процессов приватизации, достижение внутриотраслевой стабильности и продолжение совершенствования структуры управления отраслью, наращивание производственного потенциала нефтегазовой промышленности, в частности увеличивались объем выявленных запасов углеводородного сырья и его добыча.

Важнейшим направлением развития отрасли стала стратегия, обеспечивающая комплексную углублённую переработку углеводородного сырья. В 1997 г. введен в строй Бухарский НПЗ, завершена реконструкция Ферганского НПЗ. На них выпускается широкий ассортимент нефтепродуктов, соответствующих мировым стандартам<sup>32</sup>.

Продолжающиеся структурные преобразования в нефтегазовой промышленности были направлены прежде всего на реализацию трех стратегических задач:

- 1) на существенное увеличение добычи нефти и газового конденсата в целях достижения нефтяной независимости;
- 2) организацию технологических процессов по углубленной переработке нефти и газа с целью доведения качества выпускаемой продукции до уровня мировых стандартов;
- 3) расширение запасов углеводородов, прежде всего жидких, путем открытия новых месторождений для обеспечения надежной сырьевой базы.<sup>32</sup>

В целях обеспечения устойчивого развития предприятий нефтегазовой отрасли и соответствующего совершенствования организационного механизма на **третьем его шаге** в декабре 1998 г. Национальная корпорация нефтяной и газовой промышленности была преобразована в Национальную холдинговую компанию «Узбекнефтегаз». Основная цель этих преобразований – переход от командно-административных методов к рыночным механизмам. Нефтегазовая промышленность становится одной из крупнейших отраслей экономики, важнейшей энергетической базой Узбекистана. Этот период характерен также вводом новых мощностей по углубленной переработке углеводородного сырья и доведением качества выпускаемой продукции до уровня мировых стандартов, широким привлечением в развитие отрасли прямых иностранных инвестиций.<sup>32</sup>

**Четвертый шаг** реализации модели пошагового итерационного процесса управления устойчивым развитием нефтегазовой промышленности позволил довести объемы добычи природного газа до размеров, обеспечивших не только самодостаточность, но и увеличение экспорта узбекского газа в страны СНГ – Казахстан, Кыргызстан, Таджикистан, Россию, Украину и дальнего зарубежья. Продолжались процессы приватизации: для продажи иностранным инвесторам предлагалось 49% акций АО «Узбекнефтегаз», по 44% – АО «Узгеоиефтегаздобыча», АО «Узтрансгаз» и АО «Узнефтепродукт», по 39% – АО «Узнефтепереработка», АО «Узбурнефтегаз» и АО «Узнефтегазмаш» и 51% – ДП «Узавтогаз». Выставлены на биржу по 39% акций АО «Узнефтегазстрой» и АО «Узнефтегазиш-читаьминот». Правительство Узбекистана успешно работает над созданием благоприятных условий для привлечения всех форм иностранных инвестиций и поддерживает сотрудничество, осуществляемое по приоритетным инвестиционным проектам. Нефтегазовая промышленность Узбекистана, максимально используя преимущества международного разделения труда, современные технологии для обновления собственного производства, укрепления и дальнейшего развития отечественной экспорто-ориентированной и конкурентоспособной промышленности постепенно становится все более привлекательным и надежным партнером.

С вводом в эксплуатацию в 2001 г Шуртанского ГХК не только в Узбекистане, но и во всем Центральноазиатском регионе была заложена основа новой отрасли – газохимической. Полиэтилен,

выпускаемый Шуртанским ГХК, направляется на экспорт в страны СНГ, ЕС, Балтии, Китай и др., а также используется для производства изделий и потребления внутри Республики.

На протяжении первых четырех шагов реализации модели поэтапного итерационного процесса управления устойчивым развитием нефтегазовой промышленности шло активное формирование финансово-экономического механизма его обеспечения в условиях экономики переходного периода.

Этот механизм заключался на первых порах в привитии навыков квалифицированного экономического анализа состояния устойчивого развития предприятий их руководителям и специалистам экономических служб. К началу пятого шага этот механизм был практически сформирован, начался процесс его качественных преобразований, адекватных процессам дальнейшего реформирования и либерализации экономики.

На протяжении пятого, шестого, седьмого и восьмого шагов реализации модели поэтапного итерационного процесса управления устойчивым развитием нефтегазовой промышленности использовались практически одни и те же инструменты стабилизации развития отрасли, что обеспечивалось внешними факторами-государственным регулированием и поддержкой.

Осуществлялось дальнейшее совершенствование управления нефтегазовой промышленностью, активизировались инвестиционная деятельность, привлечение иностранных инвестиций, создание совместных предприятий и внешнеэкономическая деятельность, обеспечивалось рациональное использование иностранной валюты, увеличение ресурсного потенциала отрасли, продолжались структурные преобразования на предприятиях, реформирование собственности, усиливалась экономия энергоресурсов, расширялась социальная поддержка работников отрасли и развивалось их духовно-нравственное воспитание, адекватное новым экономическим и социально-политическим условиям. Принятая в 2006 г. структура управления вобрала в себя опыт предшествующих систем и закрепила принцип ее корпоративной) руководства. При этом само холдинговое управление усилило единство инновационного развития и обеспечение тесной кооперации и взаимодействия внутриотраслевых структур. Процесс создания оптимальных структур управления отраслью не завершен и продолжается до настоящего времени. Его целью является реализация согласованной организационной

политики отрасли, обеспечивающей ей финансовую стабильность и конкурентное развитие.

В целях обеспечения устойчивой работы предприятий нефтегазовой промышленности осуществлялись меры по ускоренному проведению геологоразведочных работ, направленных на достижение опережающего прироста запасов углеводородного сырья. В 2005 г. в АО «Узбекнефтегаз» разработана Стратегическая программа геологоразведочных работ по нефти и газу на 2005–2020 гг., основной задачей которой является прирост запасов углеводородного сырья. Более половины прироста запасов природного газа ожидается получить в Устюртском регионе, основной прирост запасов нефти в Бухаро-Хивинском. Начиная с 2006 г. резко возросли объемы привлечения в отрасль прямых иностранных инвестиций.

В рамках развития процессов реформирования и либерализации экономики Узбекистана, обеспечения устойчивого развития отрасли АО «Узбекнефтегаз» продолжает работу по инновационному развитию, внедрению новых технологий переработки сырья и дальнейшему повышению качества выпускаемой продукции. В результате созданных условий заинтересованность во вложении инвестиций проявил ряд известных нефтегазовых компаний мира. В нефтегазовом секторе экономики Узбекистана в настоящее время созданы и успешно функционируют 14 совместных предприятий.

Начало **девятого шага** реализации модели поэтапного итерационного процесса управления устойчивым развитием Нефтегазовой промышленности проходило в условиях начавшегося во второй половине 2008 г. мирового финансово-экономического кризиса, что наложило особый отпечаток на дальнейшее развитие отрасли. Правительством Узбекистана разработана и в декабре 2008 г. утверждена программа мер по поддержке предприятий реального сектора экономики, обеспечению их стабильной работы, увеличению экспортного потенциала. Основные положения этой программы реализуются и в масштабах нефтегазовой промышленности. Суть этих мер заключается не в финансовых вливаниях, а в создании условий для нормального функционирования предприятий отрасли.<sup>32</sup>

## ГЛАВА 10.

### УПРАВЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНЫМИ ФИНАНСАМИ В НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ

---

#### 10.1. Сущность финансов и финансового менеджмента

В Послании Президента Республики Узбекистан Шавката Мирзиёева Олий Мажлису сказано, что «Также цена 1000 кубометров природного газа в Узбекистане составляет 32,9 доллара, в Швеции – 1552 доллара, Португалии – более 1132 долларов, Италии – 1045 долларов, Германии – 785 долларов, Англии – свыше 770 долларов. В России эта цифра превышает 83 доллара, в Казахстане – 45 долларов. Как видно, цены на электроэнергию и природные ресурсы у нас в несколько раз ниже, чем в развитых странах. Однако вследствие нерационального использования ресурсов трудно достичь снижения себестоимости продукции.»\*

Финансы – обобщающая экономическая категория, включающая в себя:

1. финансы – это деньги и денежные средства;
2. финансирование – обеспечение кого-либо или чего-либо необходимыми денежными средствами;
3. финансовые отношения – отношения распределения финансов между объектами финансирования.

Финансовый менеджмент – разработка целей управления финансами и реализацию этих целей с помощью инструментов финансового механизма.

Объектом финансового менеджмента является комплекс активов предприятия и источников их создания.

Субъектом финансового менеджмента являются специализированные группы работников или подразделения компании, осуществляющие разработку и выполнение финансового плана.

Капитал – источник с одной, а с другой стороны результат функционирования корпорации.

К собственным финансовым источникам относятся:

- уставной капитал компании;

---

\* Послание Президента Республики Узбекистан Шавката Мирзиёева Олий Мажлису, декабрь 2017 г.



- резервный фонд;
- прибыль;
- амортизационные отчисления;
- фонды социального назначения.

К заемным (привлеченным) источникам финансов относятся:

- кредит и займы банков;
- кредиторская задолженность компании;
- задолженность бюджетам разных уровней;
- задолженность внебюджетным фондам;
- задолженность коллективу компании по оплате труда;
- доходы от продажи ценных бумаг;
- взносы и пожертвования.

Каждое предприятие нефтегазовой промышленности, прежде чем начать производство продукции, определяет, какую прибыль, какой доход оно может получить.

Прибыль предприятия нефтегазовой промышленности зависит от двух показателей: цены продукции и затрат на ее производство. Цена продукции на рынке есть следствие взаимодействия спроса и предложения. Под воздействием законов рыночного ценообразования в условиях свободной конкуренции цена продукции не может быть выше или ниже по желанию производителя или покупателя, она выравнивается автоматически. Другое дело — затраты на производства нефтегазовой продукции — издержки производства. Они могут возрастать или снижаться в зависимости от объема потребляемых трудовых или материальных ресурсов, уровня техники, организации производства и других факторов. Следовательно, производитель располагает множеством рычагов снижения затрат, которые он может привести в действие при умелом руководстве. Что же понимается под издержками производства, прибылью и валовым доходом?

В общем виде издержки производства и реализации (себестоимость работ, услуг) представляет собой стоимостную оценку используемых в процессе производства продукции (работ, услуг) природных ресурсов, сырья, материалов, топлива, энергии, основных фондов, трудовых ресурсов, а также других затрат на ее производство и реализацию.

Анализ *таблицы 10.1* показывает, что чистая выручка от реализации продукции по основной деятельности АО «Узбекнефтегаз» в

Динамика финансовых результатов АО «Узбекнефтегаз»

№	Наименование предприятий	ед. измер.	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.
1	Чистая выручка от реализации продукции по основной деятельности АО «Узбекнефтегаз»	млрд. сум	10253,7	11864,8	13696,2	15403,7	17849,4	21293,3
	в т.ч. АК «Узнефтегаздобыча»	млрд. сум	1969,0	2092,0	2672,8	2737,4	3507,3	4617,2
	из нее ООО «Мубарекнефтегаз»	млрд. сум	503,3	473,8	530,1	592,2	656,4	973,3
	ООО «Шуртаннефтегаз»	млрд. сум	423,3	449,5	521,8	576,4	531,3	588,7
	ООО «Андижаннефть»	млрд. сум	29,8	30,0	37,9	39,6	45,3	56,1
	ООО «Джаркурганнефть»	млрд. сум	12,3	15,2	16,4	21,2	25,8	34,8
	ООО «Газлинефтегаздобыча»	млрд. сум	43,7	54,4	94,1	132,1	140,0	198,0
	ООО «Устюртаз»	млрд. сум	59,6	52,3	63,3	55,8	28,8	49,6
	ООО «МГПЗ»	млрд. сум	543,4	530,4	564,2	705,6	959,1	1328,5
	ООО «ШГХК»	млрд. сум	353,6	486,4	593,5	579,8	632,5	861,3
	АК «Узнефте-продукт»	млрд. сум	1683,9	1827,5	2009,6	1966,2	2057,8	2349,8
	из нее ООО «ФНПЗ»	млрд. сум	1237,9	1145,7	1243,3	1203,9	1198,9	1231,4
	ООО «БНПЗ»	млрд. сум	446,0	681,8	766,3	762,3	858,9	1118,4
	АК «Узтрансгаз»	млрд. сум	3548,8	4271,8	5246,2	5322,6	6538,8	7283,2

2009 году было 10253,7 млрд.сум, а в 2014 году этот показатель составил 21293,3 млрд.сум, т.е. увеличился на 2,07 раза. В том числе по АО «Узнефтегаздобыча» соответственно в 2009 году было 1969,0 млрд.сум, в 2014 году достигло до 4617,2 млрд.сум, т.е. увеличился на 2,3 раза. Из нее по ООО «Мубарекнефтегаз» в 2009 году было 503,3 млрд.сум, в 2014 году этот показатель достигло до 973,3 млрд.сум, т.е. увеличился на 1,9 раза. Соответственно по ООО «Шуртаннефтегаз» в 2009 году составило 423,3 млрд.сум, в 2014 году этот показатель достигло до 588,7 млрд.сум, т.е. увеличился на 1,4 раза.

По ООО «Андижаннефть» в 2009 году было 29,8 млрд.сум, в 2014 году составило 56,1 млрд.сум, т.е. увеличился на 1,8 раза. По предприятиям ООО «Джаркурганнефть» в 2009 году составило 12,3 млрд.сум, в 2014 году это показатель достигло до 34,8 млрд.сум, увеличился на 2,8 раза.

По ООО «Газлинефтегаздобыча» в 2009 году составило 43,7 млрд.сум, в 2014 году достигло до 198 млрд.сум, т.е. увеличился на 4,5 раза.

По ООО «Устюртгаз» в 2009 году составило 59,6 млрд.сум, в 2014 году достигло до 49,6 млрд.сум, т.е. составил 83,2 процента. По ООО «МГПЗ» в 2009 году составило 543,6 млрд.сум, в 2014 году достигло до 1328,5 млрд.сум, т.е. увеличился на 2,4 раза. По ООО «Шуртанский ГХК» в 2009 году составило 353,6 млрд.сум, в 2014 году достигло до 861,3 млрд.сум, т.е. увеличился на 2,4 раза.

Соответственно по предприятиям АК «Узнефтепродукт» в 2009 году составило 1683,9 млрд.сум, в 2014 году достигло до 2349,8 млрд.сум, т.е. увеличился на 1,4 раза. Из нее по ООО «Ферганский НПЗ» в 2009 году составило 1237,9 млрд.сум, в 2014 году достигло до 1231,4 млрд.сум, т.е. составил 99,4 процента.

По ООО «Бухарский НПЗ» в 2009 году составило 446 млрд.сум, в 2014 году достигло до 1118,4 млрд.сум, т.е. увеличился на 2,5 раза. По АК «Узтрансгаз» в 2009 году составило 3548,8 млрд.сум, в 2014 году это показатель достигло до 7283,2 млрд.сум, т.е. увеличился на 2,05 раза.

В издержки производства и реализации продукции включаются затраты, связанные с:

- непосредственным производством продукции, обусловленные технологией и организацией производства;

- использованием природного сырья;
- подготовкой и освоением производства;
- совершенствованием технологии и организации производства, а также улучшением качества продукции, повышением ее надежности, долговечности и других эксплуатационных свойств;
- изобретательством и рационализацией, проведением опытно-экспериментальных работ, изготовлением и испытанием моделей и образцов, выплатой авторских вознаграждений;
- обслуживанием производственного процесса: обеспечением производства сырьем, материалами, топливом, энергией, инструментом и другими средствами и предметами труда, поддержанием основных производственных фондов в рабочем состоянии, выполнением санитарно-гигиенических требований;
- обеспечением нормальных условий труда и техники безопасности;
- управлением производством: содержанием работников аппарата управления предприятия нефтегазовой промышленности и его структурных подразделений, командировки, содержанием и обслуживанием технических средств управления, оплатой консультационных, информационных и аудиторских услуг, представительскими расходами, связанными с коммерческой деятельностью предприятий;
- подготовкой и переподготовкой кадров;
- отчислением на государственное и негосударственное социальное страхование и пенсионное обеспечение, Государственный фонд занятости населения;
- отчислением по обязательному медицинскому страхованию и др.

*В таблице 2* проанализирован результат от реализации продукции по АО «Узбекнефтегаз» за период 2009–2014 годы. Видно, что этот показатель по всему АО «Узбекнефтегаз» в 2009 году был 3993,6 млрд.сум, в 2014 году это показатель составило 8090,8 млрд.сумов, т.е. увеличился на 2,02 раза.

В том числе по АО «Узнефтегаздобыча» в 2009 году было 1102,1 млрд.сум, в 2014 году составило 1909,4 млрд.сумов, т.е. увеличился на 1,73 раза. Из нее по ООО «Мубарекнефтегаз» в 2009 году было 324,2 млрд.сум, в 2014 году составило 419,1 млрд.сумов, т.е. увели-

Результат от реализации продукции по АО «Узбекнефтегаз»  
за период 2009–2014 годы

№ п/п	Наименование предприятий	ед. измер.	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.
1	Результат от реализации продукции по АО «Узбекнефтегаз»	млрд. сум	3993,6	4488,4	5281,2	5530,3	6759,2	8090,8
2	в т.ч. АО «Узнефтегаздобыча»	млрд. сум	1102,1	1162,9	1399,4	1378,0	1471,7	1909,4
3	из нее ООО «Мубарекнефтегаз»	млрд. сум	324,2	265,8	301,6	316,4	249,0	419,1
4	ООО «Шуртаннефтегаз»	млрд. сум	289,2	287,2	356,4	390,4	315,3	335,5
5	ООО «Андижаннефть»	млрд. сум	9,7	9,1	10,7	9,7	11,6	13,7
6	ООО «Джаркурганнефть»	млрд. сум	2,8	4,5	4,2	3,1	4,1	4,5
7	ООО «Газлинефтегаздобыча»	млрд. сум	1102,1	1162,9	53,9	62,8	43,1	64,4
8	ООО «Устюртгаз»	млрд. сум	36,1	30,6	39,4	25,1	15,7	8,3
9	ООО «МГПЗ»	млрд. сум	202,6	200,8	178,3	189,6	336,5	360,3
10	ООО «ШГХ»	млрд. сум	214,4	337,6	402,2	370,5	413,1	600,0
11	АО «Узнефтепродукт»	млрд. сум	676,0	354,9	71,9	182,9	27,1	526,2
12	из нее ООО «ФНПЗ»	млрд. сум	385,8	206,4	-14,9	-54,7	39,5	364,1
13	ООО «БНПЗ»	млрд. сум	290,2	148,5	86,8	237,6	-12,4	162,1
14	АО «Узтрансгаз»	млрд. сум	1812,7	2480,0	3279,8	2987,1	4141,7	4426,4

тился на 129,2 процента. По ООО «Шуртаннефтегаз» в 2009 году было 289,2 млрд.сум, в 2014 году составило 335,5 млрд.сумов, т.е. увеличился на 116 процента. По ООО «Андижаннефть» в 2009 году было 9,7 млрд.сум, в 2014 году составило 13,7 млрд.сумов, т.е. увеличился на 1,4 раза. По ООО «Джаркурганнефть» в 2009 году составило 2,8 млрд.сум, в 2014 году это показатель достигло до 4,5 млрд.сум, увеличился на 1,6 раза. По ООО «Газлинефтегаздобыча» в 2009 году составило 1102,1 млрд.сум, в 2014 году достигло 64,4 млрд.сум. По ООО «Устюртгаз» в 2009 году составило 36,1 млрд.сум, в 2014 году достигло до 8,3 млрд.сум.

По ООО «МГПЗ» в 2009 году составило 202,6 млрд.сум, в 2014 году достигло до 360,3 млрд.сум, т.е. увеличился на 1,7 раза. По ООО «Шуртанский ГХК» в 2009 году составило 214,4 млрд.сум, в 2014 году достигло до 600 млрд.сум, т.е. увеличился на 2,7 раза. Соответственно по предприятиям АО «Узнефтепродукт» в 2009 году составило 676 млрд.сум, в 2014 году достигло 526,2 млрд.сум. Из нее по ООО «Ферганский НПЗ» в 2009 году составило 385,8 млрд.сум, в 2014 году достигло 364,1 млрд.сум. По ООО «Бухарский НПЗ» в 2009 году составило 290,2 млрд.сум, в 2014 году достигло 162,1 млрд.сум. По АО «Узтрансгаз» в 2009 году составило 1812,7 млрд.сум, в 2014 году это показатель достигло до 4426,4 млрд.сум, т.е. увеличился на 2,4 раза.

## 10.2. Управление корпоративными финансовыми потоками

Движение денежных средств характеризуется суммой всех денежных средств и платежей корпорации. Денежный поток — это разница между всеми поступлениями и выплатами компанией денежных средств за определенный период времени. Каждая компания стремится, чтобы приток средств в этом потоке превышал отток.

Важным показателем эффективности денежного потока является длительность финансового цикла, определение которого можно осуществлять согласно *таблице 10.4*.

Поток денежных средств может рассчитываться двумя способами: прямым и косвенным. При **прямом** методе расчет потоков осуществляется на базе счетов бухгалтерского учета, а при **косвенном** — на основе показателей баланса компании (Ф-1) и отчета о прибылях и убытках (Ф-2).

**Источники образования и каналы распределения денежных средств корпорации**

<b>Вид деятельности</b>	<b>Приток денежных средств</b>	<b>Отток денежных средств</b>
Основная деятельность	<ul style="list-style-type: none"> <li>– выручка от реализации готовой продукции;</li> <li>– доход от продажи материальных ценностей;</li> <li>– погашение дебиторской задолженности;</li> <li>– авансы покупателей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– выплаты поставщикам;</li> <li>– выплаты заработной платы;</li> <li>– платежи в бюджет и внебюджетные фонды;</li> <li>– оплата процентов за кредит;</li> <li>– помещение кредиторской задолженности</li> </ul>
Финансовая деятельность	<ul style="list-style-type: none"> <li>– краткосрочные и долгосрочные кредиты и займы;</li> <li>– поступления от эмиссии акций;</li> <li>– целевое финансирование</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– погашение кредитов и займов;</li> <li>– покупка векселей;</li> <li>– выплата дивидендов</li> </ul>
Инвестиционная деятельность	<ul style="list-style-type: none"> <li>– реализация излишних основных фондов, нематериальных активов, незавершенного строительства;</li> <li>– продажа долгосрочных финансовых вложений</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– капитальные вложения и развитие производства;</li> <li>– долгосрочные финансовые вложения</li> </ul>

Таблица 10.4.

**Схема расчета финансового цикла**

<b>Время оборота кредиторской задолженности</b>	<b>Технологическая стадия</b>	<b>Товарная стадия</b>	<b>Время оборота дебиторской задолженности</b>
Закупка, доставка и оплата компанией сырья, материалов и др.	Переработка исходных материалов в готовую продукцию	Складирование и отгрузка готовой продукции	Оплата потребителей готовой продукции

### 10.3. Управление оборотными средствами компании

Оборотные средства предприятия постоянно и непосредственно влияют на его финансовое состояние.

Оборотные средства представляют собой фонд денежных средств компании, авансируемые в его оборотные производственные фонды и фонды обращения.

Структура оборотных активов представлена в *табл. 10.5*.

Таблица 10.5

Структура оборотных активов

<b>Материальные активы</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– запасы сырья, материалов, топлива, малоценных и быстроизнашивающихся предметов;</li> <li>– незавершенное производство;</li> <li>– расходы будущих периодов</li> </ul>	<b>Сфера производства</b>
	– готовая продукция и товары для перепродажи	<b>Сфера обращения</b>
<b>Нематериальные активы</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– дебиторская задолженность;</li> <li>– краткосрочные финансовые вложения;</li> <li>– денежные средства;</li> <li>– прочие</li> </ul>	



Рис. 10.1. Кругооборот оборотных средств



Одним из важнейших показателей эффективности использования оборотных активов является оборачиваемость:

$$K_{об} = B / \bar{A},$$

где  $K_{об}$  – коэффициент оборачиваемости оборотных активов;

$B$  – выручка от реализации продукции;

$\bar{A}$  – средняя величина оборотных активов за данный период.

Длительность одного оборота оборотных активов ( $T$ ) исчисляется в днях и рассчитывается по формуле:

$$T = D / K_{об},$$

где  $D$  – длительность периода (в месяце – 30).

Стоимость текущих (оборотных) активов за 2000–2006 год возросла в 7,5 раза. Их структура за указанный период изменилась незначительно.

Как и прежде, более 60% занимает дебиторская задолженность, то есть средства предприятий «замороженные», отвлеченные из хозяйственного оборота. Их физический объем увеличился за 7 анализируемых лет в 8 раз, а удельный вес в объеме составил в 2006 году более 63% (61% в 2000 году).

Товарно-материальные ценности (основа нормируемых оборотных средств), возросли почти в 13 раз и составили в 2006 году почти 20% общего объема текущих активов против 12% в 2000 году. Рост этой категории активов можно расценивать как положительный момент, так как это основная составляющая для организации нормального производственного процесса.

Собственные источники формирования оборотных средств возросли за анализируемый период в 10,5 раз за счет средств от переоценки основных фондов, роста цен на продукцию отрасли и, соответственно, прибыли. Если смотреть, то в целом по отрасли, то примерно в этом же объеме возрос излишек собственных оборотных средств. Однако, учитывая, что оборотные средства не подлежат перераспределению, значение здесь имеет недостаток оборотных средств, имеющий место по отдельным предприятиям отрасли. Его размер в 2006 году составил 89,6 млрд. сум и увеличился против 2000 года более, чем в 2 раза.

При этом, анализ заполняемости норматива собственных оборотных средств показал, что он не заполнен. Это свидетельству-

ет о том, что доля нормируемых оборотных средств еще недостаточна.

Снижается оборачиваемость материальных оборотных средств. В 2006 году они совершили лишь 8 оборотов за год (один оборот за 46 дней) против почти 21 оборота в 2000 году (оборот — за 17 дней).

Анализ структуры заемных средств показал, что их большая часть состоит из текущей (краткосрочной) задолженности. Соотношение долгосрочной и краткосрочной задолженности примерно 20% и 80%. Однако следует иметь в виду то, что когда шло интенсивное строительство новых предприятий (2002, 2003 и 2004 годы) долгосрочные активы составляли 30–40% и соответственно меньше была доля краткосрочной задолженности. В составе краткосрочной задолженности кредиторская занимает наибольшую часть и ее доля возросла к 2006 году до 97% против 74% в 2000 году.

*Различают также понятия валового дохода и прибыли.*

**Валовой доход** — это показатель, характеризующий конечный результат производственной или коммерческой деятельности предприятия нефтегазовой промышленности, исчисляемый путем исключения из валовой выручки и результатов внереализационных операций (без налога на добавленную стоимость и акцизов) всех затрат на производство и реализацию продукции, вошедших в себестоимость, кроме затрат на оплату труда.

**Валовая прибыль** — часть валового дохода предприятия нефтегазовой промышленности, которая остается у него после вычета всех обязательных расходов. Представляет собой сумму прибыли от реализации продукции (работ, услуг), основных фондов, иного имущества предприятий нефтегазовой промышленности и доходов от внереализационной деятельности, уменьшенных на сумму расходов по этим операциям.

Анализ *таблицы 10.6* показал производственную себестоимость реализованной продукции по предприятиям АО «Узбекнефтегаз» за период 2009–2014 годы. Видно, что всего по АО «Узбекнефтегаз» в 2009 году производственная себестоимость реализованной продукции составилась на 6260,1 млрд.сум, в 2014 году это показатель достигло до 13202,5 млрд.сум. В том числе, соответственно в АО «Узнефтегаздобыча» в 2009 году было 866,9 млрд.сум, в 2014 году составило 2707,8 млрд.сумов. Из нее по ООО «Мубарекнеф-

Производственная себестоимость реализованной продукции на предприятиях АО «Узбекнефтегаз»  
за период 2009–2014 годы

№ п/п	Наименование предприятий	ед. измер.	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.
1	По АО «Узбекнефтегаз»	млрд. сум	7376,4	8414,9	9873,4	11090,2	13202,5	6260,1
2	в т.ч. АО «Узнефтегаздобыча»	млрд. сум	866,9	929,1	1273,4	1359,4	2035,5	2707,8
3	из нее ООО «Мубарекнефтегаз»	млрд. сум	179,1	208,0	228,5	275,7	407,4	554,2
4	ООО «Шурганнефтегаз»	млрд. сум	134,1	162,3	165,4	186,0	216,0	253,1
5	ООО «Анджиданнефть»	млрд. сум	20,1	20,9	27,2	29,9	33,7	42,4
6	ООО «Джаркурганнефть»	млрд. сум	9,5	10,7	12,2	18,1	21,7	30,3
7	ООО «Газлинефтегаздобыча»	млрд. сум	20,6	27,1	40,2	69,3	69,7	133,5
8	ООО «Устюртгаз»	млрд. сум	23,5	21,7	23,8	30,7	13,0	41,2
9	ООО «МПГЗ»	млрд. сум	340,8	329,6	385,9	516,0	622,6	968,2

10	ООО «ШГХК»	млрд. сум	139,2	148,8	191,3	209,3	219,4	261,1
11	АО «Узнефтепродукт»	млрд. сум	1007,9	1442,6	1937,8	1783,3	2030,7	1823,6
12	из нее ООО «ФНПЗ»	млрд. сум	852,1	929,3	1258,3	1258,6	1159,4	867,3
13	ООО «БНПЗ»	млрд. сум	155,8	513,3	679,5	524,7	871,3	956,3
14	АО «Узтрансгаз»	млрд. сум	1736,1	1791,8	1966,4	2335,5	2397,1	2856,8

тегаз» в 2009 году было 179,1 млрд.сум, в 2014 году составило 554,2 млрд.сумов, ООО «Шуртаннефтегаз» в 2009 году было 134,1 млрд.сум, в 2014 году составило 253,1 млрд.сумов, ООО «Андижаннефть» в 2009 году было 20,1 млрд.сум, в 2014 году составило 42,4 млрд.сумов, ООО «Джаркуртаннефть» в 2009 году составило 9,5 млрд.сум, в 2014 году этот показатель достигло 30,3 млрд.сум. ООО «Газлинефтегаздобыча» в 2009 году составило 20,6 млрд.сум, в 2014 году достигло 133,5 млрд.сум. По ООО «Устюртаз» в 2009 году составило 23,5 млрд.сум, в 2014 году достигло 41,2 млрд.сум. По ООО «МГПЗ» в 2009 году составило 340,8 млрд.сум, в 2014 году достигло 968,2 млрд.сум. ООО «Шуртанский ГХК» в 2009 году составило 139,2 млрд.сум, в 2014 году достигло 261,1 млрд.сум. Соответственно по предприятиям АО «Узнефтепродукт» в 2009 году составило 1007,9 млрд.сум, в 2014 году достигло 1823,6 млрд.сум. Из нее по ООО «Ферганский НПЗ» в 2009 году составило 852,1 млрд.сум, в 2014 году достигло 867,3 млрд.сум. ООО «Бухарский НПЗ» в 2009 году составило 155,8 млрд.сум, в 2014 году достигло 956,3 млрд.сум. По АК «Узтрансгаз» в 2009 году составило 1736,1 млрд.сум, в 2014 году этот показатель достигло 2856,8 млрд.сум.

#### 10.4. Управление корпоративным капиталом

Структура капитала компании характеризуется соотношением собственных и заемных средств (табл. 10.7).<sup>46</sup>

Таблица 10.7

Структура капитала компании

По источникам образования	По роли в процессе производства		
	Основной капитал	Оборотный капитал	
Собственный капитал	Основные средства	Оборотные производственные фонды	Фонды обращения
Заемный капитал	Долгосрочные обязательства	Краткосрочные обязательства	

Каждый структурный элемент из представленных в формуле 10.4.1 имеет свою цену. Цена общего капитала компании (ЦОК) определяется из выражения:

$$\text{ЦОК} = \sum I_i * D_i \quad (10.4.1),$$

где  $I_i$  – цена I-го источника финансовых средств;

$D_i$  – доля I-го источника в общей сумме финансовых средств.

Цена заемных средств (кредитов банков, кредиторской задолженности) находится из формулы:

$$\text{ЦЗС} = \text{ПК} * \text{К} \quad (10.4.2),$$

где ЦЗС – цена заемных финансовых средств;

ПК – процент по кредиту (займу);

К – коэффициент (равен 1,0).

Цена акционерного капитала определяется соотношением привилегированных и обыкновенных акций.

Цена привилегированной акции (ЦПА) равна:

$$\text{ЦПА} = \text{ДВ}_n / \text{С}_n \quad (10.4.3),$$

где  $\text{ДВ}_n$  – сумма дивидендов по привилегированным акциям;

$\text{С}_n$  – сумма, вырученная от продажи привилегированных акций.

Цена обыкновенных акций (ЦОА) определяется по формуле:

$$\text{ЦОА} = \frac{\text{ДВ}_o}{\text{С}_o + \text{НП}} + \alpha \quad (10.4.4),$$

где  $\text{ДВ}_o$  – сумма дивидендов по обыкновенным акциям;

$\text{С}_o$  – сумма, вырученная от реализации обыкновенных акций;

НП – нераспределенная прибыль компании;

$\alpha$  – коэффициент, учитывающий прогнозируемый темп роста дивидендов.

Цена нераспределенной прибыли (ЦНП) находится из выражения:

$$\text{ЦНП} = \frac{\text{ДВ}_d}{\text{НВ} * (1 + \text{С}_d + \text{К})} \quad (10.4.5),$$

где  $\text{ДВ}_d$  – величина дивидендов, которые дополнительно могли бы получить акционеры;

$\text{С}_d$  – средняя рыночная процентная ставка дохода;

К – коэффициент, учитывающий влияние инфляции.

Цена любого иного финансового актива (ЦФА) может определяться по формуле:

$$ЦФА = \sum_{i=1}^T \frac{D_i}{(1+e)^i}, \quad (10.4.6)$$

где  $D$  — доход от использования данного финансового актива в  $t$ -ом периоде,

$e$  — приемлемый уровень дохода, доли единицы;

$T$  — общая длительность периода, за который рассчитывается цена финансового актива.

Цена компании (ЦК) может рассчитываться по формуле:

$$ЦК = ДР / СЦК, \quad (10.4.7)$$

где  $ДР$  — доход к распределению;

$СЦК$  — средневзвешенная цена капитала.

Доход к распределению представляет собой общую сумму средств, затраченных на обслуживание собственного и привлеченного капитала:

$$ДР = ПР + ДВ + РП, \quad (10.4.8)$$

где  $ПР$  — выплата процентов за использование привлеченных источников финансовых средств;

$ДВ$  — выплаченные дивиденды;

$РП$  — реинвестированная прибыль.

Цена бизнеса или предпринимательства (ЦБ) равна:

$$ЦБ = ПЧ / СЦК,$$

где  $ПЧ$  — чистая прибыль.

Чистая прибыль — это плата за капитал, распределяемая между акционерами.

Обе стороны рассматривают сделку как расширяющую возможности.

В отечественной практике управления затратами для целей планирования, учета и калькулирования существует следующая классификация:

по видам производства — основное и вспомогательное;

по виду продукции — отдельное изделие, группа однородных изделий, заказ, передел, работы, услуги;

по виду расходов — статьи калькуляции (для калькулирования себестоимости продукции и организации аналитического учета) и элементы затрат (для сравнения проектной сметы затрат и отчеты затрат на производство);

по месту возникновения затрат — участок, цех, производство.

Перечень статей калькуляции их состав и методы распределения по видам продукции, работ, услуг определяется отраслевыми методическими рекомендациями по вопросам планирования учета и калькулирования себестоимости продукции (работ, услуг) с учетом характера и структуры производства.

В качестве примера рассмотрим калькуляционные статьи затрат, широко применяемые на предприятиях отрасли нефтегазовой промышленности:

1. Сырье и материалы (за вычетом отходов);
2. Покупные изделия, полуфабрикаты и услуги кооперативных предприятий;
3. Заработная плата основная производственных рабочих;
4. Заработная плата дополнительная производственных рабочих;
5. Отчисления на социальное страхование с заработной платы, основной и дополнительной производственных рабочих;
6. Расходы на подготовку и освоение производства;
7. Расходы на содержание и эксплуатацию оборудования;
8. Цеховые расходы;
9. Общезаводские расходы;
10. Потери от брака;
11. Внепроизводственные расходы.

Анализ *таблицы 10.8* свидетельствует, что структура затрат предприятий АО «Узнефтегаздобыча» за период 2010-2014 годы. Видно, что стоимость продукции в 2010 году было 2081762,1 млн.сум, в 2014 году этот показатель составил 4051762,3 млн.сум. Так же, всего затраты по основной деятельности в 2010 году было 1910901,8 млн.сум, в 2014 году составило 4300487,1 млн.сум.

Производственная себестоимость производственной продукции всего в 2010 году было 973727,4 млн.сум, в 2014 году составило 2725092,4 млн.сум. В том числе: производственные материальные затраты в 2010 году было 576262,3 млн.сум, в 2014 году составило 257279 млн.сум.

Отчисления на социальное страхование, относящиеся к производству в 2010 году было 17332,1 млн.сум, в 2014 году составило 64507,9 млн.сум, амортизация основных фондов и нематериальных активов производственного назначения в 2010 году было 208387



## Структура затрат предприятий АО «Узнефтегаздобыча»

№ п/п	Наименование предприятий АО «Узнефтегаздобыча»	ед. измер	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.
1	Стоимость продукции	млн.сум	2081762,1	2610975,4	3080309,9	3533472,4	4051762,3
2	Затраты по основной деятельности – всего	млн.сум	1910901,8	2338549,2	2918576,2	3337388,8	4300487,1
3	Производственная себестоимость произведенной продукции – всего	млн.сум	973727,4	1281466,0	1649300,7	2030027,7	2725092,4
	в том числе:						
3.1.	производственные материальные затраты	млн.сум	576262,3	784150,2	991663,3	1152335,3	1576089,7
3.2.	затраты на оплату труда, относящиеся к производству	млн.сум	71105,1	123563,5	157522,8	195750,4	257279,0
3.3.	огчисления на социальное страхование, относящиеся к производству	млн.сум	17332,1	30263,1	40852,0	49149,3	64507,9
3.4.	амортизация основных фондов и нематериальных активов производственного назначения	млн.сум	208387,0	224354,3	274748,0	402103,9	571751,9

3.5.	прочие затраты производительного характера (обязательное страхование, командировочные, содержание технических средств управления, охрана, резерв ремонтных работ, аренда и т.д.)	млн.сум	100641,0	119134,9	184514,6	230652,5	255435,2
4	Расходы периода — всего	млн.сум	781848,7	998897,3	1204720,7	1307361,0	1575394,7
	в том числе						
4.1.	Расходы по реализации	млн.сум	46408,7	55375,4	59236,8	90982,5	116496,1
4.2.	Административные расходы	млн.сум	23249,9	46206,7	57293,8	69504,2	72181,0
	оплата труда, упр. персонала	млн.сум	10518,5	21940,7	27789,9	35098,7	35605,1
	командировочные	млн.сум	671,6	1046,5	1473,6	1840	2424,6
	отчисл.на соц.страхование	млн.сум	2577,9	5513,8	7352,6	8958,7	9212,8
	амортизация основных фондов	млн.сум	2039,1	2649,4	3175,1	4026,0	4829,3
	обязательное страхование	млн.сум	12,3	65,7	221,0	139,0	0,9
	другие админ.расходы	млн.сум	7430,7	14990,6	17281,6	19441,6	20030,0

4.3.	Прочие операционные расходы	млн. сум	712190,2	897315,2	1088190,2	1146874,3	1386717,7	
	налоги на обязательные платежи	млн. сум	397443,9	464727,3	538755,7	599020,5	760708,8	
	отчисления в целевые фонды	млн. сум	42517,8	54143,2	65981,9	67871,2	79095,2	
	оплата услуг банка	млн. сум	26394,3	40514,8	113553,9	32208,8	38262,4	
	социальные выплаты	млн. сум	85730,9	122616,2	163277,1	210872,5	243465,4	
	другие операционные расходы	млн. сум	160103,3	213916,1	206621,6	234489,9	258653,3	
	5	Расходы по финансовой деятельности	млн. сум	155325,7	58185,9	0		
		проценты за кредит	млн. сум	6502,3	11604,6	0		
		долгосроч.Аренда имущества	млн. сум	0	136,6	0		
		аренда земли	млн. сум	0	0	0		
	оплата услуг банка	млн. сум	0	0	0		отменено	
	курсовые разницы	млн. сум	148544,5	46371	0			
	расходы по выпуску ценных бумаг	млн. сум	0	0	0			
	прочие	млн. сум	278,9	73,7	0			
6	Чрезвычайные убытки	млн. сум	0	0	0			

млн.сум, в 2014 году составило 571751,9 млн.сум, прочие затраты производственного характера (обязательное страхования, командировочные, содержание технических средств в управление, охрана, резерв ремонтных работ, аренда и т.д.) в 2010 году было 100641 млн.сум, в 2014 году 255435,2 млн.сум.

Расходы периода – всего в 2010 году составило 1575397,7 млн.сум.

В том числе: расходы по реализации в 2010 году было 46408,7 млн.сум, в 2014 году составило 116496,1 млн.сум, административные расходы в 2010 году было 23249,9 млн.сум, в 2014 году составило 72181 млн.сум, оплата труда управленческой персонала в 2010 году было 10518,5 млн.сум, в 2014 году составило 35605,1 млн.сум, командировочные в 2010 году было 671,6 млн.сум, в 2014 году составило 2424,6 млн.сум, отчисления на социального страхования в 2010 году было 2577,9 млн.сум, в 2014 году составило 9212,8 млн.сум, амортизация основного фонда в 2010 году было 2039,1 млн.сум, в 2014 году составило 4829,3 млн.сум, обязательное страхование в 2010 году было 12,3 млн.сум, в 2014 году составило 0,9 млн.сум, другие административные затраты в 2010 году было 7430,7 млн.сум, в 2014 году составило 20030 млн.сум.

Прочие операционные расходы в 2010 году было 712190,2 млн.сум, в 2014 году составило 1386717,9 млн.сум, налоги и обязательные платежи в 2010 году было 397443,9 млн.сум, в 2014 году составило 760708,8 млн.сум, отчисления в целевые фонды в 2010 году было 42517,8 млн.сум, в 2014 году составило 79095,2 млн.сум, оплата услуг банка в 2010 году было 26399,3 млн.сум, в 2014 году составило 39262,4 млн.сум, социальные выплаты в 2010 году было 85730,9 млн.сум, в 2014 году составило 243465,4 млн.сум, другие операционные расходы в 2010 году было 160103,3 млн.сум, в 2014 году составило 258653,3 млн.сум.

Расходы по финансовой деятельности в 2010 году было 155325,7 млн.сум, в 2011 году составило 58185,9 млн.сум, процент за кредит в 2010 году было 6502,3 млн.сум, в 2011 году 11604,6 млн.сум, долгосрочные аренда имущества в 2011 году составило 136,6 млн.сум, курсовые разница в 2010 году было 148544,5 млн.сум, в 2011 году составило 46371 млн.сум, прочие расходы в 2010 году составило 278,9 млн.сум, в 2011 году составило 73,7 млн.сум.

## 10.5. Оптимизация структуры капитала компании и повышение эффективности его использования

В общем виде эффективность финансового менеджмента можно определить следующим образом:

$$\text{ЭК} = (\text{Н} + \text{ЗА} + \text{ПР}) / (\text{ЗС} + \text{Э} + \text{Д}), \quad (10.5.1)$$

где ЭК – эффективность управления капиталом;

Н – налоги;

ЗА – затраты на эмиссию и размещение акций;

ПР – процент по заемным средствам;

ЗС – объем заемных средств;

Э – средства от эмиссии ценных бумаг;

Д – доходы от вложений в другие предприятия.

Используя компоненты формулы 10.5.1 можно собственно результат финансовой деятельности (РФ) представить как:

$$\text{РФ} = (\text{ЗС} + \text{Э} + \text{Д}) - (\text{Н} + \text{ЗА} + \text{ПР}).$$

Для оптимизации структуры капитала компании и повышения эффективности управления им используют методы левериджа.

**Леверидж** – (от англ. leverage – рычаг) – это фактор, незначительное изменение которого может вызвать существенные изменения результирующих показателей.

Существуют три вида левериджа:

**1. Производственный леверидж** показывает потенциальную возможность влиять на величину дохода посредством изменения объема производства и структуры текущих затрат.

Уровень производственного левериджа (ПЛ) рассчитывается по формуле:

$$\text{ПЛ} = \text{ИВД} / \text{ИОП},$$

где ИВД и ИОП – индексы (темпы изменения) валового дохода и объема производства соответственно.

**2. Финансовый леверидж** показывает возможность влиять на прибыль компании посредством изменения объема и структуры долгосрочных пассивов.

$$\text{ФЛ} = \text{ГЧП} / \text{ИВД},$$

где ФЛ – уровень финансового левериджа;

ИЧП – индекс (темпы изменения) чистой прибыли.

3. **Производственно-финансовый леверидж (ПФЛ)** синтезирует два предыдущих вида левериджа, то есть учитывает объем выручки, производственные и финансовые расходы, чистую прибыль и рассчитывается по формуле:

$$\text{ПФЛ} = \text{ПЛ} * \text{ФЛ} - (\text{ИЧП} / \text{ЮП}).$$

Таблица 10.9

**Формирование прибыли компании**

<b>Доход от реализации продукции</b>	<b>Производственный леверидж</b>	<b>Производственно-финансовый леверидж</b>
затраты на производство реализованной продукции (-)		
налог на добавочную стоимость и акцизы (-)		
сальдо доходов и расходов от прочей реализации и внереализованных операций		
<b>Валовой доход</b>	<b>Финансовый леверидж</b>	
проценты по долгосрочным ссудам и займам (-)		
налогооблагаемая прибыль		
налог на прибыль и прочие обязательные платежи из прибыли (-)		
чистая прибыль		

Производственно-финансовый леверидж характеризует зависимость темпов прироста чистой прибыли от темпов прироста объема производства.

Анализ различных видов левериджа необходим при выборе вариантов инвестирования финансовых средств компании в ценные бумаги предприятий-эмитентов. Он позволяет также сделать правильные выводы о соотношении возможной доходности и рискованности вложений.

В традиционном представлении важнейшим путем снижения затрат является экономия всех видов ресурсов, потребляемых в производстве.

Так, значительную часть в структуре издержек производства занимает оплата труда (в промышленности России – 13–14%, развитых странах – 20–25%). Поэтому актуальна задача снижения трудоемкости выпускаемой продукции, роста производительности труда, сокращения численности административно-обслуживающего персонала.

Снижения трудоемкости продукции, роста производительности труда можно достигнуть различными способами.

Наиболее важные из них – механизация и автоматизация производства, разработка и применение прогрессивных, высокопроизводительных технологий, замена и модернизация устаревшего оборудования.

В *таблице 10.10.* проанализированы расходы по АО «Узбекнефтегаз» за период 2009–2014 годы. Здесь видно, что расходы периода по АО «Узбекнефтегаз» в 2009 году составило 1943,8 млрд.сум, в 2014 году достигло до 4385,1 млрд.сумов. В том числе по АО «Узнефтегаздобыча» в 2009 году было 686,3 млрд.сум, в 2014 году составило 1575,4 млрд.сумов.

Из нее по ООО «Мубарекнефтегаз» в 2009 году было 268,8 млрд.сум, в 2014 году составило 573,2 млрд.сум, по ООО «Шуртаннефтегаз» в 2009 году было 190,2 млрд.сум, в 2014 году составило 299,5 млрд.сум, по ООО «Андижаннефть» в 2009 году было 9,6 млрд.сум, в 2014 году составило 15,4 млрд.сум, по ООО «Джаркурганнефть» в 2009 году было 5,6 млрд.сум, в 2014 году составило 19,0 млрд.сум, по ООО «Газлинефтегаздобыча» в 2009 году было 22,5 млрд.сум, в 2014 году составило 104,1 млрд.сум, по ООО «Устюртгаз» в 2009 году было 27,2 млрд.сум, в 2014 году составило 31,3 млрд.сум. В ООО «Мубарекский ГПЗ» в 2009 году было 72,7 млрд.сум, в 2014 году составило 195,2 млрд.сум. В ООО «Шуртанский ГХК» в 2009 году было 89,7 млрд.сум, в 2014 году составило 232,6 млрд.сум.

По АО «Узнефтепродукт» в 2009 году было 339,4 млрд.сум, в 2014 году составило 657,4 млрд.сум, из нее ООО «Ферганский НПЗ» в 2009 году было 257,4 млрд.сум, в 2014 году составило 421,1 млрд.сум, по ООО «Бухарский НПЗ» в 2009 году было 82,0 млрд.сум,

Расходы периода по АО «Узбекнефтегаз»  
за период 2009–2014 годы

№ п/п	Наименование предприятий	ед. измер	2009г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.
1	Расходы периода по АО «Узбекнефтегаз»	млрд.сум	1943,8	2531,3	2962,7	3642,8	3914,7	4385,1
2	в т.ч. АО «Узнефтегаздобыча»	млрд.сум	686,3	775,7	998,9	1130,2	1307,4	1575,4
3	из нее ООО «Мубарекнефтегаз»	млрд.сум	268,8	290,6	339,4	381,8	448,8	573,2
4	ООО «Шурганнефтегаз»	млрд.сум	190,2	230,8	262,0	260,9	265,5	299,5
5	ООО «Анджиганнефть»	млрд.сум	9,6	9,7	11,6	10,7	12,5	15,4
6	ООО «Джаркурганнефть»	млрд.сум	5,6	7,3	16,8	13,5	18,5	19,0
7	ООО «Газлинефтегаздобыча»	млрд.сум	22,5	25,3	43,2	67,3	85,7	104,1
8	ООО «Устюртаз»	млрд.сум	27,2	25,9	32,7	125,0	23,4	31,3
9	ООО МПЗ»	млрд.сум	72,7	57,1	58,4	96,3	154,6	195,2
10	ООО ШГХК»	млрд.сум	89,7	129,0	176,0	165,3	209,9	232,6
11	АО Узнефтепродукт»	млрд.сум	339,4	393,7	499,0	513,4	638,5	657,4
12	из нее ООО «ФНПЗ»	млрд.сум	257,4	262,6	307,6	363,3	370,4	421,1
13	ООО «БНПЗ»	млрд.сум	82,0	131,1	191,4	150,1	268,1	236,3
14	АО «Узтрансгаз»	млрд.сум	359,6	646,5	795,8	883,1	771,7	842,5



в 2014 году составило 236,3 млрд.сум. По АО «Узтрансгаз» в 2009 году было 359,6 млрд.сум, в 2014 году составило 842,5 млрд.сум.

Важное значение для повышения производительности труда имеет надлежащая его организация: подготовка рабочего места, полная его загрузка, применение передовых методов и приемов труда и др.

Материальные затраты занимают до 60% в структуре себестоимости продукции. Отсюда понятно значение экономии этих ресурсов, рационального их использования. На первый план здесь выступает применение ресурсосберегающих технологических процессов.

Сокращения расходов по амортизации основных фондов можно достигнуть путем лучшего использования этих фондов, максимальной его загрузки.

В условиях рыночной экономики следует рассматривать также такие факторы, как определение и соблюдение оптимальной величины партии закупаемых материалов, решение вопроса о том, производить самим или закупать у других производителей отдельные компоненты или комплектующие изделия.

Известно, чем больше партии закупаемого сырья, материалов, тем больше размер издержек, связанных со складированием, хранением. Кроме того, происходит отвлечение оборотных средств на большие суммы. Вместе с тем приобретение сырья, материалов, крупными партиями имеет свои преимущества. Снижаются расходы, связанные с размещением заказа на приобретаемые товары, контролем их качества и т.д. можно также выиграть в цене на приобретаемые материальные ресурсы.

В таблице 10.11 проанализированы прочие результаты: прибыль или убыток (-) по АО «Узбекнефтегаз» за период 2009–2014 годы. Этот показатель по АО «Узбекнефтегаз» в 2009 году было 579,7 млрд.сум, в 2014 году составило 1251,5 млрд.сум. В том числе по АО «Узнефтегаздобыча» в 2009 году было 235,3 млрд.сум, в 2014 году составило 1156,3 млрд.сумов.

Из нее по ООО «Мубарекнефтегаз» в 2009 году было 149,4 млрд.сум, в 2014 году составило 237,7 млрд.сум, по ООО «Шуртаннефтегаз» в 2009 году было 156,6 млрд.сум, в 2014 году составило 285,8 млрд.сум, по ООО «Андижаннефть» в 2009 году было 0,7 млрд.сум, в 2014 году составило 10,9 млрд.сум, по ООО «Джаркурганнефть» в 2009 году было 6,1 млрд.сум, в 2014 году составило

Прочие результаты: прибыль или убыток (-) по АО «Узбекнефтегаз»  
за период 2009–2014 годы

№ п/п	Наименование предприятий	ед. измер.	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.
1	Прочие результаты: прибыль или убыток (-) по АО «Узбекнефтегаз»	млрд. сум	579,7	363,3	476,5	914,4	1214,9	1251,5
2	в т.ч. АО «Узнефтегаздобыча»	млрд. сум	235,3	6,3	116,9	813,8	1058,4	1156,3
3	из нее ООО «Мубарекнефтегаз»	млрд. сум	149,4	51,5	75,1	-8,6	133,5	237,7
4	ООО «Шуртаннефтегаз»	млрд. сум	156,6	3,3	4,3	251,2	253,9	285,8
5	ООО «Андижанныфт»	млрд. сум	0,7	1,0	1,2	7,6	8,4	10,9
6	ООО «Джаркурганнефт»	млрд. сум	6,1	7,9	12,9	-49,3	-24,6	-45,4
7	ООО «Газлинефтегаздобыча»	млрд. сум	26,9	32,0	59,0	67,3	85,7	104,1
8	ООО «Устюртаз»	млрд. сум	1,8	3,6	3,6	125,0	23,4	31,3
9	ООО «МПЗ»	млрд. сум	2,1	-0,5	0,5	96,3	154,6	195,2
10	ООО «ШГК»	млрд. сум	85,2	65,2	11,6	69,4	37,6	11,6
11	АО «Узнефтепродукт»	млрд. сум	16,9	-7,2	218,8	296,1	160,1	323,0
12	из нее ООО «ФНПЗ»	млрд. сум	13,8	-1,8	-3,9	259,9	106,4	205,1
13	ООО «БНПЗ»	млрд. сум	3,1	-5,4	222,7	36,2	53,7	117,9
14	АО «Узтрансгаз»	млрд. сум	43,5	1,8	-11,9	51,6	-63,6	-28,3

45,4 млрд.сум, по ООО «Газлинефтегаздобыча» в 2009 году было 26,9 млрд.сум, в 2014 году составило 104,1 млрд.сум, по ООО «Ус-тюртгаз» в 2009 году было 1,8 млрд.сум, в 2014 году составило 31,3 млрд.сум В ООО «Мубарекский ГПЗ» в 2009 году было 2,1 млрд.сум, в 2014 году составило 195,2 млрд.сум.

В ООО «Шурганский ГХК» в 2009 году было 85,2 млрд.сум, в 2014 году составило 11,6 млрд.сум. По АО «Узнефтепродукт» в 2009 году было 16,9 млрд.сум, в 2014 году составило 323,0 млрд.сум, из нее ООО «Ферганский НПЗ» в 2009 году было 13,8 млрд.сум, в 2014 году составило 205,1 млрд.сум, по ООО «Бухарский НПЗ» в 2009 году было 3,1 млрд.сум, в 2014 году составило 117,9 млрд.сум. По АО «Узтрансгаз» в 2009 году было 43,5 млрд.сум, в 2014 году составило 28,3 млрд.сум.

## ГЛАВА 11. УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ И ИНВЕСТИЦИЯМИ В НЕФТЕГАЗОВЫХ КОРПОРАЦИЯХ

### 11.1. Сущность инновационной деятельности

В Послании Президента Республики Узбекистан Шавката Мирзиёева Олий Мажлису сказано, что «Сегодня мы переходим на путь инновационного развития, направленного на коренное улучшение всех сфер жизни государства и общества. И это закономерно. Ведь кто выигрывает в нынешнем стремительно развивающемся мире? Только то государство, которое опирается на новую мысль, новую идею, инновацию.»\*

Разработка новых технологий, производство на их базе высококачественных товаров и услуг, выход с этими товарами и услугами на мировой рынок являются для ведущих мировых компаний важнейшей стратегической целью своего развития.

Содержание основных понятий, присущих инновационной деятельности представлено в *табл. 11.1.*

*Таблица 11.1*

Понятие	Содержание
Инновация	Конечный результат инновационной деятельности, получивший реализацию в виде нового или усовершенствованного продукта, реализуемого на рынке.
Инновационная деятельность	Процесс преобразования результатов научно-технических достижений в новый или усовершенствованный продукт, реализуемый на рынке.
Инновационный процесс	Цель событий от возникновения идеи до появления конкретного продукта, технологии или услуги.

\* Послание Президента Республики Узбекистан Шавката Мирзиёева Олий Мажлису, декабрь 2017 г.

Коммерциализация	Процесс выведения новшества на рынок
Нововведение	Процесс использования новшества

Весь жизненный цикл инвестиционной деятельности компании делится на два основных этапа: этап разработки новшества и этап его коммерциализации.

Таблица 11.2

## Характерные черты улучшающих и базисных инноваций

Характерные черты	Улучшающие инновации	Базисные инновации
Интеллектуальный потенциал	Бизнес-планы освоения инноваций, ноу-хау	Изобретения, товарные знаки, промышленные образцы, ноу-хау
Материально-техническое оснащение	Лабораторное оборудование пилотные установки	Опытная база, пилотные образцы
Структуры, ориентированные на инновации	Подразделения ОКР, служба главного технолога, лаборатория качества продукции	Научная лаборатория, служба главного технолога, патентная служба
Характер стратегии	Компания – последователь	Компания-лидер
Финансовые ресурсы	Собственно-заемные	Бюджетные, гранты

В зависимости от содержания инновации могут быть:

1. Продуктивные – инновации, связанные с созданием или усовершенствованием того или иного продукта.
2. Технологические – связаны с разработкой или совершенствованием техники.

Организационно-экономические – это инновации, затрагивающие вопросы организационно-управленческого и финансово-экономического характера.

Научно-технические разработки, рекомендации, внедряемые в отрасли предприятиями АО «Узбекнефтегаз», создаются, в основном, институтами АО «O'ZLIYINEFTEGAZ», «ИГИРНИГМ», АООТ «Нефтегазконструкция», а также Институтом нефти и газа при ТашГУ им. Абу Райхана Беруни.

АО «O'ZLIYINEFTEGAZ» — головной научно-исследовательский и проектно-изыскательский институт компании «Узбекнефтегаз»:

— осуществляет опытно-промышленные работы по внедрению современных технологий интенсификации добычи углеводородов на длительно разрабатываемых месторождениях с трудноизвлекаемыми запасами;

— выполняет проектно-изыскательские работы и научно-техническое сопровождение производственных задач по разработке месторождений, транспортировке, переработке нефти и газа, а также стандартизации и метрологии, экологии нефтегазовой отрасли.

Для дальнейшего повышения эффективности производства и расширения деятельности по научно-технологическому и проектному обеспечению нефтегазовой отрасли проводится работа по привлечению инвестиций зарубежных инжиниринговых компаний и научных подразделений. В частности, 25%+1 акция АО «O'ZLIYINEFTEGAZ» в 2003 году реализована ЗАО «Зарубежнефтегаз» АО «Газпром».

Открытое акционерное общество «O'ZLITINEFTGAZ» — отраслевой головной научно-исследовательский и проектный институт нефтяной и газовой промышленности Узбекистана, обеспечивающий комплексное научно-проектное сопровождение разработки и обустройства месторождений углеводородного сырья и строительства объектов нефтегазовой отрасли Узбекистана.

Институт создан на базе бывших научных и проектных организаций СредАзНИИГаз, СредАзНИПИнефть, Узгипрогаз, ВНИИпромгаз, Нефтегазстройпроект и ОМЭ ПГО «Узбекнефтегазгеология».

Сегодня АО «O'ZLITINEFTGAZ» — крупный центр, объединяющий высокий научно-технический потенциал и богатый опыт ученых и специалистов по решению научно-проектных задач нефтегазовой отрасли республики (рис. 11.1, 11.2).

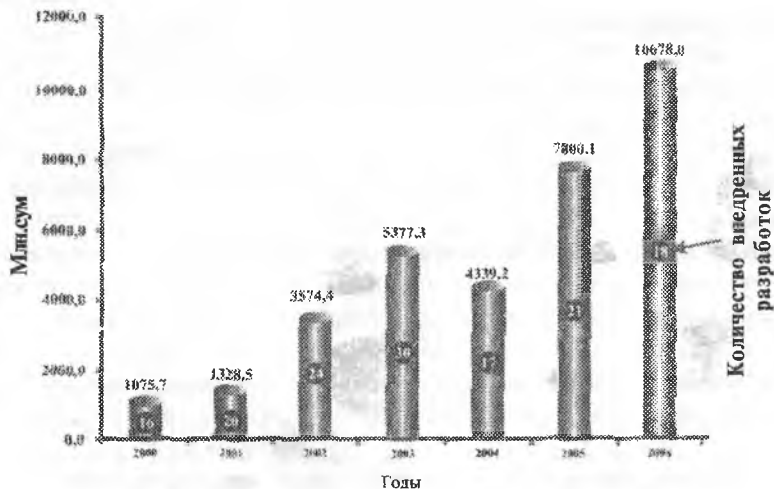


Рис. 11.1. Динамика роста фактического экономического эффекта от внедрения научно-технических разработок по АО «O'ZLITINEFTGAZ» за 2000–2006 гг.

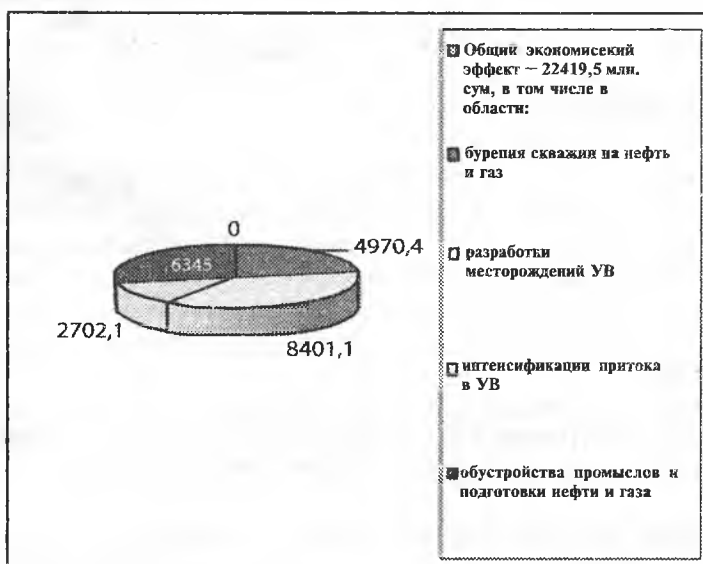


Рис. 5.2. Распределение экономического эффекта от внедрения научно-технических разработок по направлениям деятельности АО «O'ZLITINEFTGAZ» за 2001–2005 гг.

В АО «O‘ZLITINEFTGAZ» трудятся 685 инженерно-технических работников, из них 3 доктора наук, 24 кандидата наук и 10 соискателей.

В институте создана экспортно-консультативная служба по изобретательству. В 2006 году в Госпатент Республики Узбекистан направлено 12 изобретений.

Потенциал АО «O‘ZLITINEFTEGAZ» – это осуществление на базе современных технологических решений научно-проектного сопровождения строительства объектов производственного и жилищно-гражданского назначения:

- добычи нефти, газа и конденсата;
- переработки нефти, газа и конденсата;
- подготовки и транспортирования природного газа;
- конструирование нестандартизированного и специального оборудования для объектов отрасли.

Разработка:

- перспективных схем развития отрасли;
- систем, обеспечивающих эффективное использование топливных ресурсов в отраслях народного хозяйства;
- комплексных технико-экономических обоснований реализации инвестиционных проектов нефтегазовой отрасли.

Оказание услуг по научно-технологическому решению задач для нефтегазовых компаний:

- геолого-геофизический контроль разработки нефтегазовых месторождений;
- проектирование процессов бурения нефтяных и газовых скважин;
- проектирование современных систем разработки нефтяных и газовых месторождений;
- повышение эффективности эксплуатации систем подготовки, переработки нефти и газа, а также транспорта природного газа.

Научное направление:

- Разработка проектно-сметной документации (ПСД) на строительство нефтяных и газовых скважин.
- Разработка технологий проводки и крепления скважин:
- в условиях сероводородной и углекислотной агрессивий;
- в условиях аномально высоких и аномально низких пластовых давлений;



- в соленосных отложениях и зонах рапопроявлений.
  - Разработка рецептур буровых и тампонажных растворов, химических реагентов, специальных цементов для проводки скважин в различных горно-геологических условиях.
  - Предупреждение и ликвидация катастрофических поглощений бурового раствора и других осложнений в процессе строительства скважин.
  - Вскрытие продуктивных горизонтов в различных геолого-геофизических условиях залегания пластов с сохранением их коллекторских свойств.
  - Проведение работ по ограничению притока вод и изоляции водоносных интервалов в нефтедобывающих скважинах.
  - Проведение капитальных ремонтов скважин.
  - Разработка технических средств, повышающих эффективность проводки скважин.
  - Создание приборов для контроля параметров промывочных жидкостей.
  - Авторский надзор за строительством скважин.
- Вышеуказанные работы могут осуществляться на условиях сервиса непосредственно в процессе строительства скважин.

#### ♦ **Промысловая геология, геофизика и разработка нефтегазовых месторождений.**

Создание, уточнение и совершенствование трехмерных геологических и гидродинамических моделей нефтяных, газовых, нефтегазовых и нефтегазоконденсатных месторождений на программном обеспечении (Petrel).

Комплексная обработка промыслово-геофизических материалов для получения подсчетных параметров с использованием программного обеспечения (Neuralog, Gintel, IP). Оценка запасов нефти, газа и конденсата (Petrel).

Геолого-геофизический контроль разработки нефтяных, газовых, нефтегазовых и нефтегазоконденсатных месторождений.

Создание геолого-геофизических баз данных по месторождениям Республики Узбекистан.

Разработка программных документов для оперативного анализа геолого-промысловых и геофизических материалов.

Создание проектных документов на разработку и проведение анализа разработки нефтяных, нефтегазовых и нефтегазоконден-

сатных месторождений с применением современных систем разработки и технологий добычи.

Проведение трехмерного гидродинамического моделирования нефтяных, нефтегазовых и нефтегазоконденсатных месторождений с применением современного программного обеспечения (Eclipse).

♦ **Разработка месторождений углеводородов.**

Прогноз уровней добычи углеводородов по месторождениям и регионам республики.

Практическое проектирование (создание и адаптация геолого-математических моделей, составление проектных документов и корректив к ним, контроль разработки месторождений, авторское сопровождение).

Разработка программных средств и создание баз данных для анализа, проектирования разработки месторождений нефти и газа, обработки результатов газогидродинамических исследований скважин и пластов.

Создание принципиально новых подходов к проектированию и анализу разработки глубоководных месторождений в условиях аномально высоких пластовых давлений.

Подготовка и разработка автоматизированных систем, их реализация в области подсчета запасов, анализа и прогноза разработки нефтяных и газовых месторождений построения геологических карт и технико-экономической оценки нефтегазодобывающего производства.

Интенсификация притоков углеводородов:

Разработка техники и технологии для интенсификации добычи углеводородов и эксплуатации скважин.

Изучение параметров пластовых нефтей, газов и текущих газоконденсатных характеристик пластовых газов. Составление материального баланса по газовому конденсату в системе подготовки газа.

Газогидродинамические исследования и геофизические работы в нефтяных и газовых скважинах.

♦ **Газоконденсатные и геолого-промысловые исследования**

Для разрабатываемых месторождений выполняются промысловые и лабораторные газоконденсатные исследования, в результате которых определяются текущий состав пластового газа по скважинам и по залежи, текущее потенциальное содержание

конденсата в пластовом газе по скважинам и по залежи, компонентный состав нестабильного конденсата, материальный баланс по конденсату в системе пласт-скважина УКПГ-газопровод, материальный баланс по пропан бутановой фракции в системе УСК.

Для газоконденсатных объектов разведочных месторождений определяются компонентный состав пластового газа, потенциальное содержание конденсата в пластовом газе, потенциальное содержание этана, пропана, бутана, давление начала конденсации, давление максимальной конденсации, коэффициент извлечения конденсата при разработке залежи на истощение на основе моделирования пластовой смеси на установке фазовых равновесий «Альстом-Атлантик», сероводородосодержание залежей.

На нефтяных объектах разведочных месторождений выполняются исследования проб пластовой нефти на установке фазовых равновесий «Альстом-Атлантик» методом однократного разгазирования и определяются давление насыщения, газосодержание, объемный коэффициент, усадка, плотность и компонентный состав нефтерастворенного газа.

♦ **Сбор, подготовка, транспорт нефти и пластовой воды:**

Разработка техники и технологии промышленного сбора, подготовки, транспорта нефти и газожидкостных потоков, а также ингибиторной защиты трубопроводов и оборудования от солеотложений, парафиноотложений и коррозии.

Комплекс реологических исследований нефти и водонефтяных эмульсий для оптимизации трубопроводного транспорта нефти и жидких углеводородов.

Повышение качества подготовки нефти в промышленных и заводских условиях при минимальных потерях нефти и газов сепарации, снижении металлоемкости объектов и размеров технологических площадок, утилизация факельных газов, нефтешламов, подтоварных вод и улучшение экологической обстановки на нефтегазовых промыслах технологическими средствами.

Исследования свойств сложных эмульсионных систем для составления научно-технических регламентов на проектирование и эксплуатацию установок подготовки нефти.

Разработка методических и нормативных документов по применению химических реагентов, ПАВ и разбавителей в добыче, подготовке и транспорте нефти. Разработка нормативных докумен-

тов и определение норм естественной убыли и технологических потерь нефти.

♦ **Подготовка, транспорт газа и переработка нефти и газа.**

Разработка техники и технологии промысловой подготовки, транспорта газожидкостных потоков, а также ингибиторная защита трубопроводов и оборудования от газовых гидратов, солеотложений, парафиноотложений и коррозии.

Повышение качества подготовки газа в промысловых и подготовки нефти в заводских условиях при минимальных потерях газов сепарации, снижение металлоемкости оборудования и размеров технологических площадок, утилизация факельных газов и улучшение экологической обстановки на промыслах и нефтеперерабатывающих заводах (НПЗ) технологическими средствами.

Технологическое проектирование объектов промысловой подготовки, транспорта газожидкостных потоков и подземного хранения газа.

Совершенствование существующих и внедрение новых процессов переработки углеводородного сырья с применением современных технологий для получения дополнительных объемов ценных компонентов и производства широкого ассортимента высококачественной экспортноориентированной товарной продукции. Интенсификация процессов очистки природного газа от кислых компонентов путем совершенствования существующей технологии и обеспечение его качества на уровне современных требований.

Составление технологических схем в процессе создания проектной документации для НПЗ, ГПЗ и проектов разработки газовых, газоконденсатных и нефтяных месторождений.

♦ **Подземное хранение газа:**

Технологическое проектирование подземных хранилищ газа.

Обоснование размещения новых подземных хранилищ газа в увязке с источниками добычи газа и газотранспортной системой. Комплексное решение проблем создания подземных хранилищ газа. Содействие предприятиям отрасли в повышении эффективности работы действующих подземных хранилищ газа на основе анализа их эксплуатации.

♦ **Антикоррозионная защита:**

Мониторинг коррозионного состояния нефтяных и газовых скважин, нефтегазопромыслового оборудования, промысловых и магистральных систем транспорта нефти и газа путем:

- проведения контроля за уровнем коррозионных процессов на нефтегазовых объектах;
- участия в составлении проектов строительства и капитального ремонта нефтегазопроводов в части защиты от коррозии;
- проведения анализа состояния металла и выдачи заключения о причинах отказов на магистральных газопроводах;
- подбора методов и препаратов для реставрирования подвергнутых коррозии поверхностей производственных и промышленных металлических конструкций и сооружений;
- проведения постоянных исследований поступающих в Республику Узбекистан ингибиторов коррозии для нефтегазодобывающей отрасли, выдачи рекомендаций по их применению.

#### ♦ Ресурсо- и энергосбережение.

Исследование, разработка и внедрение методов и средств по эффективному использованию топлива в нефтегазовой промышленности.

Технико-экономические исследования по оптимизации теплотехнических процессов в топливоиспользующих установках.

Разработка научно обоснованных норм расхода материально-технических и топливно-энергетических ресурсов по всем видам деятельности нефтегазовой промышленности.

Для решения задач в области реконструкции действующих и строительства новых объектов в АО «O'ZLITINEFTGAZ» созданы специализированные отделы:

- бюро ГИПов;
- инженерных изысканий;
- промыслово-технологический;
- проектирования нефтегазопроводов, АГНКС, ГРС;
- архитектурно-строительный;
- отопления, вентиляции и теплоснабжения;
- водоснабжения, канализации и пожаротушения;
- автоматизации, телемеханизации и связи;
- электротехнический;
- смет и ПОС;
- комплектации оборудованием и материалами;
- нестандартизированного и специального оборудования;
- экологии;
- экономических расчетов и обоснований.

Виды работ, выполняемые отделами АО «O'ZLITINEFTGAZ»:

-- разработка стратегии, концепции развития нефтегазовой отрасли на перспективу.

В структуре базовых отраслей национальной экономики Узбекистана важное место занимают нефтяная и газовая промышленность, главнейшие составляющие топливно-энергетического комплекса (ТЭК), от развития которых зависит энергетическая самостоятельность государства. На долю республики приходится 31% запасов нефти, 40% -- природного газа и почти 75% -- газового конденсата Центральноазиатского региона. Добыча нефти и газа осуществляется в Андижанской, Бухарской, Кашкадарьинской, На-манганской, Сурхандарьинской и Ферганской областях, а также в Республике Каракалпакстан.

В результате проведенных под руководством Президента Республики Узбекистан реформ, в топливно-энергетическом комплексе достигнуты весомые успехи. Совершенствуется работа по разведке нефтегазовых месторождений, добыче и переработке сырья. Осваиваются новые месторождения, строятся перерабатывающие предприятия, в отрасль активно привлекаются иностранные инвестиции.

Основными приоритетами развития нефтегазовой отрасли являются: обеспечение национальной энергетической безопасности, прирост энергетических ресурсов, их эффективное использование, строительство экспортных и внутренних трубопроводов, что должно способствовать устойчивому росту экономики республики, а также формированию национальной инновационной экономики. Инновационная деятельность, обеспечивающая стабильный рост экономики страны, также считается средством неуклонного повышения конкурентных преимуществ отраслей промышленности. 32

Внедрение инноваций на различных стадиях производственных процессов добычи, переработки нефти и реализации нефтепродуктов способствует повышению эффективности работы предприятий топливно-энергетического комплекса, обеспечивает их конкурентные преимущества в долгосрочной перспективе, как на отечественном, так и на мировом рынках.

Специфика нефтегазового бизнеса требует значительных инвестиций в развитие инновационных проектов и технологий. По мере усложнения условий разведки и добычи углеводородов необходимы более современные технологические решения -- геолого-гидродинамическое 3D-моделирование и моделирование с исполь-

зованием виртуальной реальности, новейшие технологии бурения, строительства скважин и повышения нефтеотдачи пластов, а также инновационные способы сбора, транспортировки и подготовки нефти.

Постановление Президента страны «О дополнительных мерах по стимулированию внедрения инновационных проектов и технологий в производство» от 15 июля 2008 года открыло новые возможности для широкого использования научных достижений в нефтегазовой промышленности.

Несмотря на отличительные позитивные тенденции в инновационной сфере нефтегазовой отрасли, спрос на инновации в данном секторе экономики подвержен влиянию ряда факторов, оказывающих как положительное, так и отрицательное воздействие, которые целесообразно оценивать в долгосрочном и краткосрочном аспекте. Высокую степень влияния в долгосрочном периоде имеют темпы роста экономики и тенденции сокращения ресурсной базы, вынуждающие нефтегазовые компании направлять значительные усилия на восполнение минерально-сырьевой базы, невозможное без инновационных решений.

В краткосрочной перспективе основной силой влияния на инновационную активность нефтяных компаний является тарифная политика и ценовой фактор, отражающий конъюнктурный характер нефтегазового сектора. Научно обоснованная тарифная и ценовая политика предприятий отрасли могут создавать возможности для финансирования инноваций в разных экономических условиях.

Другие факторы, такие как государственное регулирование и производственная деятельность нефтяных компаний, также оказывают определенное влияние, но уже в меньшей степени.

Нефтегазовые компании Узбекистана являются одними из наиболее инновационно активных субъектов национальной экономики. Крупные компании широко применяют современное оборудование, новейшие технологии, проводят собственные исследования на базе АО «UTINEFTGAZ», АО «ИГИРНИГМ», а также Уз НИО НГП.

В качестве примера также можно привести новый метод определения перспективных территорий для разведки углеводородных месторождений. Это изобретение запатентовано Государственным патентным ведомством РУз.

В настоящее время этот метод проходит испытание в организациях системы Национальной холдинговой компании «Узбекнефтегаз».

При бурении нефтяных и газовых скважин возникает ряд проблем, связанных с разрушением стенок скважин во время бурения, которое сказывается на рабочих механизмах. В результате изысканий ученых разработаны методы и способы предупреждения этих проблем, созданы растворимые в воде полимерные реагенты и составы, которые препятствуют разрушению стенок скважин. Применение этой технологии позволяет ускорять процесс работы и увеличивать объем продукции. В целях практического внедрения новых разработок подписаны договора с предприятиями «Сурхонпармалаш» и «Бухоропармалаш».

Основной вектор научных поисков нефтегазовой отрасли также направлен на разработку новых технологий, применяемых для очистки нефтяной и газовой продукции от различных вредных соединений — воды и органических веществ. Такие инновационные разработки, наряду с обеспечением потребителей качественной продукцией, способствуют экономии природных ресурсов и предупреждению отрицательного воздействия на окружающую среду. К примеру, новый катализатор для очистки сырья от серы получен из местного сырья и отличается от имеющихся аналогов высокой эффективностью. Эта разработка прошла успешные испытания в Национальной холдинговой компании «Узбекнефтегаз». Внимание специалистов привлекли и новые добавки, повышающие качество активированного угля и бензина.

В этом направлении осуществляется сотрудничество с Ферганским нефтегазоперерабатывающим предприятием. Если новые разработки будут внедрены, улучшится качество горючего, сократятся вредные выбросы в атмосферу.

АО «Узбекнефтегаз» разработала программу внедрения современных технологий для проведения сейсморазведки, интерпретации геофизических материалов, геологического исследования скважин, а также геолого-технологического контроля бурения, концентрации геологоразведочных работ на наиболее перспективных участках, совершенствования методики проведения поисково-разведочных работ на нефть и газ, внедрения новых научно-обоснованных методологий и подходов, увеличения коммерческой скорости бурения, с помощью которых планируется достичь на период с



2004–2020 гг. прироста запасов сырья в размере от 75 до 112 млн. т. у. т. В результате выполнения поставленных задач запасы природного газа по промышленным категориям планируется наращивать от 60 до 85 млрд. м<sup>3</sup> ежегодно, что позволит увеличить сырьевую базу и экспорт газа.

В настоящий момент в Узбекистане освоено около 20 % от общего объема ресурсов углеводородного сырья, в том числе в Бухаро-Хивинском регионе – 75 %, в Юго-Западно-Гиссарском – 35 %, в Сурхандарьинском – 12 %, в Ферганском – 22 % и в Устюртском – 10 %.

К числу основных мероприятий в рамках модернизации отрасли на основе внедрения инноваций могут быть отнесены следующие:

1) преодоление спада и обеспечение умеренного роста добычи (производства) энергетических ресурсов при увеличении эффективности их использования за счет внедрения новейших технологий;

2) увеличение доли природного газа в производстве, потреблении и экспорте;

3) реструктуризация нефтеперерабатывающей промышленности – увеличение глубины и эффективности переработки нефти с использованием новых технологий; более рациональное региональное размещение с учетом изменений в топливно-энергетическом балансе, обеспечение приоритета комплексного использования углеводородного сырья;

4) уменьшение негативного воздействия нефтегазового комплекса на окружающую среду путем использования экологически чистых технологий, достижение экономической приемлемости действующих и строящихся объектов нефтегазовой промышленности и энергопотребляющих установок, широкое освоение экологически чистых технологий и видов топлива;

5) энергосбережение и повышение эффективности использования топливно-энергетических ресурсов, сокращение инвестиционной нагрузки нефтегазового комплекса на экономику страны, увеличение экспортного потенциала и обеспечение конкурентоспособности отечественных товаров на мировом рынке.

Таким образом, нефтяная отрасль Узбекистана обладает всеми необходимыми ресурсами для обеспечения конкурентоспособности на мировом рынке. Но чтобы эта ситуация стала реальностью, необходимы усилия как со стороны нефтяных компаний, так и государства. В рамках модели взаимодействия бизнеса и государства

нефтяная отрасль может достичь существенного экономического роста и сделать весомый вклад в повышение благосостояния страны в целом.

## 11.2. Оценка инновационной активности компании

Определить степень активности инновационной деятельности можно с помощью следующих показателей:

1. Доля сотрудников ( $K_H$ ), занятых в научно-исследовательских (НИР) и опытно-конструкторских работах (ОКР). Именно эти служащие компании непосредственно связаны с разработкой новых продуктов и технологий. Определяется по формуле:

$$K_H = (Ч_H / Ч_C) * 100\% \quad (11.2.1),$$

где  $Ч_H$  – численность персонала;

$Ч_C$  – средняя численность персонала.

2. Уровень освоения новой техники ( $K_{HT}$ )

$$K_{HT} = (ОФ_H / ОФ_{CT}) * 100\% \quad (11.2.2),$$

где  $ОФ_H$  – стоимость новых основных фондов;

$ОФ_{CT}$  – средняя годовая стоимость основных фондов.

Характеризует способность компании приобретать новую технику и технологию.

3. Степень освоения новой продукции ( $\Pi_H$ ).

Показатель свидетельствует об инновационной мобильности фирмы.

Рассчитывается по формуле:

$$\Pi_H = (B_H / B) * 100\% \quad (11.2.3),$$

где  $B_H$  – выручка от продажи новой продукции;

$B$  – общая выручка от продажи всей продукции.

4. Доля материальных ресурсов компании, используемых для НИР и ОКР ( $M$ )

$$M = (M_H / \sum M) * 100\% \quad (11.2.4),$$

где  $M_H$  – стоимость материальных ресурсов;

$M$  – общая стоимость материальных ресурсов.

5. Степень обеспеченности корпорации интеллектуальной собственностью (КИ).

Показатель характеризует наличие у компании патентов, изобретений и т.д. Отобразить долю такой собственности в общей сумме нематериальных активов ( $A_{\text{нм}}$ ) можно с помощью формулы:

$$K_{\text{и}} = (C_{\text{и}} / A_{\text{нм}}) * 100\% \quad (11.2.5),$$

где  $C_{\text{и}}$  — интеллектуальная собственность компании.

6. Инновационный потенциал компании (ПИ). Данный показатель отражает долю стоимости инновационных проектов инновационного характера ( $\text{ИП}_{\text{и}}$ ) в общей стоимости всех инновационных проектов компании (ИП):

$$\text{ПИ} = (\text{ИП}_{\text{и}} / \text{ИП}) * 100\% \quad (11.2.6).$$

При расчете приведенных выше показателей особое внимание следует уделить их динамике, т.е. тому растет ли инновационная активность корпорации или нет.

#### **АО «Институт геологии и разведки нефтяных и газовых месторождений» (ИГИРНИГМ)**

Институт образован в 1959 г. на базе Узбекского филиала Всесоюзного научно-исследовательского геологоразведочного нефтяного института (ВНИГНИ) и двух подразделений по нефтяному направлению Института геологии и геофизики Академии наук Узбекистана.

Основной предпосылкой для создания в республике специализированного научного учреждения по геологии нефти и газа послужили четко определившиеся в 1950-х годах благоприятные перспективы нефтегазоносности недр Узбекистана, подтвердившиеся открытием крупных месторождений, в том числе уникального месторождения Газли в Бухаро-Хивинском регионе.

В связи с этим быстрыми темпами стали развиваться геологоразведочные работы на нефть и газ. Возникла необходимость обобщения и научного анализа обширного объема информации по результатам геолого-геофизических и буровых работ, а также научному обоснованию перспектив нефтегазоносности, совершенствованию методики поисков и разведки месторождений углеводородов.

В первые годы институт входил в состав научных учреждений Академии наук, а с 1963 г. стал отраслевым институтом в системе Министерства геологии Узбекистана. С января 1995 г. в числе предприятий, осуществляющих геологоразведочные работы на нефть и

газ, ИГИРНИГМ был переведен в систему корпорации «Узбекнефтегаз», позже преобразованную в Национальную холдинговую компанию.

С мая 1998 г. ИГИРНИГМ сменил форму собственности и сейчас является открытым акционерным обществом.

С обретением независимости Республики Узбекистан Институт геологии и разведки нефтяных и газовых месторождений существенно активизировал научно — исследовательские работы, нацеленные на эффективное ведение геологоразведочных работ на нефть и газ, наращивание сырьевой базы добывающих предприятий путем открытия новых месторождений углеводородов, прироста их промышленных запасов.

В первые годы независимости республики важным стратегическим шагом стало образование самостоятельной нефтегазогеологической службы, сосредоточившей воедино все организации, ведущие геологоразведочные и научно-исследовательские работы на нефть и газ. Начиная с 1995 года в составе новообразованной Национальной Корпорации «Узбекнефтегаз», АО ИГИРНИГМ активно проводил исследования по дальнейшему изучению геологического строения, условий нефтегазообразования и нефтегазонакопления, совершенствованию теоретических и методических основ прогноза нефтегазоносности недр и определению перспектив нефтегазоносности территории Республики Узбекистан.

В этот период очень сложной задачей являлось сохранение научного потенциала института. Ведь, ни для кого не секрет, что в те годы на территории стран бывшего СССР наблюдался отток научных кадров, значительное уменьшение объемов НИР и т.д. Поэтому очень важным достижением явилось то, что, получив поддержку «Узбекнефтегаза» и правительства Республики, ИГИРНИГМ не только сумел сохранить свою интеллектуальную и кадровую базу, но и развил её, вывел институт в число передовых научно-исследовательских геологических центров Центрально-азиатского региона.

Немаловажным моментом явился тот факт, что в годы независимости значительно возросли требования к эффективности науки, и ученые ИГИРНИГМ поэтапно сумели повысить качественный уровень своих разработок, адаптировали свою деятельность к запросам геологоразведочных производственных предприятий. Примером этого явилось создание подразделений, проводящих оперативный научный анализ хода геологоразведочных работ на нефть и

газ, с соответствующей коррекцией их выполнения, оперативной обработкой материалов ГИС, керна, углеводородов, пластовых вод и др., осуществление оперативного подсчета запасов нефти и газа и др. Особое внимание также было уделено локализации научно-исследовательских работ по нефтегазоносным регионам, что показало свою высокую эффективность именно при повышении оперативности выдачи производству рекомендаций по направлениям ГРП.

Находясь в структуре АО «Узбекнефтегаз», институт фактически превратился в его фундаментальную базу по геологии, поискам и разведке нефтяных и газовых месторождений. ИГИРНИГМ стал одним из основных исполнителей при определении стратегических и тактических направлений геологоразведочных работ во всех нефтегазоносных регионах республики. Специалисты института всегда принимали самое весомое участие в формировании краткосрочных и долгосрочных перспективных планов геологоразведочных работ на нефть и газ. В связи с этим в каждом новом открытии месторождения, обнаружении новых залежей всегда была доля участия ученых ИГИРНИГМ.

Ярким свидетельством этого являются научно-практические рекомендации института, из года в год представляемые производственным организациям.

Только в период с 1998 по 2007г. АО ИГИРНИГМ разработал и внедрил более 350 рекомендаций по постановке региональных, поисковых и детальных геофизических работ, бурению и испытанию параметрических, поисковых и разведочных скважин, были разработаны геологические модели месторождений и перспективных объектов, усовершенствованы методики поиска и разведки и др.

ИГИРНИГМ внес существенный вклад в поиск и разведку месторождений жидких углеводородов. Эта работа продолжается и сегодня: дается обоснование и направление ГРП на объекты верхнеюрской барьерно-рифовой системы Бухаро-Хивинского региона, мезозойские и палеозойские отложения Ферганского региона, палеогеновые и нижележащие отложения Сурхандарьинского региона, юрские отложения Гиссарского региона и др. Успешность этих исследований только в последние годы подтверждена открытием таких месторождений, как Феруза, Дехканабад, Марказий Авваль, Южный Миршады и др.

Одним из новых этапов развития нефтегазогеологической науки явился 1998 год, когда согласно Протоколу поручений Президента Республики Узбекистан от 11.02.1998 г. «О программе изучения перспективности плато Устюрт и акватории Аральского моря на углеводородное сырьё», были усилены геологоразведочные работы в Устюртском регионе и в последующем во всех нефтегазонасных регионах.

Институт принял самое активное участие при обосновании основных направлений работ в Устюртском регионе, в частности, концентрации ГРП в Судочьем прогибе, где за короткий период было открыто 8 месторождений, в том числе крупное газоконденсатное месторождение Сургиль-Северный Арал, месторождения Учсай, Восточный Бердах, Северный Бердах, Шагырлык, Шега и др. Ученые института приняли непосредственное участие в открытии этих месторождений, разведке, подсчете их запасов. Благодаря оперативной работе института закладывались новые поисковые и разведочные скважины, определялись перспективные территории и интервалы для геофизических работ, бурения и испытания.

Необходимо отметить важную роль института в привлечении иностранных инвестиций в геологоразведочные работы на нефть и газ. В лабораториях института разработаны программы геологоразведочных работ на нефть и газ по инвестиционным блокам компаний Газпром, Лукойл, Союзнефтегазвосток (Россия), CNPC (Китай), KNOС (Корея), Петронас Каригали (Малайзия) и др.

Начиная с 1998 года АО ИГИРНИГМ планомерно усиливал в соответствии с Постановлениями Президента и Кабинета Министров Республики Узбекистан научно-исследовательские работы на нефть и газ, что видно из технико-экономических показателей института в эти годы.

На сегодняшний день АО «ИГИРНИГМ» располагает необходимой для проведения научно — исследовательских работ и оказания услуг лабораторной базой, оборудованием, приборами, программным обеспечением, имеет высококвалифицированные научные и инженерные кадры с большим опытом работы в нефтегазовой отрасли.

В институте функционирует 19 научных подразделений, где проводятся исследования по различным направлениям нефтегазовой геологии нефтегазонасных регионов Узбекистана.

Основными видами деятельности АО ИГИРНИГМ являются:

- региональные геолого-геофизические, тектонические, палеонтолого-стратиграфические, палеотектонические, литолого-петрофизические, геохимические, гидрогеологические исследования с целью изучения и уточнения геологического строения недр Республики Узбекистан;
- изучение генезиса углеводородов и выявление закономерностей пространственного размещения залежей нефти и газа;
- совершенствование методов зонального и локального прогноза нефтегазоносности недр, поисков и разведки залежей нефти и газа;
- определение перспектив нефтегазоносности территории Узбекистана и эффективных направлений геологоразведочных работ;
- количественная оценка прогнозных ресурсов углеводородов;
- прогнозирование перспективных структур на основе комплексного анализа геолого-геофизических данных, использования материалов дешифрирования аэрокосмоснимков, топографических, батиметрических и геологических карт;
- оперативная интерпретация данных геофизических исследований скважин, находящихся в поисковом и разведочном бурении, с выдачей характеристики коллекторов и их углеводородонасыщения;
- оперативное научное сопровождение поисково-разведочных работ;
- оперативный подсчет запасов нефти, газа, конденсата;
- создание баз данных по месторождениям нефти и газа, поисковым площадям и подготовленным к бурению структурам;
- исследования по расширению стратиграфического диапазона поисков УВ за счёт новых возможных нефтегазоносных комплексов;
- лабораторно-аналитические исследования вещественного состава пород, коллекторских свойств пород, рассеянного органического вещества, физико-химических характеристик нефти, газа, конденсата, пластовых вод и товарных характеристик нефтей и конденсатов;
- экологическая оценка и мониторинг проведения геологоразведочных работ на нефть и газ.

Результаты проведенных исследований публикуются в республиканских и зарубежных журналах с целью их популяризации, а также освещаются в трудах института.

ИГИРНИГМ всегда был и остается центром подготовки кадров для нефтегазовой отрасли и науки. За время своего функционирования он превратился в настоящую кузницу квалифицированных кадров нефтегазгеологического профиля. В его стенах было подготовлено по всем направлениям нефтегазовой геологии 17 докторов и около 150 кандидатов наук.

Только за годы независимости были защищены 4 докторских и 11 кандидатских диссертаций и не случайно большое количество высококвалифицированных специалистов востребованы не только в Узбекистане, но и далеко за его пределами. Необходимо также отметить, что в последние годы наметилась чёткая тенденция омоложения кадрового состава института.

Научный потенциал АО ИГИРНИГМ достаточно высок: среди его сотрудников 1 академик Академии наук Республики Узбекистан, 8 докторов, 29 кандидатов наук, которые являются основным ядром Учёного Совета ИГИРНИГМ.

При АО ИГИРНИГМ функционирует Объединенный Специализированный Совет по защите докторских диссертаций по специальностям: 04.00.17 — Геология, поиски и разведка нефтяных и газовых месторождений; 05.15.06 — Разработка и эксплуатация нефтяных и газовых месторождений; 05.15.10 — Бурение скважин.

По специальности 04.00.17 в институте имеется аспирантура.

Для целенаправленной подготовки кадров при институте открыт филиал кафедры нефтегазовой геологии и геофизики факультета нефти и газа ТашГТУ, создан Совет молодых ученых, а также проводятся регулярные семинарские занятия по направлениям нефтегазовой геологии с целью повышения квалификации молодых специалистов.

АО ИГИРНИГМ всегда являлся инициатором и организатором проведения международных и республиканских конференций, освещающих различные проблемы нефтяной геологии и геологоразведочных работ на нефть и газ. Ученые института принимали и принимают сегодня самое активное участие в международных форумах и конференциях.

Весомая роль АО ИГИРНИГМ в решении вопросов интеграции фундаментальной и прикладной науки с производственным про-



цессом, непосредственно влияющих на повышение эффективности геологоразведки. Институт всегда стремился максимально приблизить свои научные разработки к запросам производства, а в годы независимости работа в этом направлении получила еще большее развитие.

АООТ «Нефтегазконструкция»:

- выполняет научно-исследовательские, опытно-конструкторские и технологические работы;
- осуществляет разработку конструкторской документации, постановку на опытное производство и ремонт оборудования и инструментов;
- изготавливает опытные образцы запасных частей к оборудованию для нефтегазовой отрасли.

Для дальнейшего развития АООТ «Нефтегазконструкция» намерено внедряется прогрессивная технология, осуществляется техническое перевооружение и реконструкция предприятия с созданием производственных мощностей по освоению и изготовлению опытной партии новых видов продукции, включая импортозамещающую. Совместная деятельность с заинтересованными партнерами может быть осуществлена путем реализации акций АООТ «Нефтегазконструкция».

В целях повышения эффективности производства на предприятиях отрасли ежегодно внедряются более 100 научно-технических разработок институтов республики, включаемых в планы внедрения новой техники. Экономический эффект от внедрения в производстве научно-технических разработок и изобретений ежегодно составляет около 10,0 млн. долл. США.

Коллективы предприятий нефтегазовой промышленности Узбекистана делают все возможное для выполнения заданий по наращиванию запасов нефти и газа и их добыче. Для ускорения темпов поисково-разведочных работ, поддержания уровня добычи нефти и газа привлекаются зарубежные инвестиции, применяются новые технологии бурения скважин, ведутся разработки новых месторождений. Осуществляется бурение скважин с горизонтальным окончанием, боковых и радиальных стволов, поддержанием пластового давления, гидроразрыва пластов.

Однако не всегда эти меры дают ожидаемые результаты. Несмотря на открытие множества новых месторождений, уровень добычи нефти и газа падает.

В недостаточной степени проводится глубокая переработка нефти и газа по извлечению ценных компонентов. Все еще допускаются аварийные нефтегазопрооявления и фонтаны, некачественное заканчивание скважин.

Одной из основных причин падения добычи нефти и газа является истощенность основных месторождений, эксплуатируемых длительное время. Однако в них остаются некоторые запасы нефти и газа, для извлечения которых требуются инновационные методы и совершенствование технологии разработки.

Из-за неуправляемости движения закачиваемого агента в продуктивном пласте метод поддержания пластового давления путем заводнения неизбежно оставляет нефтяные «целики».

Другая причина необоснованного падения добычи нефти и газового конденсата — это интенсивный отбор пластового флюида за счет большого расхода пластовой энергии, что приводит к преждевременному лишению движущей силы нефти или конденсата. Следовательно, отбор жидкости из пласта должен производиться строго по режиму, предусмотренному проектом разработки.<sup>33</sup>

Ещё одна причина снижения дебита скважин — это загрязнение каналов около скважинной зоны глиной, известью, песком, асфальтеном, парафином, солью. Всякая попытка очистить дренажную зону воздействием со стороны скважины не эффективна. Лучший способ — бурение боковых стволов. Новый боковой ствол попадает в незагрязнённую зону, будучи наклонным пересекает и вертикально, и горизонтально ориентированные трещины пласта, что улучшает приток нефти и газа к скважине.

Продуктивность горизонтальных скважин значительно выше вертикальных. Но иногда из-за неправильного определения длины горизонтального ствола экономические результаты оказываются ниже вертикальных. Кроме того, трещины коллектора, возможно, ориентированы горизонтально, и ствол их не пересекает, т.е. нет соединения трещин пласта со стволом. Поэтому перед началом бурения необходимо уточнить свойства пласта и определить оптимальную длину горизонтального ствола.

С целью сохранения естественных коллекторских свойств пласта вскрытие его (первичное и вторичное) должно производиться с применением промывочной жидкости без твердой фазы, желательного при депрессии на пласт. Использование глинистых растворов кольматирует трещины, поровые каналы пласта, что отрицательно

влияет на приток пластового флюида. В мировой практике, в том числе в Узбекистане, имеется опыт по применению безглинистых, малоглинистых растворов при вскрытии пластов.

Для увеличения продуктивности скважины широкое распространение получило радиальное бурение, которое применяют после вскрытия пласта вертикальным стволом. С помощью специального устройства гидромониторная насадка направляется вдоль пласта. Силой струи создается радиальный ствол диаметром 50–70 мм и длиной 30–50 м.

Многим, особенно буровикам, импонирует выражение «бурение в осложненных условиях». При этом забывают, что многие «осложнения» при бурении возникают по вине исполнителей. Уход промывочной жидкости в пласт или нефтегазопроявлений происходят из-за превышения или снижения забойного давления относительно пластового вследствие незнания его значения. Балансирование этих давлений достигается путем пробы, на что уходит много сил и время. Пластовое давление в проекте устанавливается ориентировочно, приблизительно. После вскрытия пласта на 3–5 м необходимо определить пластовое давление прибором. Для этого в скважину, при достижении пласта, спускают измеритель давления на каротажном кабеле или пла-стоиспытатель и снижением забойного давления возбуждают пласт. Получив достоверное значение давления пласта, можно установить необходимую плотность промывочной жидкости. При промывке необходимо учитывать противодавление на забой, возникающее за счет гидравлического сопротивления в кольцевом пространстве скважины. Гидравлическое сопротивление является функцией скорости восходящего потока и физико-химических свойств жидкости.

Управляя этим фактором, можно избежать ухода промывочной жидкости в пласт. Самый правильный и эффективный метод вскрытия продуктивных пластов - на равновесии пластового и забойного давления (при нулевом дифференциальном давлении). Это требует специального устьевого оборудования, которое выпускается многими зарубежными фирмами. Данная технология является обычной для многих буровых предприятий зарубежных стран.

Бурение скважин является важным направлением в комплексе работ нефтяной и газовой промышленности. От его успешности зависит судьба и развитие нефтяной и газовой промышленности. Стоимость скважины зависит от продолжительности бурения, что,

и свою очередь, связано с применяемой технологией, техническими средствами, квалификацией исполнителей и, конечно, своевременным обеспечением технологическими материалами, трубами и инструментами.

Состояние бурение скважины оставляет желать лучшего. В недостаточной мере применяются долота режущего действия, называемые фрезерными или торцовыми типа РДС. Эти долота значительно производительней, чем трехшарошечные. К примеру, при бурении скважины на Ташкудукском месторождении в интервале 3800–4500 м одним долотом РДС R-437 прошли 400 м, а в том же интервале на проходку 300 м было использовано 8 штук трехшарошечных долот. На площади Шакарбулак долотом БИТ типа РДС за 25 суток пройдено 2500 м., проходка на одно долото составила 1121 м, средняя скорость проходки – 9,8 м/ч. Для сравнения: трехшарошечными долотами такой же объем проходки был выполнен за 12 месяцев при скорости проходки 2,5 м/ч.

Долота типа РДС работают более спокойно, плавно, без продольных колебаний. Они не требуют больших осевых нагрузок. Применение же долот режущего типа с винтовым двигателем дало бы еще больший эффект и способствовало бы удлинению срока службы бурильных труб и уменьшению аварии.

Много времени теряется на ликвидацию аварий, связанных с прихватом бурильного инструмента. При анализе причин аварии обычно ссылаются на качество раствора, неустойчивость проходимых пород. О качестве ствола скважины зачастую разговора и не возникает. Между тем в потере подвижности бурильного инструмента важную роль играет состояние ствола. При неправильной компоновке низа бурильной колонны (КНБК) и подаче долота в стволе образуются уступы, частые изменения направления ствола. Необходимо соблюдать требуемое соотношение диаметров скважины и утяжеленных труб (не менее 0,7), а в КНБК должно быть предусмотрено 2-3 калибратор-центратора. Долото должно нагружаться плавно, равномерно. Для этого буровые должны быть обеспечены автоматами подачи долота, необходим также контроль за технологическим режимом бурения.

Промывка скважины и очистка бурового раствора от шлама играет важную роль в процессе бурения. Однако этому вопросу не уделяется достаточного внимания. Нередки факты, когда имеющиеся гидроциклоны, вибросито по разным причинам бездействуют.

Между тем хорошо известно, что очистка раствора способствует повышению показателей работы долота, снижению материальных и энергетических затрат в процессе бурения. Чтобы навести определенный порядок в этом деле, было бы целесообразно создание сервисного обслуживания буровых по приготовлению и обработке, а так же очистке раствора, как это принято в зарубежных компаниях.

Многое из вышесказанного известно и выполнимо, но упирается на недостаток финансовых средств. Начатый процесс бурения скважины не следует останавливать, т.к. это нанесет огромный ущерб. Бурение каждой скважины должно начинаться с обеспечения необходимыми материалами, инструментами и трубами, как это было ранее установлено приказами и инструкциями.

Потенциал недр Узбекистана далеко не исчерпан, так же как резерв для повышения эффективности нефтегазопромысловых работ и разработки месторождений нефти и газа. Само время диктует более смелый подход в разработке и внедрении инновационных технологий в бурении и добыче нефти и конденсата.

Свыше 320 подписанных договоров на внедрение новшеств, созданных учеными и специалистами нашей страны, в общей сложности составит почти 14,1 млрд. сумов — таковы предварительные результаты нынешней ярмарки, которая проходила в столичном НВК «Узэкспоцентр» 23—25 апреля.

Традиционная ярмарка проводилась в рамках выполнения поставленных Президентом Республики Узбекистаном задач по расширению инновационной экономики, дальнейшей модернизации, техническому и технологическому перевооружению производства, в первую очередь, отраслей реального сектора.

В этот раз ярмарка объединила свыше 1,5 тысячи участников — представителей министерств, ведомств, банковского сектора, предприятий всех отраслей экономики, в том числе малого бизнеса и частного предпринимательства, фермерских хозяйств, научно-исследовательских институтов Академии наук, высших образовательных учреждений, а также отдельных изобретателей. Было экспонировано около 500 разработок, инновационных идей и проектов, направленных на развитие промышленности, сельского хозяйства, медицины и фармакологии, сферы ИКТ, науки и образования.

Целый ряд договоров на внедрение новых технологий на несколько миллиардов сумов заключила Национальная холдинговая

компания «Узбекнефте-газ» с институтами Академии наук и вузами нашей страны. Так, Институт общей и неорганической химии Академии наук Республики Узбекистан займется разработкой научно-технических документов и промышленным испытанием процесса ратификации нефтегазоконденсатной смеси с применением углеводородного испаряющего агента для унитарного дочернего предприятия – Ферганского нефтеперерабатывающего завода. Институт микробиологии совместно с унитарным дочерним предприятием – Мубарекским газоперерабатывающим заводом – будут испытывать экологически чистую биотехнологию очистки почв и нефтепродуктов.

Участники ярмарки обсудили наиболее актуальные вопросы формирования в Узбекистане инновационной экономики. Состоялся семинар, посвященный вопросам совершенствования информационного обеспечения инновационной деятельности, а также «круглые столы», где были обсуждены перспективы развития альтернативной энергетики и дальнейшего привлечения молодых ученых и студентов к инновационной деятельности.

Ярмарка стала ярким примером кооперации прикладной науки с реальным сектором экономики страны и, безусловно, заложила основы для дальнейшего инновационного развития всех ее отраслей, будет способствовать повышению научно-технического и производственного потенциала Узбекистана.

Нефтегазовая отрасль Узбекистана интенсивно развивается, в стране активно функционируют десятки предприятий по добыче и переработке энергоресурсов. Как известно, от качественного обслуживания оборудования предприятий отрасли зависит эффективность их деятельности. Свою немалую роль в этом процессе играет и АО «Maxsusenergogaz».

Имея более чем 40-летний опыт работы в нефтегазовой отрасли, специалисты АО «Maxsusenergogaz» внесли достойный вклад в развитие экономики Республики Узбекистан. Специалисты организации принимают активное участие в пусконаладочных, ремонтных работах котельных и технологических установок таких гигантов нефтегазовой отрасли, как УДП «Мубарекский ГПЗ» и УДП «Шуртаннефтегаз», на месторождениях Памук, Зевар-ды, Денгизкуль, Хаузак, Кок-думалак, и многих других. И сегодня специалистами предприятия оказывается техническая помощь по эксплуатации котельных и другого технологического оборудования практи-

чески на всех предприятиях АО «Uzbekneftegaz». Кроме того, с 2010 года АО «Maxsusenergo-gaz» начало оказывать услуги по техобслуживанию и аварийному ремонту компрессорного оборудования газопроводов, в частности, магистрального газопровода «Узбекистан – Китай».

Высокое качество и надежность функционирования налаженного оборудования обеспечиваются высококвалифицированным персоналом, постоянно повышающим свой профессионализм за счет обучения на постоянной основе.

В настоящее время в АО «Maxsusenergo-gaz» трудится свыше тысячи человек. Все они – специалисты высокого уровня, обладающие бесценным опытом пусконаладочных, монтажных, ремонтных работ теплоэнергетического и технологического оборудования.

– АО «Maxsusenergo-gaz» – современная конкурентоспособная высокотехнологичная компания, предоставляющая широчайший спектр услуг предприятиям добычи, переработки, транспортировки нефти и газа в структуре предприятий АО «Uzbekneftegaz» на всей территории Республики Узбекистан, – говорит председатель правления АО «Maxsusenergo-gaz» Олим-жон Убайдуллаев.

Многолетнее сотрудничество с вышеуказанными предприятиями убедительно свидетельствует о качестве и оперативности предоставляемых нами услуг, таких, как пусконаладочные, ремонт-ноналадочные испытания, капитальные и текущие ремонты теплоэнергетического оборудования: котельных установок, систем химво-доочистки, систем автоматики водогрейных и паровых котлов разной мощности, установок ионного обмена, различных промышленных печей и сушильных агрегатов, систем автоматики и КИПиА, пожаротушения на газоперекачивающих агрегатах (ГПА), систем загазованности, систем вентиляции и кондиционирования воздуха с проведением аэродинамических испытаний и паспортизации, а также эксплуатация котельных и обеспечение теплоэнергией технологических установок, оказание технической помощи в эксплуатации котельного оборудования, пусконаладочные работы, профилактические испытания и техобслуживание систем электро-снабжения и электрооборудования (средств электрохимзащиты (ЭХЗ), линий электропередачи (ЛЭП), трансформаторных подстанций (ТП), газораспределительных станций (ГРС)). Также специалисты предприятия проводят испытание и наладку высоковольтного (до 110 кВ включительно) и низковольтного электрооборудования

на компрессорных станциях, буровых установках и промышленных предприятиях, выполняют строительные-монтажные, сварочно-монтажные и изоляционно-укладочные работы на магистральных трубопроводах, оборудования компрессорных станций, техническое обслуживание, ремонт газоперекачивающих агрегатов (ГПА), насосно-компрессорного, механического и вспомогательного оборудования, ультразвуковой контроль, ультразвуковую толщинометрию и диагностику сварных швов сосудов, работающих под давлением, технологического оборудования действующих газопроводов, емкостей, паспортизацию сосудов и резервуаров. Кроме этого, нашими специалистами проводятся работы по вибрационной диагностике, динамической балансировке, вихретоковой дефектоскопии, дефектоскопии технологических трубопроводов, отбраковке бывших в употреблении труб, технический надзор за строительными-монтажными работами, калибровка (тарировка) емкостей, комплектация вычислителей расхода газа и их установка, а также их метрологическая аттестация, согласно ГОСТу, и сдача в эксплуатацию измерительной системы технологических объектов, разработка норм по рациональному использованию автотранспорта, нефтескладского хозяйства, топливно-энергетических ресурсов, оценка целесообразности основных энергосберегающих мероприятий, реализуемых предприятием.

Среди широкого спектра услуг и энергетический аудит: анализ состояния систем электроснабжения, теплоснабжения, водо-обеспечения, парка технического оборудования промышленного предприятия, оценка состояния систем и средств измерений – приборов для учета энергоносителей и их соответствие установленным требованиям, выявление необоснованных потерь, оценка состояния системы нормирования энергопотребления и использование энергоносителей, проверка энергетических балансов предприятия, расчет удельных норм энергозатрат на выпускаемую продукцию или виды работ.

Также возможно изготовление табличек любых размеров – по технике безопасности, безопасности дорожного движения, указательные, запрещающие, предупреждающие, предписывающие, дверные, высококачественная печать на всех видах материалов любых размеров – баннер, оракал, винил и так далее, установка альтернативных источников энергии – солнечных панелей, монтаж и наладка водонагревательных систем, видеонаблюдения, пожарной сиг-



нализации, установка турникетов, доставка, инсталляция и активация оборудования системы «MaxTask» для транспортных средств в режиме online — при этом предоставляется доступ к системе мониторинга транспортных средств в режиме реального времени о местоположении транспорта и маршруте его движения, а также о скорости и простое транспортных средств. Предприятие также изготавливает жилые и бытовые вагоны-домики.

Цель акционерного общества — не только удовлетворить, но и удивить заказчика: качеством, быстротой и надежностью выполняемых нами работ. И основания для ее достижения — это знание технологий и потребностей наших клиентов, комплексный, системный и творческий подход к решению поставленных задач. Всем этим АО «Maxsusenergogaz» обладает в полной мере. Оперативность и качество выполнения работ для наших клиентов гарантированы.

Вчера в НВК «Узэкспоцентр» открылась отраслевая промышленная ярмарка Комплекса по вопросам развития машиностроения и электротехнической промышленности, стандартизации продукции.

Это мероприятие проводится в рамках первого этапа традиционной ежегодной Международной промышленной ярмарки и Кооперационной биржи (МПЯКБ), интерес к которой постоянно растет не только у отечественных производителей, но и у зарубежных бизнесменов. В прошлом году в отраслевом промышленном форуме приняли участие 135 предприятий, выставившие 1 000 видов продукции, включая 80 новых видов, в том числе освоенных по Программе локализации. В ходе мероприятия его участниками были заключены договоры на поставку продукции по промышленной кооперации и на экспорт на общую сумму 150,6 миллиарда сумов и 3 миллиона долларов соответственной

Нынче все прошлогодние показатели наверняка будут превышены, потому что у многих участников есть все возможности для расширения долгосрочных хозяйственных связей в производстве и поставке переработанного сырья, материалов и комплектующих изделий, готовых товаров и освоении новых видов продукции на основе развития отраслевой и межотраслевой кооперации, а также для привлечения иностранных покупателей и потенциальных партнеров, планирующих организацию производства продукции в нашей стране.

Уверенности в этом придает общая экспозиция ярмарки, где наряду с традиционной представлено немало новых видов изделий, основных или осваиваемых в Узбекистане.

До того, как попасть в выставочный павильон, на открытой площадке можно ознакомиться со многими новинками. Ещё до начала мероприятия группа фермеров обступила новый высоко-чклиренсный трактор для хлопководства AXOS 340C (3K2) в агрегате с шестирядным хлопковым культиватором и приспособлением для чеканки хлопчатника.

Новая техника создана на основе разработок отечественных конструкторов совместно с зарубежными партнерами в ООО «Uz CLAAS Agro», и наверняка к ней проявят интерес наши фермеры. Как отметили специалисты предприятия, первые партии таких тракторов будут выпущены уже в нынешнем году.

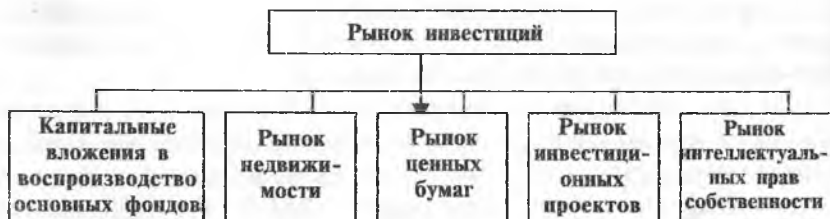
Чуть подалее широкий спектр сельхозтехники представляет ООО «Agregat-Agrotech». — В сотрудничестве с такими известными зарубежными производителями сельскохозяйственной техники, как, например, «Kuhn» из Франции, «Rauch» и «Grimme» из Германии, испанская компания «FEDE», и в кооперации с некоторыми предприятиями отечественного сельхозмашиностроения мы выпускаем прицепные кормораздатчики, разбрасыватель удобрений, дисковые косилки кормовых культур, навесные оборотные плуги, сеялки, картофелепосадочные машины, садовые опрыскиватели, кукурузоуборочные агрегаты и другую технику.

### **11.3. Понятие и виды инвестиции в нефтегазовой отрасли**

**Инвестициями** являются денежные средства, ценные бумаги, материальные и нематериальные активы, вкладываемые в объекты предпринимательской или иной деятельности.

Инвестор — основной субъект инвестиционной деятельности, осуществляющий вложения собственных, заемных или привлеченных средств в форме инвестиций и обеспечивающий их использование по назначению. Инвесторами могут быть:

- физические и юридические лица;
- органы, управляющие государственными и муниципальным имуществом;
- иностранные государства и международные организации.



*Сегменты рынка*

*Рис. 11.1. Структура рынка инвестиций*

**Объекты инвестиционной деятельности** – вновь создаваемые или модернизируемые основные фонды и оборотные средства, ценные бумаги научно-техническая продукция, целевые денежные вклады, другие объекты собственности, а также имущественные права и права на интеллектуальную собственность.

В зависимости от объекта инвестиции подразделяются на реальные и финансовые.

Реальными называются инвестиции в реальные активы – например, машины, оборудование, дороги, мосты.

Финансовые – это вложения средств в различные финансовые инструменты.

Различают, кроме того, прямые и непрямые инвестиции.

Прямые – это инвестиции непосредственно в материальный объект.

Непрямые – осуществляемые при участии посредника. Это в основном финансовые инвестиции.

Объемы общих инвестиций за период с 2000 по 2006 год возросли более, чем в 8 раз, в среднем по 30% в год. При этом следует иметь в виду, что учет изменения структура общих инвестиций в существующем виде ведется с 2001 года. До этого фиксировались только инвестиции в основной капитал.

Структура общих инвестиций с момента введения их группировки по данной системе, практически не менялась.

За истекшие годы из общего объема инвестиций основная их часть направлялась в основной капитал – порядка 83%, в том числе в 2006 году – 89%.

При этом следует отметить, что за указанный период их доля менялась. Самая низкая отмечена в 2002 и 2004 года – по 74%, в остальные – более 80%.

На втором месте – направление средств на капитальный ремонт – 9%, в том числе в 2006 году – 10%. Самая низкая доля средств на капитальный ремонт наблюдалась в 2001 году – около 7% , а в остальные годы – 9-10%.

Структура инвестиций в основной капитал по направлениям в статистике учитывались с 2001 года.

За все эти годы основным направлением являлось строительство нежилых зданий и сооружений. Их доля колебалась в пределах 40–44%.

В первые годы ведения такого учета (2001–2002 годы) треть всех инвестиций направлялась на приобретение машин и оборудования и практически все остальные инвестиционные ресурсы направлялись на прочие цели, в большей части это были расходы на геологоразведочные работы. На строительство жилых зданий за анализируемый период направлялись средства в размере порядка 1%.

С 2003 года резко снизились инвестиции в приобретение машин и оборудования и увеличились, условно говоря, на геологоразведку.

Нефтегазовая промышленность Узбекистана в 2012 году было:

– около 60% территории Узбекистана является потенциальной на нефть и газ;

– разработано 211 месторождений углеводородного сырья, из них газовых и конденсатных – 108, нефтегазовых, нефтяных и нефтегазоконденсатных – 103;

– Узбекистан занимает 11-е место в мире по добыче природного газа: ежегодная добыча газа 60–70 млрд.куб.м, 5-е место в СНГ по производству топливно-энергетических ресурсов;

– общая протяженность магистральных газопроводов в единичном исчислении – более 14 000 км.

Текущее состояние сырьевой базы углеводородов и открытых месторождений в Республике Узбекистане определено следующим образом:

По состоянию на 1 января 2015 года в Республике Узбекистан открыто 249 месторождений нефти и газа, из которых в разработке 106, подготовлено к разработке – 72 и в разведке – 71.

Для обеспечения добычи углеводородов в более длительной перспективе (до 2019 года) в республике необходимо ежегодно приращивать запасы в объеме, превышающей в 1,1–1,5 раза добычу.

Предпосылки для ежегодного наращивания запасов углеводородов:

– предварительно оцененные запасы (категории С2): природный газ – 342,3 млрд.куб.м; нефть – 100,4 млн.т; газовый конденсат – 12,7 млн.т;

– перспективные извлекаемые ресурсы (С3): природный газ – 1,19 трлн.куб.м; нефть – 306,5 млн.т; газовый конденсат – 50,9 млн.т;

– прогнозные извлекаемые ресурсы ( $D_1 + D_2$ ): природный газ – 6,897 трлн.куб.м, нефть – 708,0 млн.т, газовый конденсат – 390,3 млн.т.

Между СП «Уз-кор Газ Кемикал» и Консорциумом кредиторов состоялось подписание пакета кредитных и проектов соглашений по финансированию и реализации интегрированного газодобывающего и нефтехимического проекта «Строительство Устюртского газохимического комплекса на базе месторождения Сургиль».

Как сообщили в АО «Узбекнефтегаз», реализация проекта позволит обеспечить с 2016 года ежегодное производство 4,5 млрд.куб.м природного газа, 400 тыс.тонн полиэтилена высокой плотности, 100 тыс.тонн полипропилена, 110 тыс.тонн бензина с созданием непосредственно на самом комплексе более 1000 новых рабочих мест.

Общая стоимость проекта составляет около \$4,0 млрд. Источником финансирования проекта являются прямые инвестиции учредителей совместного предприятия – корейских компаний «Когас», «Хонам», STX Energy и национальной холдинговой компании «Узбекнефтегаз» на общую сумму 4,4 млрд., а также кредитные ресурсы в размере \$2,54 млрд., привлеченные на принципах проектного финансирования с ограниченным правом регресса и сроком погашения кредитов в течение 16 лет.

В организации заемного финансирования по проекту участвует Азиатский банк развития, Корейский банк развития КНР. А также ведущие коммерческие банки Европы и Азии – Корейская финансовая корпорация, голландские банки «ИНГ», германские «КФВ», швейцарские «Кредит Свист», а также экспортно-кредитные агентства Кореи, Германии и Швеции, предоставившие страховое покрытие для участвующих банков.

В ходе подписания соглашений особо было подчеркнуто, что строительство Устюртского ГХК является первым проектом такого

масштаба в нефтехимической сфере, реализуемым на основе долгосрочного проектного финансирования не только в Узбекистане, но на всей территории СНГ. Подписание финансовых документов служит основным этапом проекта, который позволит совместному предприятию и его подрядчикам приступить к началу масштабных строительных работ. Проект также пользуется поддержкой со стороны Правительств Узбекистана и Южной Кореи.

Газоконденсатное месторождение Сургиль Устюртского нефтегазонасного региона является очень сложным и многопластовым. Природный газ месторождения содержит большое количество ценных компонентов. Путем их извлечения и выработки из них продуктов нефтехимии (этилена, полиэтилена низкого и высокого давления) решаются сразу две задачи: доведение качества газа до мировых стандартов и выпуск продукции, пользующейся высоким спросом.

Нефтегазовый сектор является одной из базовых отраслей экономики Узбекистана, чем и обусловлен повышенный интерес к нему иностранных компаний. Возможность сотрудничества в топливно-энергетическом секторе республики привлекает все новых инвесторов, а Сургиль — один из самых перспективных проектов, которые сейчас реализуются.

Узбекистан сегодня признан одним из крупнейших производителей топливно-энергетических ресурсов в Центральноазиатском регионе и входит в десятку основных газодобывающих государств мира. Основа благополучия Узбекистана — его природные богатства, и прежде всего — природный газ, углеводородные месторождения, с которыми инвесторы связывают свои долгосрочные планы. Узбекистан обладает огромными углеводородными ресурсами, в связи с чем иностранные партнеры рассматривают его в качестве одного из ключевых экспортеров углеводородов и продуктов их переработки в Центральноазиатском регионе. В настоящее время продолжается реализация масштабной программы по интенсивному развитию нефтегазового комплекса, которая осуществляется на базе инновационных методов, использования нового оборудования, материалов и современных технологий. Большое значение имеет и то, что одновременно с обеспечением высокого уровня добычи нефти и природного газа в Узбекистане проводится большая работа по разведке новых месторождений увеличению запасов углеводородного сырья.

Инвестиции — относительно новый для нашей экономики термин. В отечественной экономической литературе понятие инвестиций употреблялось как синоним капитальных вложений, под которыми понимались все затраты материальных, трудовых и денежных ресурсов, направленных на воспроизводство основных фондов, — как простое, так и расширенное.

В рамках централизованной плановой системы использовалось следующее общепринятое понятие: «Капитальные сложения — финансовые средства, затрачиваемые на строительство новых и реконструкцию, расширение и техническое перевооружение действующих предприятий (производственные капитальные вложения), на жилищное, коммунальное и культурно-бытовое строительство (непроизводственные капитальные вложения)»<sup>1</sup>.

В соответствии с национальным законодательством (закон «Об инвестиционной деятельности в Республики Узбекистан»), инвестиции — это денежные средства, целевые банковские вклады, паи, акции и другие ценные бумаги; технологии; машины, оборудование; лицензии, — в том числе на товарные знаки; кредиты; любое другое имущество или имущественные права, интеллектуальные ценности, вкладываемые в объекты предпринимательской деятельности или другие виды деятельности в целях получения прибыли (дохода) и достижения положительного социального эффекта.

Наиболее общим и распространенным в рыночной экономике считается понимание под инвестициями процесса вложения средств в любой форме для получения дохода или какого-либо другого эффекта.

В нашем повседневном языке слово «инвестиция» не всегда имеет то же значение, какое ему придается в экономических дискуссиях, где «чистым инвестированием», или капиталобразованием, называется то, что представляет собой чистый прирост реального капитала общества (здания, оборудование, материально-производственные запасы и т. д.).

В повседневной жизни часто говорят об «инвестировании», когда покупают участок земли, находящиеся в обращении ценные бумаги или любой другой титул собственности.

Приведенные определения показывают различие в определении сущности инвестиций в плановой и рыночной системах. Определение, данное капитальным вложениям (инвестициям) в плановой экономике сужает области инвестирования и ограничивает ее вло-

жения ми только в увеличение и совершенствование основных фондов. В условиях административной системы распределения ресурсов факт существования финансовых и других видов инвестиций отечественной экономической наукой не рассматривался.

В настоящее время в экономике нашей страны применяются оба термина. Термин «капиталовложения» означает тот вид инвестиций, который направляется, в основном, на воспроизводство основных фондов.

В рыночной экономике по своей сущности инвестиции сочетают в себе две стороны инвестиционной деятельности — 2: затраты ресурсов и результаты. Инвестиции осуществляются с целью получения результата (дохода или иного результата) и являются бесполезными, если они не приносят такого результата.

Кроме того, можно еще отметить следующие общие, характерные черты инвестиций: они, как правило, носят долгосрочный характер (это относится к реальным инвестициям; краткосрочные инвестиции осуществляются в финансовой сфере с быстроликвидными ценными бумагами); инвестиционная деятельность и принимаемые инвестиционные решения<sup>3</sup> оказывают комплексное воздействие на все стороны предпринимательской деятельности и социально-экономическую ситуацию в регионе.

Поэтому необходима техническая, информационная и организационная обоснованность принимаемых инвестиционных решений.

В этом заключается сущность так называемого «подхода к понятию инвестиций».

Западная экономическая наука рассматривает теорию инвестиций в качестве центральной как с микро-, так и с макроэкономических позиций. С микроэкономических позиций в теории инвестиций основным является процесс принятия инвестиционных решений на уровне предприятий, предоставляя в распоряжение предпринимателей конкретные научно-обоснованные методы формирования оптимальной инвестиционной политики. С макроэкономических позиций (основоположник теории Д. Кейнс) проблема инвестирования рассматривается с позиций государственной инвестиционной политики, политики доходов и занятости.

В теории Кейнса инвестиции определялись как часть дохода, которая не была использована на потребление в текущем периоде. Инвестиции выступают здесь в качестве обратной стороны процес-



са сбережений. Как известно, Кейнс в своей макроэкономической теории исследовал механизм инвестиционного процесса, обращая особое внимание на взаимосвязь между инвестициями и сбережениями.

Основные моменты механизма инвестиционного процесса в кейнсианской теории заключаются в следующем. В развитой экономической системе происходит отделение функции сбережения и инвестирования. Определенная часть сбережений может инвестироваться непосредственно. Это основная часть сбережений мелких и средних предприятий, фермерских и других хозяйств. Другая часть средств сберегается субъектами экономических отношений для будущих расходов (потребительских или инвестиционных). Кроме того, в надежде на будущие сбережения могут начинаться инвестиционные проекты.

Решения о размерах сбережения и инвестиционные решения принимаются разными субъектами с учетом различных предпосылок. Сбережения осуществляются домашними хозяйствами и регулируются потребительскими предпочтениями (склонностью к потреблению по Кейнсу). Инвестиционные решения, принимаемые предпринимателями, подвержены влиянию их субъективных оценок спроса на производимые товары и имеют нестабильный характер.

Ожидаемым величинам инвестиций и сбережений в экономической теории Кейнса придается большое значение. В то время как фактические объемы инвестиций и сбережений величины всегда определенные, ожидаемые (планируемые участниками инвестиционного процесса) значения этих величин могут различаться. Их следует рассматривать как два вида предположений относительно будущего: с точки зрения производителей и потребителей благ, совпадение которых может возникнуть случайно. При расхождении этих величин возникает две ситуации. Если планируемые сбережения больше, то равенство фактических значений этих величин восстанавливается насильственно, путем вынужденных инвестиций в запасы нереализованных благ.

Происходит кризис перепроизводства. В этих условиях государственное регулирование способно расширить «эффективный спрос», например, собственными расходами.

Для нашей страны долгое время была характерна другая ситуация, хозяйство инвестировало больше, чем сберегало. В этом случае

насильственное выравнивание фактических инвестиций и сбережений приводило к возникновению у потребителей вынужденных сбережений, не подкрепленных товарной массой, что послужило в итоге основным источником инфляционных процессов.

В *таблице 11.3* проанализирована динамика структуры общих инвестиций в отрасли АО «Узбекнефтегаз» за период 2009–2014 годы. Видно, что общий объем инвестиций по отрасли АО «Узбекнефтегаз» в 2009 году составляет 2148,1 млрд. сум, а в 2014 году этот показатель составлялся 2815,2 млрд. сум, т.е. увеличился на 131 процента. Из них основной капитал в 2009 году составлялся 2031,7 млрд. сум, в 2014 году – 2686,6 млрд. сум, т.е. увеличился на 132,2 процента. На капитальный ремонт в 2009 году составлялся 116,3 млрд. сум, в 2014 году – 128,9 млрд. сум, т.е. увеличился на 110,8 процента. В нематериальные активы в 2009 году было 0,1 млрд. сум, в 2014 году – 0,1 млрд. сум.

В том числе: по АО «Узнефтегаздобыча» общий объем инвестиций в 2009 году составляет 841,5 млрд. сум, а в 2014 году этот показатель составлялся 2468,8 млрд. сум, т.е. увеличился на 2,9 раза, из них основной капитал в 2009 году составляет 779,3 млрд. сум, а в 2014 году этот показатель составлялся 2468,8 млрд. сум, т.е. увеличился на 3,16 раза.

На капитальный ремонт в 2009 году составлялся 62,2 млрд. сум, в 2014 году – 47,6 млрд. сум. Соответственно по АО «Узтрансгаз» общий объем инвестиций в 2009 году составляет 869,5 млрд. сум, а в 2014 году этот показатель составлялся 288,8 млрд. сум. Из них основной капитал в 2009 году составлялся 822,4 млрд. сум, в 2014 году – 163,2 млрд. сум.

На капитальный ремонт в 2009 году составлялся 47,1 млрд. сум, в 2014 году – 125,6 млрд. сум, т.е. увеличился на 2,6 раза. Соответственно по АО «Узнефтепродукт» общий объем инвестиций в 2009 году составляет 79,2 млрд. сум, а в 2014 году этот показатель составлялся 49,7 млрд. сум, т.е. составило 62,7 процента.

Из них основной капитал в 2009 году составлялся 72,7 млрд. сум, в 2014 году – 46,7 млрд. сум, т.е. составило 64,2 процента. На капитальный ремонт в 2009 году составлялся 6,4 млрд. сум, в 2014 году – 2,9 млрд. сум, т.е. составило 45,3 процента. В нематериальные активы в 2009 году было 0,1 млрд. сум, в 2014 году тоже составило 0,1 млрд. сум.

Динамика структуры общих инвестиций в отрасли  
АО «Узбекнефтегаз» за период 2009–2014 годы

Таблица 11.3

№-№ п/п	Показатели	ед. изм.	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2014 г. % к 2009 г.
1	Общий объем инвестиций по отрасли АО «Узбекнефтегаз»	млрд. сум	2148,1	1333,3	1878,9	1794	2059,6	2815,2	131
	из них								
	в основной капитал	млрд. сум	2031,7	1147,3	1738,8	1703,8	1923,4	2686,6	132,2
	на капитальный ремонт	млрд. сум	116,3	185,4	138,1	83,8	136,2	128,9	110,8
	в нематериальные активы	млрд. сум	0,1	0,6	2,0	0,2	0	0,1	100
	на пополнение оборотных средств	млрд. сум	0	0	0	0	0	0	
	на прочие цели	млрд. сум	0	0	0	6,2	0	0	
	в том числе :								
	АО «Узнефтегаздобыча»								
	2	Общий объем инвестиций по отрасли	млрд. сум	841,5	669,3	896,6	1450,2	1465,9	2468,8





Фундаментом макроэкономического равновесия является равенство между сбережениями, которые осуществляются потребителями, и инвестициями, которые бизнес считает необходимым осуществить. Согласно классической теории, механизмом, уравнивающим эти величины, является норма процента, которая автоматически устанавливается на уровне, когда инвестиции и сбережения равны. Кейнсианская трактовка механизма инвестиционного процесса опровергает автоматизм саморегулирования рынка. В частности, существует вероятность возникновения такого несоответствия планов потребителей и производителей благ, при котором ставка процента не сможет урегулировать инвестиционный механизм. Регулирование инвестиционного процесса с помощью управления величиной ставки процента, бюджетной и налоговой политики государства являются средством предотвращения кризисных ситуаций и приведения в соответствие планов к ожиданиям потребителей и производителей общественных благ. Таковы основы механизма инвестиционного процесса, рассмотренного в теории Кейнса, которая получила впоследствии характеристику теории, объясняющей функционирование экономики, находящейся в кризисной ситуации.

Система рыночных отношений, центром которой является механизм инвестиционного процесса, определенным образом структурирована. Среди многообразия экономических отношений можно выделить такие, действия которых агрегируются в отдельные взаимосвязанные секторы (рынки). На этих рынках вступают в экономические отношения различные субъекты, которые также образуют группы, отличающиеся одинаковым поведением на отдельных рынках. Как правило, выделяют четыре рынка и четыре группы экономических субъектов, определенным образом взаимодействующих друг с другом и образующих систему рыночной экономики. Так различают:

- товарный рынок, на котором оборачиваются все произведенные в народном хозяйстве товары и услуги;
- рынок труда, охватывающий производственный фактор труда;
- денежный рынок, который включает вопросы спроса и предложения денежных средств;
- финансовый рынок, на котором обращаются ценные бумаги.

Исследование и углубленное изучение целого ряда вопросов требует более детального рассмотрения структуры рыночного хо-

зяйства. Для этих целей необходимо дальнейшее членение этих структур, вследствие чего количество рассматриваемых элементов увеличивается. Например, рассматривают отдельно рынок государственных ценных бумаг и акций, рынок потребительских и инвестиционных товаров.

На различных рынках взаимодействуют различные субъекты, имеющие спрос и предложение, что определяет существование четырех различных видов экономики:

- домашние хозяйства;
- предприниматели;
- государство;
- граница.

Кейнсианская трактовка механизма инвестиционного процесса опровергает автоматизм саморегулирования рынка. В частности, существует вероятность возникновения такого несовпадения планов потребителей и производителей благ, при котором возникают сложности регулирования инвестиционного процесса.

За всю историю развития современной экономической мысли теория инвестиций претерпевала различные модификации. Одни гипотезы о факторах, определяющих поведение инвесторов, сменялись другими. Проводилось множество эмпирических исследований с целью доказательства или опровержения той или иной инвестиционной теории.

По существу, все эти гипотезы стремились дать ответ на следующие вопросы: в какой мере и при каких условиях инвестиции способствуют экономическому росту и какими факторами определяются конъюнктурные колебания инвестиций.

Среди множества типов инвестиционных функций можно выделить несколько групп, основывающихся на разных гипотезах о поведении инвесторов. Основными из них являются: акселерационная теория инвестиций; теории, основанные на мотивах прибыли; гипотеза об определяющей роли ликвидности при принятии инвестиционных решений; теория, рассматривающая взаимосвязь размеров инвестиций и величины нормы процента (процент — плата заемщика кредитору за пользование ссуженными деньгами или материальными ценностями); неоклассическая теория инвестиций.

Целью производства в рамках акселерационной теории служит рост объема производства. Между тем рост выпуска продукции рассматривается предпринимателем лишь как средство получения

прибыли. Само по себе увеличение производства, если оно не влечет за собой каких-либо преимуществ для инвестора, нереально в рыночной экономике. В целом акселерационная трактовка инвестиционного процесса дает одностороннюю зависимость между рассматриваемыми величинами и поэтому не способна дать исчерпывающую характеристику инвестиционному процессу.

С других позиции к изучению динамики инвестиционного процесса подходят теории, рассматривающие: мотив прибыли а качестве ведущей цели инвестора. В рамках акселерационной теории величина желаемого капитала определялась на основе достигнутого технического уровня развития, пропорционально показателю объема производства, ожидаемого в данном периоде, т.е. ожидаемого спроса. С точки зрения теории максимизации прибыли, инвестиции в частном секторе реализуются только тогда, когда наряду с ожиданиями повышения сбыта, оправдываются ожидания достаточной величины прибыли. Таким образом, прибыль рассматривается как исходный пункт для принятия инвестиционных решений. Это означает, что вместе с планированием размера сбыта продукции, предприниматель должен учитывать цены и производственные издержки.

В *таблице 11.4* анализируется динамика структуры инвестиций в основной капитал по АО «Узбекнефтегаз» за период 2009–2014 годы. Видно, что общий объем инвестиций в основной капитал по АО «Узбекнефтегаз» в 2009 году было 2031,7 млрд.сум, а в 2014 году это показатель 2686,6 млрд.сум, т.е. увеличился на 132,2 процента. Из них на жилища в 2009 году было вложено 17,6 млрд.сум, в 2014 году составило 6,5 млрд.сум, т.е. выполнено на 36,9 процента. На нежилые здания и сооружения в 2009 году было вложено 865,9 млрд.сум, в 2014 году составило 737,1 млрд.сум, т.е. выполнено на 85,1 процента. На машины и оборудование в 2009 году было вложено 579,0 млрд.сум, в 2014 году составило 794,1 млрд.сум, т.е. увеличился на 137,1 процента. На прочие мероприятий вложено в 2009 году было вложено 569,2 млрд.сум, в 2014 году составило 1148,9 млрд.сум, т.е. увеличился на 2,01 раза. В том числе: по АО «Узнефтегаздобыча» из обций объем инвестиций в основной капитал в 2009 году было 779,3 млрд.сум, а в 2014 году это показатель 2468,8 млрд.сум, т.е. увеличился на 3,6 раза. Из них на жилища в 2009 году было вложено 4,3 млрд.сум, в 2014 году составило



2,7 млрд. сум, т.е. выполнено на 62,7 процента. На нежилые здания и сооружения в 2009 году было вложено 145,7 млрд. сум, в 2014 году составило 579,5 млрд. сум, т.е. увеличился на 3,9 раза. На машины и оборудование в 2009 году было вложено 380,3 млрд. сум, в 2014 году составило 751,4 млрд. сум, т.е. увеличился на 1,9 раза. На прочие мероприятий вложено в 2009 году было вложено 249,0 млрд. сум, в 2014 году составило 1135,2 млрд. сум, т.е. увеличился на 4,5 раза. По АО «Узтрансгаз» из общей объем инвестиций в основной капитал в 2009 году было 822,4 млрд. сум, а в 2014 году это показатель 163,2 млрд. сум, т.е. выполнено на 19,8 процента. Из них на жилища в 2009 году было вложено 1,3 млрд. сум, в 2014 году составило 5,7 млрд. сум, т.е. увеличился на 4,3 раза. На нежилые здания и сооружения в 2009 году было вложено 673,3 млрд. сум, в 2014 году составило 129,4 млрд. сум, т.е. выполнено на 19,2 процента. На машины и оборудование в 2009 году было вложено 136,7 млрд. сум, в 2014 году составило 19,8 млрд. сум, т.е. выполнено на 14,4 процента. На прочие мероприятий вложено в 2009 году было вложено 11,1 млрд. сум, в 2014 году составило 8,3 млрд. сум, т.е. выполнено на 74,7 процента. По АО «Узнефтепродукт» из общей объем инвестиций в основной капитал в 2009 году было 72,7 млрд. сум, а в 2014 году это показатель 46,7 млрд. сум, т.е. выполнено на 64,2 процента. Из них на жилища в 2009 году было вложено 11,1 млрд. сум, в 2014 году составило 3,5 млрд. сум, т.е. выполнено на 31,5 процента. На нежилые здания и сооружения в 2009 году было вложено 41,6 млрд. сум, в 2014 году составило 26,7 млрд. сум, т.е. выполнено на 64,1 процента. На машины и оборудование в 2009 году было вложено 20,0 млрд. сум, в 2014 году составило 16,5 млрд. сум, т.е. выполнено на 82,5 процента.

Дальнейшим развитием гипотез, основанных на мотиве прибыли как определяющем показателе инвестиционной деятельности, является гипотеза ликвидности. В рамках этой гипотезы наличие собственных средств для возможности самофинансирования капиталовложений рассматривается как необходимая предпосылка для инвестиционных расходов. Гипотеза ликвидности позволяет учесть различия в использовании собственных средств и заемного капитала. Размер денежных средств, находящихся в распоряжении предпринимателя для инвестиционных целей, при собственном финансировании состоит из сохраненной для этих целей прибыли и амортизации, а при внешнем финансировании — из кредитов и эмиссии

Динамика структуры инвестиций в основной капитал по АО «Узбекнефтегаз» за период 2009–2014 годы

№ п/п	Показатель	ед. изм.	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2014 г. % к 2009 г.
1	Общий объем инвестиций в основной капитал по АО «Узбекнефтегаз»	млрд. сум	2031,7	1147,3	1738,8	1703,8	1923,4	2686,6	132,2
	из них								
	жилища	млрд. сум	17,6	23,9	40,6	37,4	25,4	6,5	36,9
	нежилые здания и сооружения	млрд. сум	865,9	358,8	687,4	617,0	691,1	737,1	85,1
	машины и оборудование	млрд. сум	579,0	148,0	309,5	720,3	674,9	794,1	137,1
	прочие	млрд. сум	569,2	616,6	701,3	329,1	531,9	1148,9	2,1 раза
2	в том числе :								
	АО «Узнефтегаздобыча»								
	Общий объем инвестиций в основной капитал	млрд. сум	779,3	591,0	849,0	1450,2	1465,9	2468,8	3,16 раза
	из них								
	жилища	млрд. сум	4,3	11,1	24,6	31,2	12,8	2,7	62,7
	нежилые здания и сооружения	млрд. сум	145,7	214,5	303,6	476,7	364,2	579,5	3,9 раза

	машины и оборудование	млрд. сум	380,3	108,2	227,1	622,5	581,6	751,4	1,9 раза
	прочие	млрд. сум	249,0	257,2	293,7	319,8	507,3	1135,2	4,5 раза
3	АО «Узтрансгаз»								
	Общий объем инвестиций в основной капитал	млрд. сум	822,4	121,1	268,7	126,4	294,7	163,2	19,8
	из них								
	жилища	млрд. сум	1,3	0,4	3,5	6,0	7,5	5,7	4,3 раза
	нежилые здания и сооружения	млрд. сум	673,3	94,2	239,5	84,2	248,1	129,4	19,2
	машины и оборудование	млрд. сум	136,7	14,3	13,8	26,6	17,5	19,8	19,8
	прочие	млрд. сум	11,1	12,3	11,9	9,6	21,6	8,3	74,7
4	АО «Узнефтепродукт»								
	Общий объем инвестиций в основной капитал	млрд. сум	72,7	86,8	102,1	112,6	133,2	46,7	64,2
	из них								
	жилища	млрд. сум	11,1	12,4	4,2	0,2	5,2	3,5	31,5
	нежилые здания и сооружения	млрд. сум	41,6	50,0	41,8	55,5	70,4	26,7	64,1
	машины и оборудование	млрд. сум	20,0	24,4	56,0	55,9	56,2	16,5	82,5
	прочие	млрд. сум	0	0,01	0,1	1,0	1,5	0	

долей собственного капитала. Гипотеза ликвидности исходит из того, что, прежде всего, изыскивается возможность для самостоятельного финансирования. Решение прибегнуть к внешним источникам финансирования принимается после того, как будут исчерпаны все внутренние источники. Как одна из важнейших причин для такого поведения предпринимателя приводится зависимость роста долговых обязательств и увеличения степени риска, или зависимости положения предприятия от краткосрочных колебаний конъюнктуры. Ликвидная гипотеза может дать хорошие результаты, когда наблюдается конъюнктурная ситуация благоприятного развития спроса и ощущается необходимость средств для инвестиционных вложений в связи с ожиданием расширенного спроса. В ситуации, когда предприниматель проводит инвестиционную политику, направленную на рост производства, возможность собственного финансирования инвестиционных проектов, т. е. ликвидная ситуация и предпринимателя, становится решающим фактором, определяющим величину инвестиций. В циклической фазе спада производства, сопровождающимся снижением спроса и падением величины ожидаемой прибыли, ликвидная гипотеза теряет свое значение.

Наличие собственных средств для финансирования инвестиций в этой фазе экономического цикла не является достаточным условием для расширения существующих производственных мощностей. В целом, на основании ликвидной гипотезы невозможно судить о динамике инвестиционной деятельности на долгосрочный период, включающий различные фазы конъюнктурных колебаний. Эта гипотеза может представлять интерес при применении вместе с другими более широкими теориями, как дополнительный фактор, определяющий склонность к инвестированию частного сектора в зависимости от наличия финансовых средств.

Как обобщающий показатель размера ликвидных средств частного сектора рассматривается прибыль, остающаяся в распоряжении предпринимателя, после выплаты всех налоговых платежей. В простейшей модели инвестиционной функции связь представляется в линейной зависимости:

$$K t^* = I Q t;$$

$$\Delta K t^* = I Q t ,$$

где  $Kt^*$  – оптимальная величина инвестиционного капитала на период  $t$ ;

$Qt$  – сумма всех прибылей;

$I, I$  – коэффициенты пропорциональности.

Старейшей гипотезой, объясняющей взаимосвязь объема производства и инвестиционной активности, является теория, определяющая агрегированные инвестиционные затраты через рыночную норму процента. Неотъемлемой предпосылкой этой теории, вносящей элемент нереальности, является необходимость рынка совершенной конкуренции. Согласно этой теории, капитал представляет собой будущие доходы, продисконтированные на настоящий момент.

Таблица 11.5.

Прямые иностранные инвестиции  
по АО «Узбекнефтегаз» за период 2009–2014 годы

№ п/п	Показатели	ед. изм.	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.
1	Общий объем прямых иностранных инвестиций – всего	млн. долл. США	1852,0	1972,84	2699,7	1941,3	1787,9	2255,2

В таблице 3 проанализированы прямые иностранные инвестиции по АО «Узбекнефтегаз» за период 2009–2014 годы. Видно, что общий объем прямых иностранных инвестиций всего в 2009 году составлялся 1852,0 млн.долл.США, в 2010 году – 1972,84 млн.долл.США, в 2011 году – 2699,7 млн.долл.США, в 2012 году – 1941,3 млн.долл.США, в 2013 году – 1787,9 млн.долл.США, в 2014 году – 2255,2 млн.долл.США. увеличился по сравнению 2014 года к 2009 году на 121,8 процента.

Неоклассическая теория инвестиционного поведения хозяйствующих субъектов определяет оптимальную величину используемого капитала в зависимости от размеров производства, цены продукта и издержек использования капитала. При условии, что известны чистая стоимость фирмы, издержки использования капитала, мож-

но рассчитать оптимальную величину капитала с учетом коэффициента эластичности капитала, объема производства, индекса цен. Таким образом, неоклассическая инвестиционная теория основана на понятии стоимости фирмы. В упрощенном виде стоимость фирмы представляет собой продисконтированные в начальный момент времени будущие доходы предприятия, которые предприниматель максимизирует.

Для доказательства преимуществ той или иной инвестиционной функции проводились различные эмпирические исследования. Но с течением времени условия рыночного взаимодействия меняются, накапливается большое количество статистического материала, и эти изменения должны учитываться в новых видах инвестиционных функций. Процесс исследования в этой области нельзя считать завершенным.

#### **11.4. Основы инвестиционного менеджмента в отрасли нефтегазовой промышленности**

Инвестиционный менеджмент охватывает все стороны инвестиционной деятельности и включает в себя:

- управление инвестиционной деятельностью на государственном уровне;
- управление отдельными инвестиционными проектами;
- управление инвестиционной деятельностью отдельного хозяйствующего субъекта.

**Оценка рынка инвестиций.** Для успешной работы на инвестиционном рынке корпорация должна постоянно отслеживать динамику происходящих на нем процессов. Эти процессы проходят в отдельных сегментах указанного рынка четыре основные стадии: подъем, бум, стабильность, спад.

Формирование инвестиционных ресурсов проходит следующие этапы:

1. Расчет общей потребности в инвестициях на предусмотренный период.
2. Поиск источников финансирования инвестиций, в том числе:
  - собственных — часть прибыли, амортизационные отчисления, страховые выплаты и т.д.;
  - заемных — долгосрочные кредиты банковских структур;
  - привлеченных — эмиссия акций компании.

## Показатели состояния рынка инвестиций

Уровень субъектаэкономики	Показатели
Страна в целом	<ul style="list-style-type: none"> <li>– динамика валового внутреннего продукта;</li> <li>– динамика объема промышленного производства;</li> <li>– уровень законодательного регулирования инвестиционных процессов;</li> <li>– состояние фондового и финансового рынков;</li> <li>– уровень правовой защиты частной собственности;</li> <li>– уровень криминализации бизнеса;</li> <li>– степень социально-политической стабильности</li> </ul>
Отдельный регион	<ul style="list-style-type: none"> <li>– географическое положение;</li> <li>– наличие коммуникаций;</li> <li>– природно-климатические условия;</li> <li>– наличие квалифицированных кадров;</li> <li>– социально-политическая обстановка;</li> <li>– развитость инфраструктуры</li> </ul>
Отдельная отрасль	<ul style="list-style-type: none"> <li>– технический уровень;</li> <li>– обеспеченность квалифицированными кадрами;</li> <li>– востребованность продукции;</li> <li>– рентабельность производства;</li> <li>– уровень менеджмента;</li> <li>– длительность жизненного цикла продукции;</li> <li>– степень концентрации, специализации;</li> <li>– степень экспортной ориентации</li> </ul>
Отдельная компания	<ul style="list-style-type: none"> <li>– организационно-технический уровень;</li> <li>– качество продукции (услуг);</li> <li>– рентабельность производства;</li> <li>– фондоотдача;</li> <li>– ликвидность активов;</li> <li>– платежеспособность;</li> <li>– законопослушность;</li> <li>– степень открытости</li> </ul>

Формирование инвестиционного портфеля. Инвестиционный портфель представляет собой целенаправленно сформированную совокупность объектов инвестирования.

Консервативный портфель ценных бумаг содержит надежные, малорискованные, но и менее доходные бумаги.

Агрессивный портфель ценных бумаг включает в себя высококотирующиеся, активно обращающиеся на фондовом и финансовом рынках ценных бумаг.

Основными источниками инвестиций являются собственные средства предприятий. Однако их доля за 2000–2006 годы претерпела определенные изменения.

В 2000 году на долю собственных средств предприятий приходилось 85%, 10% составляли кредиты коммерческих банков и лишь около 5% – бюджетные средства.

В 2001 – 2004 годах привлекались и иностранные инвестиции, составлявшие в отдельные годы от 4 до 1%.

В 2005 – 2006 годах структура источников инвестиций была одинаковой: около 98% составляли собственные средства предприятий, 2% – средства бюджета на геологоразведочные работы и менее 1% – кредиты коммерческих банков.

Такая структура источников говорит о том, что развитие отрасли зависит только от результатов деятельности собственных предприятий.

С предложением капитала дело обстоит несколько сложнее. В условиях рыночной экономики предприятие имеет несколько альтернативных источников финансирования капиталовложений. Они не исключают друг друга и могут использоваться одновременно, что часто и происходит на практике.

Инвестиционные ресурсы отрасли нефтегазовой промышленности могут быть разделены на две основные категории: собственные ресурсы и привлеченные ресурсы. В современных условиях в использовании этих источников имеются определенные сложности. В число источников собственных ресурсов фирмы следует включить амортизационные отчисления, нераспределенную прибыль и акционерный капитал предприятия.

Для дальнейшей стабилизации и наращивания углеводородных запасов «Узбекнефтегаз» разработал Концепцию развития нефтегазовой отрасли Республики Узбекистан на период до 2030 года, которая, по мнению экспертов будет содействовать увеличению объе-



мов прироста запасов этого сырья. Конечно же, сырьевая база нефтегазового комплекса нашей страны вызывает огромный интерес у иностранных компаний и инвестиционный рост отечественного нефтегазового сектора не менее высок; богатый нефтегазовый потенциал республики превратил Узбекистан из импортера жидких энергоносителей в крупного экспортера газа, полиэтилена и продуктов нефтепереработки. Это дает возможность узбекским нефтяникам серьезно говорить о привлечении инвестиций. Сейчас «Узбекнефтегаз» работает по 44 инвестиционным проектам, включенным в адресную часть Инвестиционной программы Республики Узбекистан на 2012 год. Объем освоения инвестиций составляет 2701,45 млн.долл., в том числе за счет прямых иностранных инвестиций и кредитов планируется освоить 1893,55 млн.долл. собственных средств в размере 452,58 млн.долл., за счет средств Фонда реконструкции и развития – 305,0 млн.долл., кредитов коммерческих банков – 35,8 млн.долл.

Как отметила на форуме вице-президент Азиатского банка развития Лакшми Венкатачалам, «Узбекистан очень уверенно выступает на мировом нефтегазовом рынке». При этом она подчеркнула, что важным фактором активного развития стало привлечение к проектам иностранных инвесторов в тот период, когда этот сектор нуждается в новейших технологиях и оборудовании.

АБР активен в своем участии в финансировании крупного проекта «Сургиль», – сказала она. – Проект предусматривает добычу и переработку газа, создание новых рабочих мест. Учитывая огромный потенциал отрасли, необходимо далее работать над привлечением иностранных инвесторов. Наиболее перспективным и интересным в плане экспорта сегментом является нефтехимия.

По мнению Лакшми Венкатачалам, прямые инвестиции способны предоставить добывающие компании, которые в свою очередь, могут привлечь ноу-хау и технологии в сферу добычи и переработки нефтепродуктов. В определенной мере вице-президент АБР и ряд других иностранных специалистов имеют в виду новое направление, в котором сегодня работает узбекский нефтегазовый сектор – это газохимия. Появление и развитие газохимии в мире в корне изменило сознание профессионалов отрасли. Заложенная в ее основу рациональность по отношению к ресурсам делает ее перспективным направлением для Узбекистана, констатируют эксперты. Специалисты «Узбекнефтегаза», например, отмечают, что

газохимия приведет к многократному увеличению объемов производства пластиковой продукции в регионе, позволит производить новые виды товаров, и тем самым увеличить выпуск продукции с большей добавленной стоимостью. Развитие этого сегмента может стать стратегическим итогом осуществляющейся сегодня модернизации нефтегазовой отрасли.

Развитию газохимии содействуют сами недра Узбекистана, качество добываемого из них сырья. Примером и доказательством этому может служить Шуртанский газохимический комплекс. Вторым станет Устюртский ГХК, строительство которого продолжается.

Все эти факторы, безусловно, делают отечественный топливно-энергетический комплекс инвестиционно привлекательным. Иностранные инвесторы учитывают и совершенствование законодательной базы Узбекистана, принятие новых нормативно-правовых актов, направленных на создание благоприятных условий для привлечения прямых инвестиций в нефтегазовую отрасль. Это, конечно же, открывает новые возможности для вложения крупных инвестиций в проекты по геологоразведке и добыче нефти и газа.

В 2011 году, по данным АО «Узбекнефтегаз», на инвестиционных блоках проводили геологоразведочные работы на нефть и газ Консорциум инвесторов в составе АО «Узбекнефтегаз», «Лукойл Оверсиз Холдинг», «СНО и «КНОС», а также ООО «Лукойл Узбекистан Оперейтинг Компани» «Лукойл Гиссар Оперейтинг Компани», ЗАО «Газпром зарубежнефтегаз», малайзийская «Петронас Чаригали Оверсиз», СП «Гиссарнефтегаз», УГРР «Узгазойл», вьетнамская ООО «Kossor Operating Company», КНОС, корейские KOGAS, ООО «Daewoo Energy Central Asia», СП «Мингбулакнефть» и китайская CNPC Silk Road Group LLC. Силами иностранных компаний были подготовлены к поисковому бурению 8 структур, в глубокое поисково-разведочное бурение введено 4 площади, закончено строительство 10 скважин. Компанией CNPC Silk Road Group LLC открыто месторождение «Шаркий Алат».

При этом отмечается, что солидную долю в общем объеме инвестиций имеют партнеры из России, Китая, Кореи. Немалая доля приходится на проекты со смешанным инвестированием. По количеству проектов в нефтегазовом секторе лидируют китайские и корейские компании, далее следуют российские и малайзийские. Как отмечалось, два российских гиганта — «Газпром» и «ЛУКОЙЛ»

планируют инвестировать в сферу разведки, разработки и добычи природного газа Узбекистана около \$1,9 млрд.

При этом, как подчеркнул глава АО «Узбекнефтегаз» Шокир Файзуллаев, отвечая на вопрос корреспондента «РДК», «до конца 2012 года, как мы ожидаем, «Лукойл» инвестирует в отрасль не менее \$5 млрд.»

**Амортизационные отчисления** начали играть важную роль в формировании средств, направляемых на инвестиционное развитие, тогда как ранее они представляли собой формальную бухгалтерскую категорию. Однако амортизационные отчисления быстро обесцениваются, переоценка основных фондов производится слишком редко и не успевает адекватно реагировать на меняющиеся условия хозяйствования, и, кроме того, практически не используются ускоренные нормы амортизации.

**Нераспределенная прибыль** используется при сравнительно небольших объемах капитальных затрат или постепенном поэтапном проведении технического перевооружения или реконструкции. Однако в нынешних условиях функционирования вся нераспределенная прибыль используется для поддержания стабильности производственного процесса.

Среди собственных инвестиционных источников фирмы особое место занимает акционерный капитал. За счет его увеличения могут быть эффективно профинансированы достаточно крупные проекты, связанные с техническим перевооружением, модернизацией или реконструкцией предприятия.

Однако следует иметь в виду, что данный путь сопряжен со значительными трудностями, связанными в первую очередь с эмиссией акций, их размещением и сохранением контроля над деятельностью предприятия.

К числу основных источников привлеченных инвестиционных ресурсов следует отнести следующие: эмиссию облигаций и других средне и долгосрочных долговых ценных бумаг предприятия, все формы инвестиционного кредита и финансовый лизинг.

Эмиссия облигаций является одним из признанных и традиционных в мировой практике источников привлечения дополнительных финансовых ресурсов, необходимых для производственно-технического развития, реализации масштабных проектов. Однако в российской хозяйственной практике данный финансовый инструмент не получил должного развития по ряду причин.

Во-первых, значительная доля частных и институциональных инвесторов с определенной мерой недоверия и скептицизма относится к коммерческим ценным бумагам, в особенности, если они не подкреплены государственными гарантиями (пусть даже и на региональном или муниципальном уровне).

Во-вторых, доходность к погашению коммерческих облигаций по причине большего риска должна, по идее, заметно превышать доходность аналогичных государственных ценных бумаг (например, ГКО). Однако до настоящего времени вложения в государственные бумаги практически не имеют на рынке альтернативы по доходности.

В-третьих, государственные ценные бумаги сроком более чем на полгода, еще ВС стали нормальным финансовым инструментом на рынке. Поэтому рискованные корпоративные бумаги с длинными сроками погашения, достаточными для проведения технической реконструкции и перевооружения, но без гарантий правительства, могут не найти спроса на таком рынке, как российский, характеризующемся, по-прежнему, заметными инфляционными ожиданиями.

К категории инвестиционного кредита, как правило, относят средне- и долгосрочные кредиты, т. е. кредиты на срок свыше одного года. Существует множество разновидностей таких кредитов, различающихся как механизмом финансирования, так и обеспечением.

Основной проблемой при получении инвестиционного кредита является предоставление финансовому институту адекватного обеспечения.

Наиболее часто используемым в российских условиях обеспечением инвестиционных кредитов являются различные формы залога, переуступка прав, поручительство и банковская гарантия. Наиболее ликвидным залогом является залог денежных средств на депозитных или текущих счетах фирмы-заемщика, а также на специальных счетах, открываемых банками для аккумуляции средств на обслуживание и погашение задолженности. Также достаточно ликвиден залог государственных ценных бумаг. Однако этого редко бывает достаточно, поэтому используется дополнительное обеспечение.

Самая распространенная форма обеспечения — это залог основных активов, т. е. технологического оборудования и недвижимос-

ти. При финансировании инвестиционных проектов практически всегда передается в залог то оборудование, которое приобретается на кредитные деньги.

Несмотря на ряд недостатков для предприятия (с одной стороны, ухудшение структуры пассивов фирмы, необходимость залога части имущества, с другой — необходимость временных и финансовых затрат на подготовку квалифицированного бизнес-плана, а затем — на проработку кредитной заявки в кредитно-финансовых учреждениях), указанный способ, по-прежнему, является одним из наиболее эффективных путей финансирования промышленно-технического развития фирмы.

Наконец, сравнительно новым в условиях российской экономики и уже достаточно традиционным за рубежом путем привлечения необходимых ресурсов для реконструкции и развития является финансовый лизинг. К сожалению, приемлемые для производителей условия лизинговой сделки могут на сегодня предоставить, за редким исключением, только зарубежные лизинговые фирмы. Наиболее серьезным требованием таких фирм к лизингополучателю может стать банковские гарантии на сумму лизинговых платежей, выставленная банком лизингополучателя в пользу зарубежного лизингодателя.

Использование данного способа привлечения инвестиционных ресурсов имеет ряд преимуществ перед обыкновенным кредитом. Это относится, в частности, к бухгалтерскому учету издержек, связанных со сделкой, которая предусматривает отношения финансового лизинга. В отличие от инвестиционного кредита в случае финансового лизинга на себестоимость продукции могут быть отнесены не только проценты, но и основные платежи. Именно этот аспект учета лизинговых операций создает реальную базу для их более широкого внедрения.

Кроме того, согласно законодательству Республики Узбекистан, приобретаемое в лизинг имущество не ставится на баланс лизингополучателя, отражается на забалансовом счете как арендованное имущество. Это обстоятельство существенно снижает размер налога на имущество предприятия. Отметим, однако, что данная норма идет вразрез с международными правилами учета сделок финансового лизинга, отраженными в IAS-17, которых придерживается значительное число зарубежных государств. Эти международные нормы предлагают отражать имущество, приобретенное на

условиях финансового лизинга, не на балансе формального собственника (лизингодателя, лизинговой компании), а на балансе реального пользователя — лизингополучателя. Такая практика нарушает давнюю традицию сохранения имущества именно на балансе его собственника, но отражает существо реальных экономических взаимоотношений лизингодателя и лизингополучателя, когда последний фактически несет все риски, связанные с приобретенным имуществом.

Поэтому можно сделать предположение, что по мере развития российского законодательства в разделе, касающемся лизинга, и более четкого прояснения отличия между финансовым лизингом и арендой следует ожидать изменений и в правилах учета таких операций. Это и ряд других недостатков российского законодательства о лизинге безусловно, тормозят более широкого внедрения лизинговых операций в целях реконструкции производства.

Сравнивая выше представленные данные по инвестиционным источникам, следует сделать вывод, что в условиях свертывания государственных программ финансирования инвестиционных проектов и дороговизны и недоступности банковских кредитов особое значение приобретают собственные источники финансирования инвестиций, такие как нераспределенная прибыль, амортизационные отчисления и акционерный капитал.

Однако финансирование за счет собственных средств требует финансовой стабильности, в противном случае есть опасность подорвать способность фирмы осуществлять текущие платежи. С другой стороны в случае привлечения средств на реконструкцию или перевооружение, обслуживание образовавшейся задолженности может оказаться не под силу предприятию. Поэтому, как правило, для финансирования крупных программ производственно-технического развития ни один из вышеприведенных инвестиционных источников не используется в «чистом» виде и обособленно от других. Наиболее целесообразной всегда является оптимальная для фирмы комбинация части или даже всех основных вариантов инвестиций. Инвестиционные проекты за 2015 год в Республике Узбекистан было следующим образом.

В рамках Инвестиционной программы 2015 года реализовывается 31 проект общей стоимостью 23,9 млрд. долларов и прогнозом освоения инвестиций в объеме 3,028 млрд. долларов, в том числе, по источникам финансирования:

- прямых иностранных инвестиций и кредитов – 2 070,1 млн.долларов;
- собственных средств – 507,2 млн.долларов;
- средств Фонда реконструкции и развития – 395,9 млн.долларов;
- прочих средств – 54,6 млн.долларов.

Включены 6 новых проектов стоимостью 1,2 млрд.долларов.

По всем проектам, разработаны сетевые графики, предусмотрев завершение подготовки предпроектной и проектной документации, согласование источников финансирования, подписание заемных соглашений, проведение тендеров и заключение контрактов на поставку оборудования.

По итогам I квартала т.г. ожидается освоение инвестиций в размере 649,33 млн.долларов (105,2% к прогнозу).

Сравнив все вышеперечисленные схемы, можно заключить, что в современных условиях рынка основной акцент следует сделать на инвестиционном кредитовании, хотя бы потому, что другие формы привлечения инвестиционных ресурсов либо дороги, либо пока еще не получили широкого распространения. Именно инвестиционный кредит (в различных вариантах) позволяет сегодня предприятиям осуществлять полномасштабную реконструкцию, проводить активную техническую политику. Поэтому возможность (или невозможность) такого кредитования на условиях, приемлемых для большинства производителей, и определяет в целом способность отечественных предприятий осуществлять реконструкцию производства в обозримой перспективе.

Каждый источник финансирования характеризуется издержками использования капитала. Чтобы представить кривую предложения капитала в виде, аналогичном кривой на, необходимо более подробно остановиться на понятии издержек использования капитала.

В *таблице 11.7.* проанализирована динамика структуры источников инвестиций в основной капитал по АО «Узбекнефтегаз» за период 2009–2014 годы. Видно, что общий объем инвестиций в основной капитал по АО «Узбекнефтегаз» за счет собственных средств в 2009 году было вложено 90,6 процент, в 2014 году – 55,2 процента. За счет иностранные инвестиции в 2011 году вложено 5,2 процента, в 2012 году – 2,1 процента, в 2014 году – 43,2

Структура источников инвестиций в основной капитал  
по АО «Узбекнефтегаз» за период 2009–2014 годы

№ п/п	Показатели	ед. изм.	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.
1	Общий объем инвестиций в основной капитал по АО «Узбекнефтегаз»	%	100	100	100	100	100	100
	из них							
	бюджетные средства	%	0	0	0	0	0	0
	собственные средства	%	90,6	98,8	90,2	82,0	100	55,2
	иностранные инвестиции	%	0	0	5,2	2,1	0	43,2
	засменные средства	%	4	1,2	2,0	15,9	0	0
	прочие (внебюджетные фонды)	%	5,5	0	2,6	0	0	1,5
	в том числе :							
2	<b>АО «Узнефтегаздобыча»</b>							
	Общий объем инвестиций в основной капитал	%	100	100	100	100	100	100
	из них							
	бюджетные средства	%	0	0	0	0	0	0
	собственные средства	%	99,9	97,8	90,6	78,9	100	51,3
	иностранные инвестиции	%	0	0	0	2	0	47



3	иностранные инвестиции	%	0	0	0	0	2	0	47
	заемные средства	%	0	2,2	4,0	7,1	0	0	0
	прочие (внебюджетные фонды)	%	0	0	5,4	11,5	0	0	1,6
АО «Узтрансгаз»	Общий объем инвестиций в основной капитал	%	100	100	100	100	100	100	100
	из них								
	бюджетные средства	%	0	0	0	0	0	0	0
	собственные средства	%	86,4	100	100	100	100	100	100
	иностранные инвестиции	%	0	0	0	0	0	0	0
	заемные средства	%	13,6	0	0	0	0	0	0
	4	АО «Узнефтепродукт»							
АО «Узнефтепродукт»	Общий объем инвестиций в основной капитал	%	100	100	100	100	100	100	100
	из них								
	бюджетные средства	%	0	0	0	0	0	0	0
	собственные средства	%	8,1	6,0	7,6	11,2	6,6	5,8	0
	иностранные инвестиции	%	0	0	0	0	0	0	0
	заемные средства	%	0	0	0	0	0	0	0

процента. Также заемные средства в 2009 году составил 4,0 процента, в 2010 году 1,2 процента, в 2011 году 2,0 процента, 2012 году 15,9 процента, за счет прочие (внебюджетные фонды) в 2009 году составил 5,5 процента, в 2011 году составило 2,6 процента, в 2014 году 1,5 процента. В том числе: по АО «Узнефтегаздобыча» за счет собственных средств в 2009 году было вложено 99,9 процента, в 2010 году 97,8 процента, в 2011 году 90,6 процента, в 2012 году 78,9 процента, в 2013 году 100 процента, в 2014 году – 51,3 процента. За счет иностранные инвестиции в 2012 году вложено 2 процента, в 2014 году – 47 процента. Также заемные средства в 2010 году составил 2,2 процента, в 2011 году 4,0 процента, 2012 году 7,1 процента, за счет прочие (внебюджетные фонды) в 2011 году составило 5,4 процента, в 2012 году 11,5 процента, в 2014 году 1,6 процента. Соответственно по АО «Узтрансгаз» за счет собственных средств в 2009 году было вложено 86,4 процент, в 2010 году 100 процента, в 2011 году 100 процента, в 2012 году 100 процента, в 2013 году 100 процента, в 2014 году – 100 процента. За счет заемного средства в 2009 году составил 13,6 процента. Соответственно по АО «Узнефтепродукт» за счет собственные средства в 2009 году было вложено 100 процент, в 2010 году 100 процента, в 2011 году 100 процента, в 2012 году 100 процента, в 2013 году 100 процента, в 2014 году – 100 процента.

Издержки использования собственного капитала (прибыль, амортизация) определяются альтернативными затратами, под которыми понимается прибыль, которую можно было бы получить при альтернативном использовании средств вне предприятия. Обычно масштабом для сравнения при развитом рынке капитала служит норма дохода, получаемая инвестором при покупке ценных бумаг собственного или другого акционерного общества. Чтобы элиминировать влияние риска, альтернативные издержки иногда характеризуются нормой дохода на государственные ценные бумаги.

Издержки использования акционерного капитала представляют собой часть прибыли предприятия, которая приходится на его долю. В этом случае имеет значение не только размер ожидаемой прибыли, но и политика ее распределения внутри предприятия, т. е. политика дивидендов. Таким образом, понятие издержек использования акционерного капитала подводит к проблеме определения оптимальной политики дивидендов, которая в общем случае решается следующим образом. Прибыль предприятия направляется

на финансирование проектов капиталовложений до тех пор, пока ожидаемая норма прибыли рассматриваемых инвестиционных проектов выше, чем издержки использования акционерного капитала. В том случае, если эти издержки превышают ожидаемую норму дохода, и в ближайшем будущем не предвидится появление новых высокоэффективных проектов, следует направлять прибыль на выплату дивидендов. Увеличение акционерного капитала может быть предпринято, если ожидаемый доход от его применения выше издержек использования этого дополнительного капитала, т.е. в том случае, если норма доходов прежних акционеров не ухудшится. Необходимо также учитывать, возможные изменения рыночного курса акций в связи с эмиссией, влияние налоговой системы и другие факторы.

Вычислить издержки использования заемного капитала не представляет значительной трудности. Условия, на которых можно получить кредиты, в основном известны. Норма процента, уравнивающая поток средств, получаемых предприятием, и поток выплачиваемых обязательств (т.е. внутренняя норма, определенная по методу IRR для оценки инвестиционных проектов) и является величиной издержек использования заемного капитала.

Многочисленные эмпирические исследования, проводившиеся в различных странах в условиях рыночной экономики, показывают, что внешний капитал для предприятия значительно выгоднее, чем собственный, т.е. издержки использования заемного капитала ниже альтернативных затрат финансирования из собственных средств.

В то же время, затраты на финансирование из заемных источников не всегда ниже альтернативных издержек собственных средств. А именно, с одной стороны, чем больше при прочих равных условиях доля заемных средств в общем капитале фирмы, тем выше прибыль, падающая на одну акцию. Повышение квоты заемного финансирования, следовательно, ведет к росту рентабельности собственного капитала и к увеличению рыночной цены имущества предприятия. Но, с другой стороны, увеличение доли внешнего финансирования повышает риск, связанный с владением данным предприятием и, следовательно, требует увеличения платы за пользование собственным капиталом.

Таким образом, увеличение заемных источников финансирования положительно влияет на средний процент издержек использо-

вания капитала предприятия (определенный как средневзвешенная величина) до определенного предела, после прохождения которого данные затраты возрастают значительными темпами. Из этих соображений следует, что между собственным и заемным капиталами имеется оптимальное соотношение, соответствующее минимальным средним затратам на финансирование. Эта оптимальная структура капитала зависит от отраслевых особенностей, особых ситуаций внутри предприятия и условий на рынке капитала. Наиболее общей является рекомендация, чтобы доля заемного капитала не превышала собственные средства предприятия. При достижении оптимальной структуры, чтобы получить возможность использовать дополнительные источники заемного капитала, не нарушая при этом его структуры, необходимо увеличивать в том же размере собственный капитал.

В *таблице 11,8* показано динамика технологической структуры инвестиций по АО «Узбекнефтегаз» за период 2009–2014 годы. Видно, что общий объем инвестиций в основной капитал на строительно-монтажные работы (СМР), вложено в 2009 году 42,4 процента, в 2014 году это показатель составило 26,3 процента. На машины и оборудование в 2009 году было вложено 28,5 процента, в 2014 году 29,6 процента. На прочие мероприятий вложено в 2009 году было вложено 29,1 процента, в 2014 году 44,1 процента. В том числе: по АО «Узнефтегаздобыча» на СМР вложено в 2009 году 18,2 процента, в 2014 году это показатель составило 23,6 процента. На машины и оборудование в 2009 году было вложено 48,8 процента, в 2014 году 30,4 процента.

На прочие мероприятий вложено в 2009 году было вложено 33,0 процента, в 2014 году 46,0 процента. По АО «Узтрансгаз» на СМР вложено в 2009 году 80,9 процента, в 2014 году это показатель составило 5,5 процента. На машины и оборудование в 2009 году было вложено 16,6 процента, в 2014 году 10,1 процента. На прочие мероприятий вложено в 2009 году было вложено 2,5 процента, в 2014 году 84,4 процента. По АО «Узнефтепродукт» на СМР вложено в 2009 году 67,3 процента, в 2014 году это показатель составило 19,1 процента. На машины и оборудование в 2009 году было вложено 27,5 процента, в 2014 году 35,3 процента. На прочие мероприятий вложено в 2009 году было вложено 5,2 процента, в 2014 году составило 45,3 процента.

Таблица 11.8.

Динамика технологической структуры инвестиций  
по АО «Узбекнефтегаз» за период 2009–2014 годы

№ п/п	Показатели	ед. изм.	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.
1	<b>Общий объем инвестиций в основной капитал по АО «Узбекнефтегаз»</b>	%	100	100	100	100	100	100
	из них за счет							
	СМР	%	42,4	30,2	47,3	31,7	37,4	26,3
	машины и оборудование	%	28,5	12,9	17,8	42,3	35,1	29,6
	прочие	%	29,1	56,9	34,9	26,1	27,5	44,1
2	в том числе:							
	<b>АО «Узбекнефтегаздобыча»</b>							
	Общий объем инвестиций в основной капитал	%	100	100	100	100	100	100
	из них							
	СМР	%	18,2	34,4	36,1	27,9	25,7	23,6
	машины и оборудование	%	48,8	18,3	26,7	42,9	39,7	30,4
	прочие	%	33,0	47,3	37,1	29,2	34,6	46,0



Что касается краткосрочных источников заемного капитала, то в целом предприятие стремится использовать такие варианты финансирования, чтобы производить погашение долгов из доходов от капиталовложений. Это означает, что финансирование должно осуществляться преимущественно за счет собственных средств и долгосрочного заемного капитала. Иначе может оказаться, что платежи по ссудам могут наступить раньше, чем фирма получит доходы от капиталовложений. Но из-за ограниченности собственного капитала и неразвитости рынка долгосрочных инвестиций в условиях перехода к рыночным отношениям отечественные предприятия не всегда могут осуществить данный принцип. Поэтому для инвестиционных целей используются и краткосрочные источники, хотя это и не самый эффективный путь.

Следует также отметить, что главное внимание должно быть сосредоточено не на краткосрочных колебаниях нормы процента и затрат использования собственного капитала, а прежде всего на издержках, связанных с долгосрочным финансированием.

Определив понятие издержек использования капитала предприятия, можно перейти к построению кривой предложения инвестиционных ресурсов. Если имеется множество источников финансирования капиталовложений (финансовых проектов), которые характеризуются различными затратами, причем существует возможность определить величину этих затрат по каждому отдельному финансовому проекту, то проранжировав финансовые мероприятия по их внутреннему проценту (затратами на финансирование), мы получим линию, представляющую собой кривую предло-

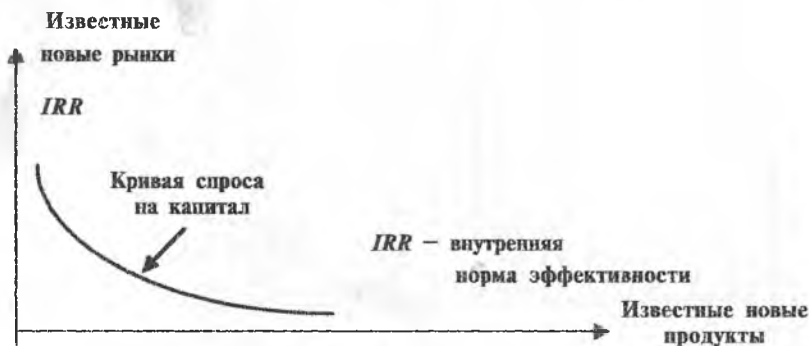


Рис. 11.1. Кривая предложения капитала

жения капитала (см. рис. 11.1). На рисунке наглядно прослеживается основная задача формирования оптимальных инвестиционной и финансовой программ — сравнение объектов капиталовложений и их эффективность с альтернативными вариантами финансирования и связанными с ними затратами.

В таблице 11.9 исследована воспроизводственная структура инвестиций в основной капитал за период 2009–2014 годы. Из приведенной таблицы видно, что объем инвестиций по АО «Узбекнефтегаз» по всем годам равняется на 100 процента. Из них на реконструкцию в 2009 году было 4,6 процента, в 2014 году составило 78,5 процента. На строительство новых предприятий в 2009 году было вложено 27 процента, в 2014 году этот показатель составил 21,2 процента. На отдельные объекты действующих предприятий в 2009 году было вложено 68,4 процента, в 2014 году составило 0,3 процента. В том числе по АО «Узнефтегаздобыча» на реконструкцию в 2009 году было 12 процента, в 2014 году составило 76,9 процента. На строительство новых предприятий в 2009 году было вложено 70,4 процента, в 2014 году этот показатель составил 23,1 процента. На отдельные объекты действующих предприятий в 2009 году было вложено 17,6 процента, в 2014 году составило 23,4 процента. Соответственно по АО «Узтрансгаз» на реконструкцию в 2010 году было 1,7 процента, в 2011 году — 2 процента, в 2012 году 6,3 процента. На строительство новых предприятий в 2009 году было вложено 86 процента, в 2014 году этот показатель составил 95,8 процента. На отдельные объекты действующих предприятий в 2009 году было вложено 14 процента, в 2014 году составило 6,5 процента.

Соответственно по АО «Узнефтепродукт» в 2010 году на реконструкцию было вложено 29,3 процента, в 2014 году составило 25,1 процента. На строительство новых предприятий в 2010 году было вложено 56,1 процента, в 2014 году этот показатель составил 37,7 процента. На отдельные объекты действующих предприятий в 2010 году было вложено 14,6 процента, в 2014 году составило 37,3 процента.

Анализ технологической структуры инвестиций в основной капитал по нефтегазовой отрасли промышленности за 2000–2006 годы показал, что более половины их направлялись на строительные и монтажные работы и приобретение машин и оборудования, то есть на



Таблица 11.9  
Динамика воспроизводственной структуры инвестиций в основной капитал по АО «Узбекнефтегаз»  
за период 2009—2014 годы

№ п/п	Показатели	ед. изм.	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.
1	Объем инвестиций по АО «Узбекнефтегаз»	%	100	100	100	100	100	100
	из них за счет							
	Реконструкцию	%	4,6	4,9	11,6	92,2	29,2	78,5
	техническое перевооружение	%	0	0	0	0	0	0
	расширение действующих предприятий	%	0	0	0	0	0	0
	строительство новых предприятий	%	27,0	18,5	40,4	6,3	66,9	21,2
	поддержание действующих предприятий	%	0	0	0	0	0	0
	отдельные объекты действующих предприятий	%	68,4	76,6	47,8	1,5	3,8	0,3



Окончание таблицы 11.9

	расширение действующих предприятий	%	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	строительство новых предприятий	%	86,0	93,8	93,8	94,8	95,8	95,8	95,8	95,8	95,8
	поддержание действующих предприятий	%	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	отдельные объекты действующих предприятий	%	14	4,5	4,5	5,5	6,5	6,5	6,5	6,5	6,5
4	<b>АО «Узнефтепродукт»</b>										
	Объем инвестиций	%	100	100	100	100	100	100	100	100	100
	из них										
	реконструкцию	%	0	29,3	0	19	26,6	25,1	25,1	25,1	25,1
	техническое перевооружение	%	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	расширение действующих предприятий	%	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	строительство новых предприятий	%	0	56,1	0	16,3	26,6	37,7	37,7	37,7	37,7
	поддержание действующих предприятий	%	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	отдельные объекты действующих предприятий	%	0	14,6	100	64,7	46,8	37,3	37,3	37,3	37,3

капитальные вложения, остальная часть — на прочие затраты, включая геологоразведочные работы.

Анализ воспроизводственной структуры вложений средств показал, что в основном шло строительство новых предприятий, куда было направлено более 60% всех инвестиций в основной капитал, более, чем пятая их часть направлялась на расширение действующих предприятий и порядка 15% — на реконструкцию и техническое перевооружение предприятий.

Об эффективности такой структуры инвестиций свидетельствует постоянный рост их общей экономической эффективности составившей в 2006 году 0,91 сум против 0,46 сум в 2000 году.

## ГЛАВА 12. КОРПОРАТИВНЫЙ МАРКЕТИНГ В НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ

---

### 12.1. Содержание маркетинговой деятельности

В Послание Президента Республики Узбекистан Шавката Мирзиёева Олий Мажлису сказано, что «В следующем году мы возобновим переговоры о вступлении во Всемирную торговую организацию. С целью дальнейшего стимулирования экспорта необходимо привести систему технического регулирования в соответствие с международными стандартами. Одна из основных наших задач – вывести на внешний рынок качественную и сертифицированную продукцию под узбекским брендом.»\*

Стратегия корпорации не может быть реализована без хорошо поставленной маркетинговой деятельности.

**Маркетинг** – (англ. market – рынок, сбыт) – это комплексная деятельность по продвижению товаров (услуг) на рынок в целях максимально возможного удовлетворения потребностей покупателей и получения прибыли.

**Рынок** – это место, где осуществляются экономические отношения по поводу купли-продажи товаров и услуг, в результате чего формируются спрос, предложение и цена этих товаров и услуг. Рынок имеет множество разновидностей (*табл. 12.1*).

Управление маркетингом (маркетинг – менеджмент) – процесс планирования и осуществления политики продвижения на рынок и распределения на нем идей, товаров и услуг, направленный на удовлетворение посредством обмена потребностей организацией и частных лиц.

Маркетинговая деятельность в обобщенном виде состоит из 4-х основных элементов:

- анализ рыночных возможностей;
- разработка стратегий маркетинга;
- формирование программы маркетинга;
- контроль и координация маркетинговой деятельности.

---

\* Послание Президента Республики Узбекистан Шавката Мирзиёева Олий Мажлису, декабрь 2017 г.

## Классификация рынков

Классификационный признак	Группа рынков
По масштабам	<ul style="list-style-type: none"> <li>— местный;</li> <li>— региональный;</li> <li>— национальный, (страновой);</li> <li>— мировой</li> </ul>
По виду товаров и услуг	<ul style="list-style-type: none"> <li>— сырья;</li> <li>— материалов;</li> <li>— фондовый;</li> <li>— недвижимости;</li> <li>— капитала;</li> <li>— инвестиции;</li> <li>— валютный;</li> <li>— ценных бумаг;</li> <li>— рабочей силы;</li> <li>— потребительских товаров;</li> <li>— бытовых услуг;</li> <li>— драгоценностей</li> </ul>
По уровню конкуренции	<ul style="list-style-type: none"> <li>— высококонкурентные;</li> <li>— олигополистические;</li> <li>— монополистические</li> </ul>
По степени легальности	<ul style="list-style-type: none"> <li>— легальные (официальные);</li> <li>— нелегальные (теневые, черные)</li> </ul>

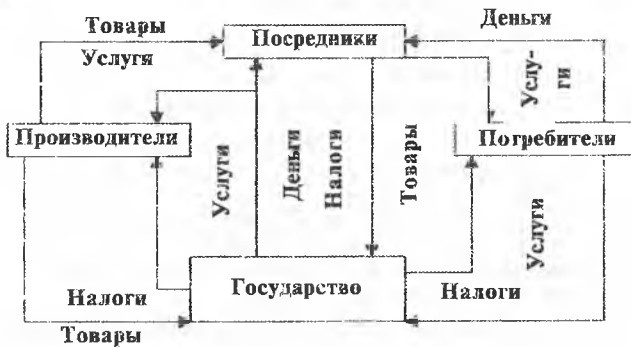


Рис. 12.1. Взаимосвязь участников рыночных отношений

## Интересы основных субъектов рынка

Покупатель	Продавец	Государство
<ul style="list-style-type: none"> <li>– высокое качество товаров;</li> <li>– минимально возможная цена;</li> <li>– удобные сроки и способы поставки;</li> <li>– наличие максимальных гарантий;</li> <li>– высокое качество послепродажного обслуживания</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– минимально возможные затраты;</li> <li>– максимальные возможности, цена;</li> <li>– минимальные затраты на послепродажное обслуживание</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– обеспечение добросовестной конкуренции;</li> <li>– защита экономических интересов;</li> <li>– максимализация доходов в бюджет;</li> <li>– обеспечение безопасности общества</li> </ul>

Таблица 12.3

Группа факторов	Содержание
Общие социально-экономические и политические условия	<ul style="list-style-type: none"> <li>– состояние экономики;</li> <li>– природные условия;</li> <li>– технологический уровень;</li> <li>– демографическая ситуация;</li> <li>– социокультурные факторы;</li> <li>– международная обстановка</li> </ul>
Поставщики	<ul style="list-style-type: none"> <li>– компании, фирмы;</li> <li>– отдельные лица</li> </ul>
Потребители	<ul style="list-style-type: none"> <li>– домашние хозяйства;</li> <li>– производственные компании;</li> <li>– государственные учреждения и организации;</li> <li>– участники международного рынка</li> </ul>
Посредники	<ul style="list-style-type: none"> <li>– дистрибьютор (фирма);</li> <li>– диллер, предприниматель</li> </ul>
Сервисные услуги	<ul style="list-style-type: none"> <li>– торговые посредники;</li> <li>– агентства по оказанию маркетинговых услуг;</li> <li>– кредитно-финансовые учреждения</li> </ul>

Выделим 4 основных варианта организации маркетинга:

1. При товарной ориентации формирование подразделений в службе маркетинга происходит по товарным группам или производителям.

2. При функциональной ориентации маркетинга все подразделения ориентированы на выполнение той или иной функции (отдел рекламы и т.п.).

3. Организация маркетинга, ориентированная на регион, предусматривает учет особенностей того или иного региона земного шара.

4. Ориентированная на клиента компания подразделяет своих потенциальных покупателей на группы (оптовые или розничные показатели).

**Петронас Чаригали Оверсиз СДН.** Стратегический Партнер для Развития.

Компания ПЕТРОНАС является национальной нефтяной компанией Малайзии. Компания была создана 17 августа 1974 г., с тех пор Компания расширялась и стала интегрированной международной нефтегазовой компанией, имеет деловые интересы в более чем 30 странах. А также Компания ПЕТРОНАС входит в рейтинг 500 крупных корпораций FORTUNE Global.

Группа компании ПЕТРОНАС занимается широким спектром нефтяной деятельности, включая геологоразведку, добычу и переработку нефти и газа; маркетинг и продажу нефтепродуктов; торговлю; переработку и сжижение газа; операцию по трансмиссии природного газа через газопроводы, маркетинг сжиженного природного газа; нефтехимическую промышленность и маркетинг; транспортировку.

При осуществлении своей деятельности, компания ПЕТРОНАС стремится балансировать между своими коммерческими целями и внесением вклада в благополучие народа, где бы ПЕТРОНАС не осуществляла свою деятельность.

**Prkwaterhouse Coopers.** «ПрайсуотерхаусКуперс» является крупнейшей организацией в мире, оказывающей профессиональные аудиторские, налоговые и консультационные услуги клиентам из частного и государственного секторов. Она обладает впечатляющим наследием и прогрессивным подходом, который позволяет нам оказывать помощь клиентам в повышении эффективности, управлении рисками и улучшении результатов их деятельности. Более 140



000 специалистов в 149 странах объединяют своё мышление, опыт и деловые решения для укрепления общественного доверия и роста эффективности работы наших клиентов и лиц, заинтересованных в деятельности данных компаний.

Компания «ПрайсуотерхаусКуперс», основанная в Лондоне, на протяжении более 150 лет предоставляет профессиональные услуги компаниям энергетического сектора. В число таких услуг входят:

- аудит;
- полный пакет консультационных услуг в сфере корпоративного и индивидуального налогообложения, помощь при проведении налоговых проверок;
- услуги по составлению налоговой отчетности,
- помощь при проверке на соответствие требованиям Акта Сарбейнса-Окспи;
- услуги по внутреннему аудиту;
- сопровождение корпоративных сделок;
- глобальные услуги по управлению рисками;
- консультирование по кадровым вопросам;
- услуги по управлению эффективностью бизнеса.

Уникальная структура ПрайсуотерхаусКуперс подчеркивает сочетание глобальных возможностей и местной экспертизы, а также приверженность высоким стандартам качества обслуживания. В Узбекистане и Средней Азии ПрайсуотерхаусКуперс предоставляет услуги почти всем крупным транснациональным компаниям, занятым в сфере недропользования: от нефтегазодобывающих до субподрядных компаний. Компания «ПрайсуотерхаусКуперс» участвовала во многих переговорах относительно контрактов о недропользовании и успешно предоставили консультационные услуги бесчисленному количеству налогоплательщиков в ходе налоговых споров. Располагает всеми ресурсами для применения этих знаний в достижении коммерческих целей наших клиентов.

Корпорации способствуют решению двух фундаментальных проблем рыночной экономики. Первая проблема заключается в привлечении капитала для осуществления крупных проектов. В странах с развитой рыночной экономикой корпорация сама способна изыскать необходимые средства, привлекая сбережения тысяч и даже миллионов индивидуальных инвесторов. Участие в корпорации имеет ряд выгод: во-первых, четко определяется доля собственности, которую впоследствии можно продать, и, во-вторых,

акционеры несут лишь ограниченную ответственность по обязательствам корпорации.

Вторая проблема заключается в диверсификации риска, т.е. его распределении. Поскольку каждый инвестиционный проект предполагает определенный риск, инвестор предпочитает поделить свои сбережения на части, вложив их в большое число компаний, и таким образом снизить степень риска. Существование корпораций, акции которых свободно покупаются и продаются, создает благоприятные условия для диверсификации риска.

**Repsol YPF.** Repsol YPF – интегрированная нефтегазовая компания, осуществляющая свою деятельность в сфере нефти и газа, а также энергетики более чем в 30 странах мира. Будучи лидером в Испании и Аргентине, эта крупнейшая по своим активам частная энергетическая компания в Латинской Америке входит в большую десятку частных нефтегазовых компаний в мире. РАЗВЕДКА И ДОБЫЧА. Repsol YPF производит разведку и добычу в двадцати странах мира с показателем добычи нефти и газа более одного миллиона баррелей в день. (1.1 миллион баррелей в день).

**Нефтепереработка и маркетинг.** Ежедневно компания перерабатывает более 1.2 миллионов баррелей и реализует свою продукцию через крупную сеть, состоящую из 7 000 торговых точек. Новые инвестиции делаются в соответствии с планами ЕС по развитию биотоплива путем использования биодизельного топлива. Компания Repsol YPF является третьей компанией в мире по объемам продаж сжиженного газа, годовой объем которого составляет свыше 3 миллионов тонн. ХИМИКАТЫ.

Установленная производственная мощность составляет около 7 миллионов тонн. Данная деятельность, которая тесно связана с переработкой и добычей натурального газа, имеет свою собственную технологию.

**Газ и энергия.** Repsol YPF поставляет натуральный газ 9.4 миллионам потребителей Испании и Латинской Америки. Кроме того, компания участвует в выработке электроэнергии в Испании, Бразилии и Аргентине, где также осуществляет поставки электроэнергии. REPSOL YPF В КАЗАХСТАНЕ. В Казахстане Repsol YPF принимает участие в ведении разведочных работ в оффшорной зоне Каспийского моря (проект Жамбай) совместно с АО «НК КазМунайГаз» и «ЛУКОЙЛ Оверсиз». В Москве открыто представительство компании «РЕПСОЛ ЭКСПЛОРАСЬОН С.А» (Испания), ко-

торое в настоящее время занимается оценкой перспектив делового развития.

В современных условиях определяющей тенденцией в управлении корпорациями становится применение как традиционных, линейно-функциональных и других структур, так и современных форм, использующих новейшие технические средства и предусматривающих переход от централизованного руководства к децентрализованным системам управления. Основные черты этого процесса: организация в компаниях отделений по видам выпускаемой продукции; назначение высших управляющих по координации производственно-хозяйственной деятельности нескольких отделений или компаний; подчинение функциональных органов высшему корпоративному руководству. Децентрализация структуры управления корпорациями основана на отделении общекорпорационного уровня от производственно-хозяйственного.

В этом случае аппарат управления отделениями наделяется достаточно широкими полномочиями, на него возлагается ответственность за результаты производственно-хозяйственной деятельности, конкурентоспособность продукции компании. Для высшего руководства создаются возможности заниматься долгосрочным прогнозированием, развитием внешних контактов, организацией деятельности совета директоров.

## 12.2. Управление маркетинговой деятельностью

Деятельность управления маркетингом включает в себя:

- 1) разработку товарной политики;
- 2) сегментирование рынка;
- 3) позиционирование товара;
- 4) выработку ценовой политики;
- 5) управление процессов товародвижения;
- 6) выработку политики общения с потребителями.

**1. Разработка товарной политики.** Под товаром в данном случае понимается любой объект, предназначенный для продажи на рынке. Наиболее существенные признаки товара представлены в *таблице 12.4*.

Товарная политика включает в себя решение вопросов о:

- разработке концепции товара;
- присвоение товару марочного наименования;

- ассортименте и номенклатуре товара;
- упаковке товара;
- характере сервиса.

**Концепция товара** — это базисные представления изготовителя о создаваемом продукте и его «рыночных возможностях».

Таблица 12.4

Классификация товара	Классификационный признак	
	Форма	Характер пользования
<ul style="list-style-type: none"> <li>— материальный предмет;</li> <li>— услуга;</li> <li>— информация;</li> <li>— идея</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— товары длительного пользования (холодильник);</li> <li>— товары кратковременного пользования;</li> <li>— услуги</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— товары производственного назначения;</li> <li>— потребительские товары</li> </ul>

Любой товар выпускается на рынок под какой-то определенной **товарной маркой**.

Компании выходят на рынок не с одним, а целым набором (ассортиментом) товаров.

Вниманием компании должен пользоваться жизненный цикл товара, т.е. период от появления товара на рынке до его исчезновения с рынка.

**Сегментирование рынка** — это группировка потребителей по тем или иным их особенностям. Сегмент рынка — это относительно большая, объединенная каким-либо общим признаком группа покупателей внутри рынка.

**Позиционирование продукта** — управление процессов выбора ниши и фиксирование места товара на рынке по отношению к другим товарам. Ниша — более узкая группа потребителей.

**Управление ценообразованием** — ключевой момент маркетинга, т.к. от уровня цен, по которым фирма продает свои товары и услуги. Самый важный элемент — цена.

**Управление товародвижением** — перемещение товаров от производителя к потребителю и его работ по товародвижению включает в себя внутреннюю и внешнюю деятельность. Внутренняя деятельность состоит из:

- заключения сделок;
- обработки и оформления заказов;
- формирования оптимальных партий товаров;
- выходного контроля качества,
- упаковки;
- отгрузки;
- оформления документации.

Внешняя деятельность включает:

- транспортировку;
- хранение на промежуточных складах.



Рис. 12.2. Каналы движения товаров:

*А* – нулевой уровень; *Б* – одноуровневый канал; *В* – двухуровневый канал.



Рис. 12.3. Варианты вертикального маркетинга

**ROSUKRENERGO AG.** Компания «ROSUKRENERGO AG» образована в июле 2004 года и зарегистрирована в Швейцарии. Акционерами компании на паритетных началах являются АО «Газпром» и Centragas Holding AG. Коммерческую деятельность «ROSUKRENERGO AG» осуществляет с 1 января 2005 года.

Основными направлениями деятельности компании являются:

- приобретение среднеазиатского газа, организация его транспортировки по территории Узбекистана, Казахстана, России;
- продажа среднеазиатского и российского газа на границе России и Украины;
- закачка и хранение газа в подземных хранилищах Украины;
- поставка среднеазиатского и российского газа в Восточную Европу.

«ROSUKRENERGO AG» располагает долгосрочной контрактной базой и имеет налаженные партнерские отношения с компаниями, работающими в следующих странах: Россия, Украина, Туркменистан, Узбекистан, Казахстан, Эстония, Польша, Венгрия, Румыния, Словакия.

**Societe Generale, Corporate & Investment Banking.** Сосьете Женераль Корпоративно-Инвестиционный Банк (SG CIB) – одно из трех основных направлений Группы Сосьете Женераль, наряду с Клиентской Сферой Обслуживания и Услугами Международного Инвестиционного Управления.

Это – 3-й самый большой корпоративный и инвестиционный банк в ЕВРО-зоне по чистым банковским доходам, действующий в приблизительно 45 странах Европы, Америки, Азии и Тихоокеанского региона.

Штат сотрудников достигает 10.000 по всему миру, более 50 % из которых находятся за пределами Франции. Банк специализируется в 3-х основных направлениях:

- ЕВРО рынок долгосрочного ссудного капитала,
- рынок производных инструментов;
- структурированное финансирование. SG CIB стремится быть ведущим Европейским корпоративным и инвестиционным банком, предлагая превосходство обслуживания клиентам, устойчивый доход как Группе так и ее акционерам, и быть лучшим работодателем для своих служащих. Комбинируя инновацию, производственную компетентность и качество выполнения, SG CIB предлагает дополнительные комплексные финансовые решения своим клиентам, финансовым учреждениям и инвесторам. SG CIB был оценен превосходством в финансовой и коммерческой сфере в 2005.

Поддержанный благоприятной средой кредитного риска, SG CIB достиг одного из самых крупных приростов в данной индустрии в

21 % чистой прибыли и показал рентабельность капитала в 44.4 %, став наиболее прибыльным банком в Европе.

Эти достижения — результат выгодной стратегии роста, которую SG CIB преследовал в течение прошлых трех лет, отождествляя новые проекты развития, усиливая инновацию и улучшая свою организацию, с целью подъема роста среднесрочных перспектив в его трех основных Направлениях и на базе географического потенциала.

Основные ценности Группы Сосьете Женераль SG CIB — это инновация, профессионализм и командный дух. В рамках корпорации права и ответственность разделяются между разными органами, управляющими маркетингом, техническими разработками, снабжением, производством и сбытом.

Такой подход возможен, в частности, для компаний со стабильным выпуском ограниченного числа однородных продуктов, где экономия на масштабе производства настолько велика, что целесообразно сконцентрировать производство в одном подразделении (например, добыча нефти, металлургическое производство).

Другим примером может служить ситуация, когда рынок отличается высокой степенью концентрации потребления. В этих условиях становится целесообразным объединить всю сбытовую деятельность (например, аэрокосмическая промышленность).

## ГЛАВА 13. УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ В СФЕРЕ КОРПОРАТИВНОГО ДЕЛА

---

В Послании Президента Республики Узбекистан Шавката Мирзиёева Олий Мажлису сказано, что «Для повышения эффективности использования энергоресурсов нам необходимо реформировать энергетическую отрасль страны, разработать в этом направлении конкретную стратегию.

Прежде всего, следует приватизировать неэффективные, убыточные предприятия, ликвидировать монополию, создать конкурентную среду в сфере поставки электроэнергии, стимулировать использование альтернативных источников энергии. Для этого требуется переход на рыночные механизмы финансирования производства, с широким привлечением частного сектора.»\*

**Под качеством товара** понимают совокупность его свойств и характеристик, придающих товару способность удовлетворять необходимые или предполагаемые потребности.

Менеджмент качества – метод управления организацией, основанной на сотрудничестве всех ее работников ориентированный на качество.

Высшей стадией развития менеджмента является Total Quality Management (TQM) – **всеобщий менеджмент качества**.

Концепция TQM базируется на следующих положениях:

1. клиент прежде всего;
2. обязательное стратегическое планирование;
3. максимальное вовлечение в TQM;
4. процессный подход;
5. особое внимание поставщикам;
6. эффективная информационная система;
7. использование лучшего опыта других компаний;
8. решающая роль руководства в осуществлении системы TQM.

---

\* Послание Президента Республики Узбекистан Шавката Мирзиёева Олий Мажлису, декабрь 2017 г.



Показатели качества товаров и услуг

Качество	Содержание
Долговечность	Длительное сохранение работоспособности объекта в пределах срока его службы или до первого капитального ремонта.
Надежность	Способность объекта безотказно функционировать в течении определенного времени.
Технологичность	Степень соответствия конструкции объекта существующим технологиям изготовления, транспортировке, техническому обслуживанию.
Ремонтопригодность	Приспособленность к восстановлению его рабочего состояния посредством технического обслуживания и ремонта.
Экологичность	Степень вредного воздействия объекта на окружающую среду и здоровье людей.
Экономичность	Способность объекта выполнять свои функции с высокой производительностью и минимальными затратами трудовых и материальных ресурсов.
Эргономичность	Показатели, отражающие соответствие объекта антропологическим, физиологическим и психофизическим особенностям человека.
Эстетичность	Показатели, отражающие соответствие объекта на чувственное восприятие человека.

**Конкуренция** — это соперничество хозяйствующих субъектов за наиболее выгодные условия продажи или покупки товаров и услуг.

В зависимости от числа конкурирующих между собой продавцов однородного товара различают четыре основных типа конкуренции:

1. Совершенная (рынок ценных бумаг);
2. монополистическая;
3. олигополистическая (автомобили);
4. чистая монополия.

**Ценовая конкуренция** означает продажу товаров и услуг по ценам ниже, чем у конкурентов с целью привлечения покупателей.



Рис. 13.1. Движущие силы конкуренции

Неценовая выдвигает на первый план более высокую потребительскую стоимость товара.

**Конкурентоспособность** — это реальная и потенциальная возможность фирм в существующих для них условиях проектировать, изготавливать и сбывать товары, которые более привлекательны для потребителей.

- международные — назначения — цена товара — средства
- государственные — эргономические — транспортирование маркетинговых
- региональные — эстетические — на обучение персонала коммуникаций — потребители — условия платежей и поставок

Управление конкурентоспособностью — это воздействие субъектов управления на процесс изготовления, обращения и потребления товаров и услуг.

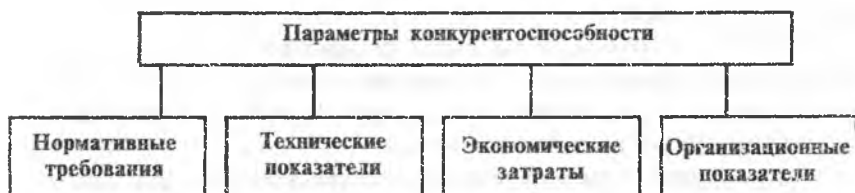


Рис. 13.2.

К основным факторам, определяющим конкурентоспособность относятся параметры, регламентируемые обязательными нормами стандартов на рынке.

**Единичные** — это показатели назначения, эргономические характеризуют соответствие товара свойствам человеческого организма в процессе потребителя, эстетические — внешнее восприятие товара. Управление конкурентоспособностью — это воздействие субъектов управления на процесс изготовления.

В зависимости от продолжительности периода, на который распространяются меры конкурентоспособности.

Различают стратегическое и оперативное управление конкурентоспособностью.

Стратегическое — ориентировано на долговременное рыночное поведение компании в зависимости от условий продаж, общего состояния внешней экономической среды.

Оперативное заключается в изучении и быстром реагировании на динамику рынка, изменении спроса, вкусов, потребностей посредством корректировки номенклатуры производимой продукции, объемом производства, параметров качества, цены, рекламной деятельности. При определении конкурентности научно-производственной структуры системы важно оценить рациональность организации процесса относительно аналогичных структур физических конкурентов.

Оценка материально-технической составляющей научно-технического потенциала производится относительно конкурирующих компаний по следующим параметрам:

- по технической вооруженности;
- по фондовооруженности;
- по удельному весу научного персонала.

Обладая мощным экономическим потенциалом, нефтегазовая отрасль по праву считается ведущей в Узбекистане. Это хорошо видно при рассмотрении показателей развития и имеющихся структурных возможностей.

Для более полного использования ресурсов отрасли и удовлетворения растущей потребности модернизируемой промышленности и транспорта на предприятиях холдинговой компании широко внедряются системы управления качеством.

После аналитического ознакомления с текущей деятельностью подразделений АО отмечена тенденция ежегодного стабильного ро-

ста числа предприятий сертифицированных по стандартам системы менеджмента ISO 9001 (качество), ISO 14001 (экология) и OHSAS 18001 (безопасность труда).

Одними из первых предприятий нефтегазовой отрасли внедривших международный стандарт ISO 9001 стали АО «Завод Узбекхиммаш», УДП «Бухарский нефтеперерабатывающий завод» (БНПЗ). Практически одновременно с БНПЗ этим же вопросом занимался введённый тогда в строй Шуртанский газохимический комплекс. С 2004 г. в республике на основании постановления Кабинета Министров № 349 от 22.07.2004 г., которое фактически было первым в Узбекистане по вопросам управления качеством на базе ISO, около 200 предприятий начали внедрять международные стандарты. Среди них и Ферганский нефтеперерабатывающий завод (ФНПЗ), уже в 2005 г. получивший сертификат по ISO 9001.

В 2008 г. ФНПЗ стал первым предприятием в нефтегазовой отрасли, которое получило международно-признанные аккредитованные сертификаты сразу по трём системам менеджмента: ISO 9001, ISO 14001 и OHSAS 18001.<sup>34</sup>

Внедрение международных стандартов — это достаточно кропотливая и трудоёмкая работа. Но тем не менее, из года в год, как показано на графике, количество предприятий сертифицированных по стандартам ISO в нашей стране постоянно растёт. И повышаются промышленный потенциал и экспортные возможности отечественной индустрии.

В июле 2011 года компанией IndexInfo было установлено, что лидирующими по количеству сертифицированных предприятий являются машиностроение и нефтегазовая отрасль.

К концу 2010 г. Акционерная компания «Узтрансгаз» и 4 её структурных подразделения также сертифицировались по международным стандартам. В последующем к данной процедуре подготовлены ещё 14 объектов АК «Узтрансгаз», которые в настоящий момент завершают процесс сертификации.

Таким образом, можно сказать, что в нефтегазовой отрасли Узбекистана уже 63 предприятия внедрили ISO 9001.

Сегодня все хозяйствующие субъекты различных отраслей промышленности, понимая веяния времени, учитывая факторы международной конкуренции, добиваясь высокого качества производимой продукции и оказываемых услуг, не останавливаются на достигнутом.

Факторы повышения конкурентоспособности промышленной компании

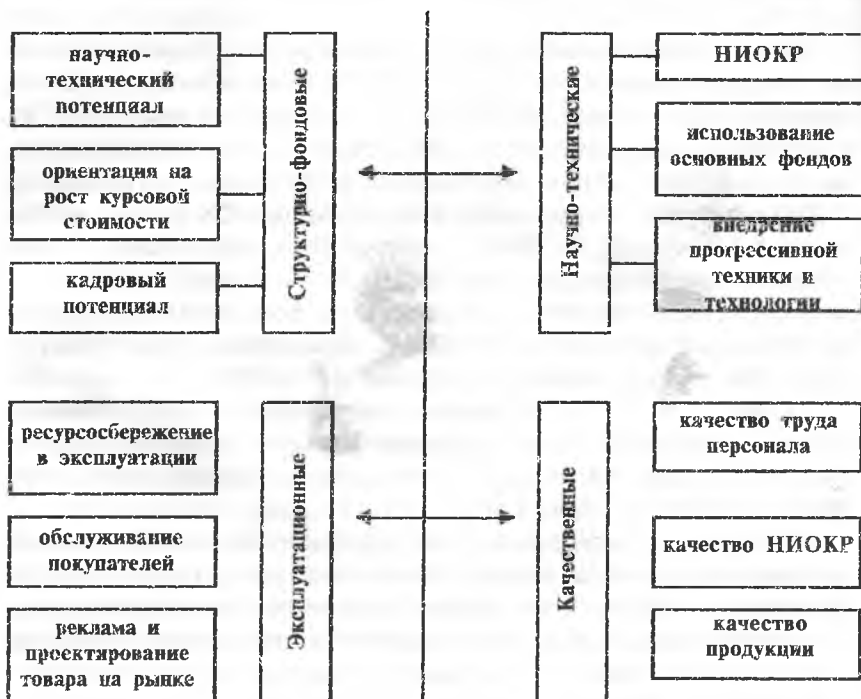


Рис. 13.3. Факторы повышения конкурентоспособности компании

Предприятия республики активно вовлекаются в процессы внедрения системы менеджмента по трём вышеуказанным международным стандартам.

В этом отношении нефтегазовая отрасль занимает лидирующую позицию в стране, и в числе упомянутых 63-х предприятий 15 имеют сертификаты по OHSAS 18001 и 10 — по ISO 14001.

Соответствуя международным стандартам, нефтегазовая отрасль не только демонстрирует свою приверженность общепризнанным системам сертификации, но и усиливает процессы по осуществлению социально ориентированной политики. В данной деятельности, направленной на охрану безопасности труда, поддержку каждого из сотрудников, их семей и, что особенно важно, заботу о будущих поколениях, используются экономические рычаги и моральные

стимулы. Осознавая положительные тенденции проводимого реформирования в промышленных отраслях и социальной сфере все сотрудники отрасли с пониманием и ответственностью прилагают свои силы, знания и умение для достижения поступательного движения нашей страны к прогрессу и процветанию. Успех в решении предстоящих задач очевиден!

Новое предприятие по выпуску композитных бытовых баллонов для сжиженного газа СП ООО «UNG ECONN» введено в действие в дни празднования 27-ой годовщины Независимости Узбекистана.

Учредителями совместного предприятия с равными долями выступили ООО «Нефтегазинвест», входящее в состав АО «Узбекнефтегаз», и «Hyundai International Co., Ltd.» (Республика Корея).

Стоимость проекта составила в целом 5,3 миллиона долларов США, в том числе затраты на строительные-монтажные работы — 2,2 миллиона долларов США и стоимость оборудования — 3,05 миллиона долларов США.

На первом этапе запланирован выпуск 60 тысяч штук композитных баллонов для сжиженного газа «ECONN 20» в год. На втором этапе этот показатель должен вырасти минимум в два раза.

Совместное предприятие размещено на территории СЭЗ «Ангрен» в Ташкентской области и занимает 3 гектара площади.

Предусмотренный уровень локализации производства составит до 77%, в срок окупаемости проекта — 2 года.

Запуск отечественного производства композитных баллонов для сжиженного газа является ответом на потребность рынка. Баллоны необходимы, как для обеспечения бытовых нужд населения Узбекистана, так и для дальнейшего развития экспортного потенциала страны.

Как подтверждают аналитики, потребность рынка СНГ в данной продукции составляет более 30 миллионов штук. При этом до 60% баллонов, находящихся в эксплуатации в настоящее время, являются устаревшими.

Композитные баллоны «ECONN 20» — это современный высокотехнологичный продукт с новым уровнем безопасности за счет интегрированных систем защиты. Они разрабатывались с учетом проблемных зон данного вида продукции для минимизации «проблематики человеческого фактора».

График

Динамика роста числа предприятий, прошедших сертификацию по стандартам ISO (в ед.)

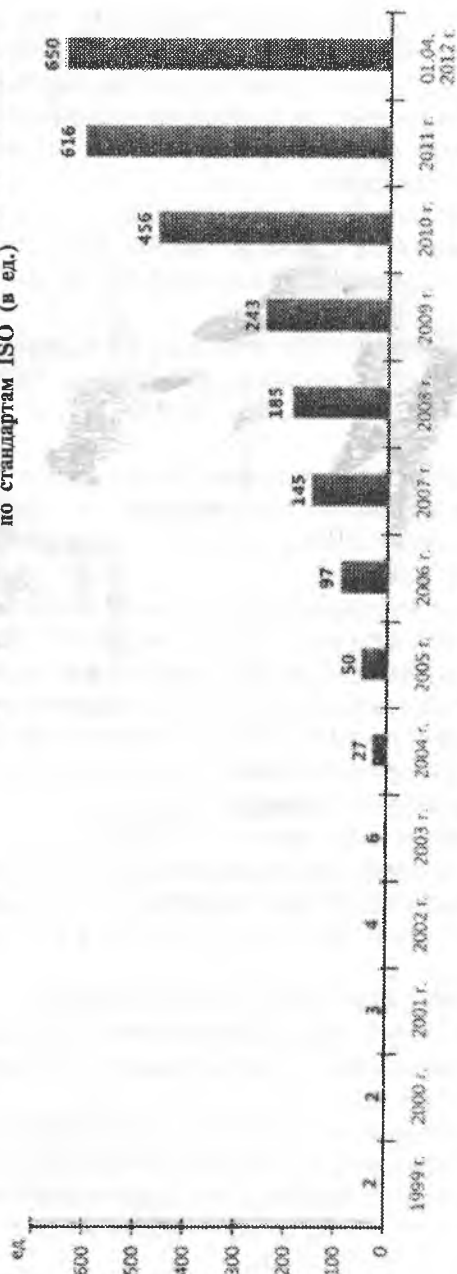


Рис. 13.4.

«ECONN 20» рассчитаны на широкий диапазон применения — это газовые плиты, газовые горелки для приготовления пищи, газовые обогреватели, грили, газовые тепловые пушки. Кроме того, они с успехом применяются специалистами в области монтажа в качестве источника питания газовой горелки при кровельных работах.

На СП ООО «UNG ECONN» налажен выпуск баллонов объемом 50 литров (20 кг), рабочий интервал температура — от минус 40 до плюс 80 градусов Цельсия.

Срок службы «ECONN 20» составляет не менее 10 лет.

Добавим также, что композитные баллоны на 60% легче металлических и, естественно, не подвергаются коррозии, а также являются экологически безопасной продукцией.

Стеклополимерные баллоны в отличие от металлических не нуждаются в необходимости снабжения предохранительными клапанами, так как они, во-первых, имеют десятикратный запас прочности (для стальных баллонов этот запас составляет 3–5) и во-вторых, благодаря свойствам композитных материалов и своей уникальной конструкции, они взрывобезопасны и безосколочные.

Одними из главных экономических приоритетов и задач нефтегазовой отрасли республики определены: извлечение из имеющихся сырьевых ресурсов ценных компонентов путем их глубокой переработки, расширение географии экспорта продукции с высокой добавленной стоимостью.

В рамках Инвестиционной программы в 2016 году с участием иностранных инвестиций и кредитов реализуется всего 14 проектов общей стоимостью иностранных инвестиций 16,3 млрд долл.

Инвестиционные проекты АО «Узбекнефтегаз» с участием иностранных инвестиций и кредитов в основном осуществляются в таких направлениях, как:

- проведение геологоразведочных работ;
- добыча и переработка углеводородов;
- транспортировка природного газа;
- выпуск полимерной продукции, газовых баллонов;
- строительство нового газоперерабатывающего комплекса, АГНКС, сертифицированных центров по установке на автотранспортные средства газовых баллонов для сжатого газа и др.



## АКЦИОНЕРНЫЙ КАПИТАЛ

Структура акционерного капитала АО «Узбекнефтегаз»

по состоянию на 01.10.2017 г.

№	Категория акционера	Доля в уставном капитале		
		%	простые	прив-ные
<b>Резиденты</b>				
1.	Государственное унитарное предприятие «Центр по управлению государственными активами»	99,99	14 415 109 632	-
2.	324 физических лиц	0,000867	-	37 388
<b>Не резиденты</b>				
3.	Лорпорация «Индустриальный С оюз Донбасса» (Украина)	0,011174	-	481 628
4.	6 физических лиц	0,000019	-	840
<b>ВСЕГО</b>		<b>100</b>	<b>14 415 629 488</b>	

АО «Узбекнефтегаз» совместно с АО «Зарубежнефть» (Россия) приступили к процессу изучения возможностей увеличения добычи углеводородного сырья на длительно разрабатываемых месторождениях в Узбекистане.

С этой целью в период 27–30 августа 2018 г. в Узбекистане находилась группа экспертов АО «Зарубежнефть» (по геологии, геофизике и разработке месторождений), которая работала совместно со специалистами АО «Андижаннефть», изучая возможность увеличения добычи нефти на месторождениях Хартум, Бостон, Южный Аламышик, Наманган, Тергачи и Шорбулак.

В частности, была осуществлена совместная работа на местах в целях отбора материалов для дальнейшего анализа.

В процессе изучения рассматриваются различные технологии, среди которых спуск электроцентробежных насосов и повышение эффективности ремонтных работ на скважинах.

Данное сотрудничество осуществляется в соответствии с Меморандумом о взаимопонимании по изучению возможности сотрудничества в нефтегазовой сфере между АО «Узбекнефтегаз» и АО «Зарубежнефть», который был подписан 30 июня 2018 года. Согласно документу, сторонами создана совместная рабочая группа и начаты совместные исследования с участием специалистов двух компаний.

Добавим, что АО «Зарубежнефть» — стабильно развивающаяся российская нефтегазовая компания стратегического значения, имеющая богатую историю и уникальный опыт внешнеэкономической деятельности.

Миссия компании — эксплуатация действующих месторождений нефти и газа в России и за рубежом, обеспечивающая максимально эффективное и комплексное извлечение углеводородных ресурсов.

## ГЛАВА 14.

### УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ И БЕЗОПАСНОСТЬЮ В СФЕРЕ КОРПОРАТИВНОГО ДЕЛА

---

В Послании Президента Республики Узбекистан Шавката Мирзиёева Олий Мажлису сказано, что «Главное, с точки зрения инвесторов, налоговая система в течение длительного времени должна оставаться определенной и понятной. В этой связи в налоговой системе следует проводить тщательно продуманную, долгосрочную политику.»\*

**Риск** — это потенциальная возможность возникновения непредвиденных обстоятельств. Риски можно подразделить на осознанные и неосознанные.

Внутренние риски связаны с состоянием технической базы организации, а также с ее кадровым потенциалом.

Внешние риски формируются под воздействием общего социально-экономического состояния.

**Управление рисками** — это деятельность по предупреждению и ослаблению воздействия на компанию неблагоприятных обстоятельств.

Экономические границы риска схематично представлена на *рис. 14.2.*

**Страхование** — система мер по защите интересов юридических и физических лиц за счет средств создаваемых ими фондов.

Сумма, выплачиваемая в качестве покрытия ущерба, называется страховым возмещением.

**Компенсационные** — это расходы, связанные со спасением имущества, приведением его в порядок.

**Дополнительные** — это затраты на модернизацию восстановленного оборудования.

**Хеджирование** — это способ страхования цены реальных и финансовых активов.

---

\* Послание Президента Республики Узбекистан Шавката Мирзиёева Олий Мажлису, декабрь 2017 г.

Классификация рисков

Виды	Характеристика
Производственно-технические	Нарушения технологии, взрывы, ожары, аварии
Природно-климатические	Ураганы, наводнения, дожди
Коммерческие	Падение спроса или снижение цен
Социально-экономические	Национализация собственности, войны, конфликты
Предпринимательские	Неэффективный менеджмент
Инновационные	Неудачи в разработке новых видов продукции или новых технологий
Инвестиционные	Потеря капитала инвестированного

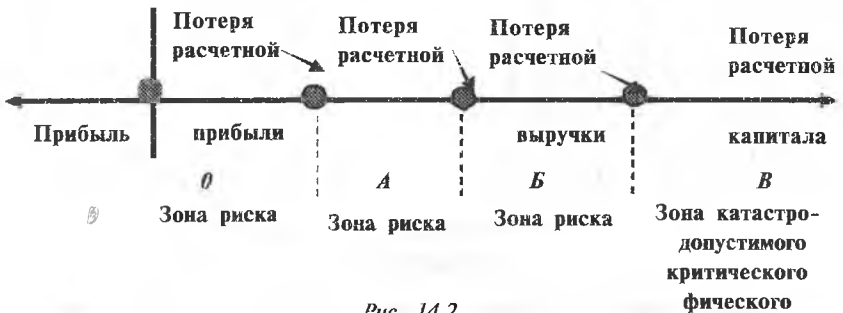


Рис. 14.2.

**Фьючерсная сделка** — одна сторона обязуется в установленный срок продать, а другая сторона — купить активы по оговоренной цене.

**Опцион** — это контракт, при котором продавец за определенную невозвращаемую плату предоставляет покупателю невозвращаемую плату.

Под антикризисным управлением (менеджментом) следует понимать систему мер по выявлению, предотвращению и преодолению кризисных ситуаций.

Главная цель антикризисного управления – выведение корпорации из создавшейся ситуации. Основное направление в процессе этого выведения – максимализация стоимости бизнеса компании. Другим направлением антикризисного менеджмента является реструктуризация компаний, предусматривающая принципиальные изменения в характере производства.

Крайним выражением кризисной ситуации является банкротство компании.

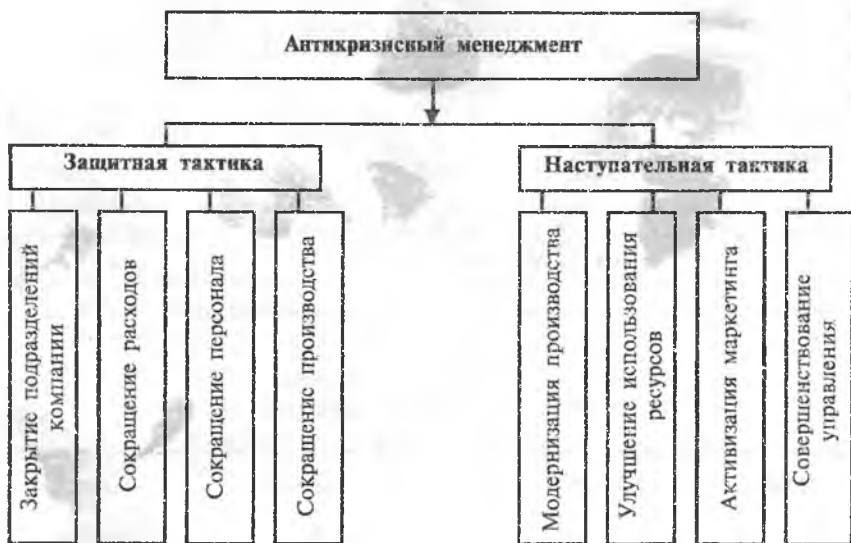


Рис. 14.3. Тактические варианты антикризисного менеджмента

Наиболее эффективным профилактическим средством в плане предупреждения банкротства компании является систематический анализ ее финансового состояния. Основные оценочные показатели такого анализа представлены в табл. 14.2.

Угрозы безопасности корпорации. Безопасность компании – это такое ее состояние, когда ей не грозит потеря независимости, целостности или банкротства, а в случае возникновения таких угроз, компания в состоянии от них защититься.

Система безопасности представлена на рис. 14.4.

**Объект безопасности** – это то, на что направлены усилия субъекта безопасности.

Показатели оценки финансового состояния компании

Показатель	Содержание (порядок расчета)
Коэффициент обеспеченности собственными средствами ( $K_{OCC}$ )	$K_{OCC} = (И_{CC} - ФC_{OB}) / A_{OB};$ где $И_{CC}$ – объем источников собственных средств; $ФC_{OB}$ – физическая стоимость основных средств и прочих внеоборотных активов; $A_{OB}$ – фактическая стоимость оборотных активов компании – если $OCC$ меньше 0,1
Коэффициент текущей ликвидности ( $K_{TL}$ )	$K_{TL} = A_{OB} / Z_K,$ где $Z_K$ – краткосрочные задолженности компании (краткосрочные кредиты банков, краткосрочные займы, кредитная задолженность). Компания признается неплатежеспособной, если $K_{TL}$ в конце отчетного периода меньше 2,0.

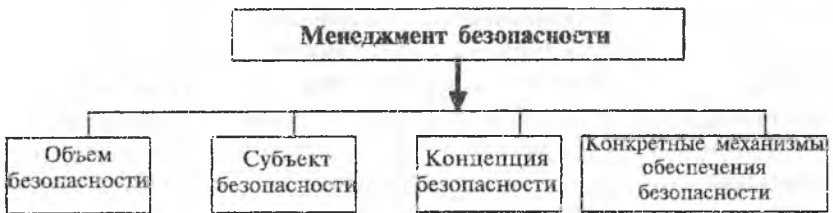


Рис. 14.4.

**Субъект безопасности** – это организации, службы, отдельные личности, обеспечивающие безопасность объекта.

**Концепция безопасности** – это идеология построения системы безопасности, определяющая цель, функции и структуру этой системы. Система безопасности каждой отдельной компании призвана обеспечивать следующие виды безопасности:

- экономическую;
- производственную;
- физическую;
- информационную;
- экологическую;
- психологическую;
- научно-техническую.

Виды и методы конкурентной борьбы

Виды конкурентной борьбы		Методы добывания информации	
добросовестная	недобросовестная	законные	незаконные
<ul style="list-style-type: none"> <li>– создание более качественных товаров и услуг;</li> <li>– сокращение текущих затрат;</li> <li>– внедрение достижений науки и техники;</li> <li>– совершенствование системы управления;</li> <li>– улучшение имиджа компании;</li> <li>– осуществление социально-значимых проектов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– промышленно-экономический шпионаж;</li> <li>– ложная реклама;</li> <li>– ложное банкротство;</li> <li>– мошенничество;</li> <li>– коррупция;</li> <li>– подделка торговой марки;</li> <li>– клевета;</li> <li>– демпинг;</li> <li>– переманивание персонала;</li> <li>– срыв сделок;</li> <li>– враждебное поглощение;</li> <li>– нанесение материального ущерба</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– сроб,</li> <li>– систематизация и анализ информации в открытой печати;</li> <li>– изучение качества продукции и услуг конкурентов;</li> <li>– изучение рекламы конкурентов;</li> <li>– помещение выставок, ярмарок, конференций, фирменных магазинов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– похищение документов, опытных образцов изделий;</li> <li>– шантаж;</li> <li>– прослушивание разговоров;</li> <li>– подкуп сотрудников;</li> <li>– ложные предложения и фиктивные переговоры;</li> <li>– негласный контроль корреспонденции</li> </ul>

– утечка – персонал – территория – предупреждение – правовая

– разглашение – отчетно – офис – выявление – инженерно-несанкционный технический – аппаратура техническая доступ документ

Все мероприятия по обеспечению компьютерной безопасности можно разделить на 3 группы: организационные, технические и правовые.

## Группировка информации по степени ее открытости

Вид информации	Содержание
Сведения, которые не должны скрываться	<ul style="list-style-type: none"> <li>– учредительные и регистрационные документы, устав компании;</li> <li>– сведения по установленным формам отчетности;</li> <li>– сведения о платежеспособности;</li> <li>– данные о численности и составе персонала, условиях труда и зарплате, о наличии вакансий;</li> <li>– документы об уплате налогов и обязательных платежей;</li> <li>– сведения о загрязнении окружающей среды и других нарушениях Законодательства РК;</li> <li>– сведения об участии должностных лиц в предпринимательской деятельности.</li> </ul>
Сведения, представляющие хозяйственную ценность (коммерческую тайну)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– финансовая информация (прибыль, товарооборот, кредиты, фонд зарплаты, стоимость основных и оборотных фондов, банковские счета, калькуляции себестоимости);</li> <li>– рыночная информация (цены, скидки, условия, договор, рыночная политика, состав торговой сети, каналы сбыта и др.);</li> <li>– сведения о продукции и технологии;</li> <li>– сведения о персонале;</li> <li>– сведения о системе материально-технического обеспечения и т.д.</li> </ul>

Организационные меры – это выбор места расположения вычислительных центров, обеспечение их обслуживания и т.д.

Технические меры – защита от несанкционированного доступа к системе посредством установления специальных паролей.

К правовым мерам относятся разработка системы защиты авторских прав программистов.

**Управление экологической безопасностью.** Экологический менеджмент – обеспечение экологически безопасного производства, баланса предпринимательских и общественных интересов. Важным



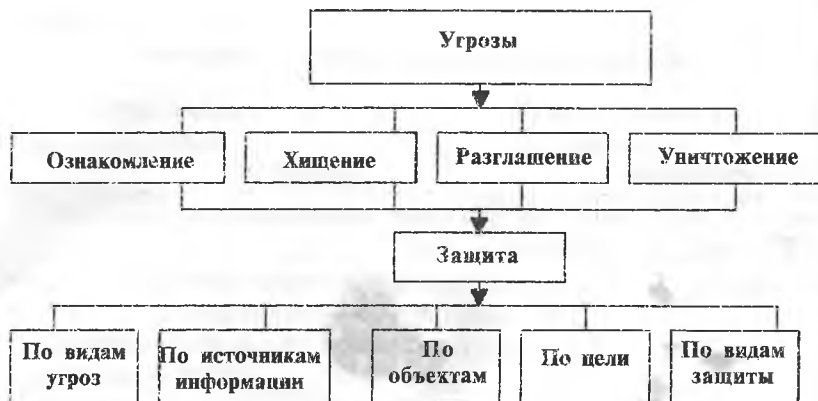


Рис. 14.5. Схема обеспечения информационной безопасности

является управление экологической безопасностью, которое представляет собой обеспечение защиты жизненно важных интересов личности.

Таблица 14.5

Угрозы экологической безопасности

Вид угроз	Содержание
Природные угрозы	— землетрясение; — наводнение; — ураганы, снегопады; — засухи, проливные дожди
Техногенные угрозы	— пожары; — выбросы отравляющих веществ; — взрывы, радиоактивные отходы
Социально-политические	— национальные и региональные конфликты; — диверсии и терроризм

*Ключевые слова:* полный экономический цикл, проектное управление, портфельная оптимизация, ожидаемая стоимость, геологическая неопределенность, налоговая модель, сухая скважина, денежный поток, невозвратные затраты, модель месторождения, геологоразведка.<sup>35</sup>

В 1990-е годы, до того, как произошел рост цен на нефть, успешное сочетание трех факторов: анализ рисков, проектный прин-

ции управления и внедрение новейших технологий на всех этапах производственного цикла позволили международным нефтегазовым компаниям не только сохранить свои позиции, но и улучшить положение на рынке. Это можно назвать ключевыми факторами успеха, которые сегодня рекомендуют использовать на практике во всех компаниях нефтегазовой отрасли.<sup>37</sup>

По статистике, проведенной компаниями Chevron, Amoco, BP, Shell, Santos, после 1980-х годов лишь 1% открытых запасов нефти и газа, 1% от разведочных оказался рентабельным, а 80% затрат — убыточными, причиной чему стал не правильный анализ рисков во вновь сложившихся условиях. После этого многие компании пересмотрели свои подходы к принятию инвестиционных решений — анализ рисков стал рассматриваться по полному экономическому циклу, который предполагает, что принятие решения о бурении поисковых скважин следует рассматривать с включением всех затрат на геологоразведку, разработку и эксплуатацию месторождения в случае его открытия. Рисковой считается ранняя стадия, когда возникают невозвратные затраты. Высокая степень рисков обусловлена несколькими причинами: затраты и риски высоки при минимальной вероятности нахождения, длительности извлечения и окупаемости, невозможности измерения стоимости запасов с достаточной степенью надежности. Поэтому особое значение имеет анализ рисков на ранней стадии, их последовательная оценка и влияние на модель денежного потока проекта по стадиям. Риски в нефтегазодобыче невозможно полностью устранить, но их можно снизить с достаточной степенью надежности в целях принятия эффективных инвестиционных решений. Наиболее успешными признаны технологии управления рисками, проектного управления, портфельной оптимизации. В нефтегазодобыче, учитывая фактор времени, проект целесообразно моделировать. Модель любого проекта включает: количество запасов по предварительной оценке, начальный и конечный дебит, коэффициенты падения дебита (или кривая падения дебита), число скважин, затраты на разведку, разработку и операционное обслуживание, налоги (резервы под уплату налогов), цену нефти (газа, конденсата) на устье скважины, срок «жизни» месторождения, расходы на ликвидацию, условия долевого участия (при наличии).

Такая модель проекта должна базироваться на существующих геолого-технических оценках начальных извлекаемых запасов, пло-

щади месторождений, числа и глубины скважин, поверхностных условий и всех сопутствующих рисков, которые в течение реализации окажут влияние и изменят ее.

Построение модели осуществляется на ранней стадии, а затем дополняется и корректируется с учетом поступления новой информации. В основу модели заложены три структуры, последовательность которых соответствует последовательности при реализации проекта: 1-я портфельная структура, 2-я проектная структура, 3-я технологическая структура. Однако прежде, чем приступать к моделированию, любой проект должен быть принят (одобрен руководством). В условиях отсутствия точных геологических данных оценить эффективность и стратегическую важность достаточно сложно. В связи с этим необходимо использовать универсальный критерий, который вне зависимости от типа проекта поможет эксперту определить его общую целесообразность. В качестве такого критерия в международной практике используют ожидаемую стоимость (EV— evaluationvalue), которая определяется по формуле:

$EV = (\text{вероятность успеха} \cdot \text{прибыль в случае успеха}) - (\text{вероятность неудачи} \cdot \text{потери в случае неудачи}).^{36}$

Соответственно, если EV положительна, то следует инвестировать и наоборот. Далее, на стадии планирования ресурсов и финансов проекта целесообразно трансформировать EV в ENPV, где:

$ENPV = \text{вероятность коммерческого успеха}$

$(NPV, \text{соответствующая среднему значению распределения оцененных коммерческих запасов}) - \text{вероятность коммерческой неудачи} (\text{чистые затраты при отрицательном результате ГРП}) (2)$

Далее, на стадии выполнения проекта проводится расчет чистой приведенной стоимости проекта после уплаты налога  $ATENPV$ :

$ATENPV = \text{вероятность успеха} \cdot (\text{доля в выручке} \cdot \text{запасы} \cdot \text{цена нефти на устье скважины}) - (\text{инвестиции} + \text{эксплуатационные расходы} \cdot \text{нало}/и) - \text{вероятность неудачи} \cdot (\text{стоимость сухой скважины после уплаты налога} + \text{затраты на геолого-технические работы и приобретение лицензионного участка}).^{38}$

Аналогичным образом проводится моделирование всего проекта по стадиям и элементам. После того, как проект принят, начинается моделирование портфельной структуры, т.е. ранжирование проектов для последующего объединения и единого подхода в выборе программы риском, систем и налогообложения и т.д. Ранжирование неопределенностей, получение вариантности при подсчете

и экономической оценке запасов, разработка реестра рисков, построение этапов реализации проекта также проводится на ранней стадии, а затем подвергается калибровке.

Портфель проектов составляется по: 1 – залежи (нефтегазовая, газоконденсатная, газовая). 2 – извлекаемости (низкопроницаемые коллекторы, обычные, неизвлекаемые запасы), 3 – продолжительности (новый проект, восстановление месторождения, разрабатываемый). После того, как проект определен в «портфель проектов»<sup>2</sup>, начинается его проектное управление. В основе управления – главное правило PMI3, где успех проекта определяется максимальным денежным потоком в заданные сроки при минимальных капиталовложениях.<sup>39</sup>

В модели проект состоит из основных стадий жизненного цикла (создание, планирование, выполнение, контроль, завершение) и ключевых элементов, которые его формируют (ресурсы, издержки, финансы, налоги, риски, время). Необходимо отметить, что особенности нефтегазодобывающей отрасли (степень выработанности, физико-химические свойства, условия добычи, технико-экономические показатели) требуют применения отдельной системы налогообложения. Корректировке поддаются специфические налоги: на недра, на сверхприбыль и на прибыль. Основным отличием проектов нефтегазодобычи является зависимость экономического результата от принятых технологических показателей в разработке, бурении, добыче. Итоговый результат складывается из последовательно принятых эффективных решений на каждой стадии. Для этого основным этапом моделирования является создание технологической структуры проекта, которая будет показывать влияние на каждой стадии проекта технологических и экономических показателей. В проектах нефтегазодобычи она представляет собой следующую последовательность:

- разработка геологической модели с распределением рисков, определение интервалов, в пределах которых могут находиться значения изучаемых параметров, формирование геологического «образа» месторождения, построение 3D-модели, заполнение 3D-модели ФЕС, построение гидродинамической и геомеханической моделей;
- расчет программы бурения, схем заканчивать, траекторий скважин, неопределенностей при бурении, модели устойчивости скважины;

- расчет проекта разработки месторождения и стратегии управления разработкой, определение основных технологических параметров;
- управление текущей добычей, проведение КРС, бурение новых скважин, переводы скважин на другие продуктивные горизонты и др.

На каждом этапе выявляются риски, проводится их количественная и качественная оценка, изучается последующее влияние на объемы добычи нефти и коэффициент извлечения. Правильно определенные технологические параметры на каждой стадии снижают риски на следующем этапе и повышают конечный экономический эффект. Например, геологические неопределенности расположения углеводородных контактов, распределение коллекторов в пространстве и распределение в них ФЕС влияют на оценку запасов УВ, проводку скважин и разработку залежей, дальнейшую разработку плана добычи, получаемый денежный поток и т.д. Последовательность решений на каждом этапе, риски и альтернативные варианты управления проектом приведены в таблице.

Рынок энергоресурсов, как известно, является достаточно неопределенным. По прогнозам компании Shell спрос на первичные источники энергии к 2020 г. возрастет на 35%, по прогнозам же IEA к 2025 г. доля первичных источников энергии в мировом балансе сократится до 40% [4]. Поэтому обязательным этапом определяющим реализуемость модели в будущем, является разработка сценариев (базового, оптимистичного, пессимистичного) Сценарии позволяют выявить чувствительность модели к возможным финансово-экономическим рискам в будущем: снижении цен, снижении объема добычи, рост операционных и (или) капитальных затрат и т.д. Приведенная модель управления проектами в нефтегазодобыче позволяет использовать ее на каждом этапе жизненного цикла учитывать особенности нефтегазовой отрасли и влияние рисков. Особенностью такого моделирования является тесная взаимосвязь технико-технологических и финансово-экономических показателей, возможность моделирования проектов разных типов, эффективный подход к налогообложению. В заключение необходимо отметить, что модель, может выполнять функции инструмента разработки и реализации стратегии компании, ее эффективное применение позволяет осуществлять формирование инвестиционных портфелей на корпоративном уровне.

## ГЛАВА 15. УПРАВЛЕНИЕ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

### 15.1. Международные научно-технические связи в нефтегазовой отрасли <sup>4</sup>

В Послании Президента Республики Узбекистан Шавката Мирзиёева Олий Мажлису сказано, что «Следует отметить, что во внешнеэкономической сфере существуют еще не задействованные большие возможности и резервы. С этой целью мы продолжаем расширять торгово-экономические связи с центральноазиатскими государствами и нашими крупными партнерами – Китаем, Россией, Южной Кореей, США, Турцией, странами Европейского Союза. В следующем году особое внимание необходимо уделить формированию надежных транспортных, в том числе транзитных, коридоров для поставок внешнеторговых грузов Узбекистана на крупнейшие рынки мира и региона.»\*

Представляет собой совокупность методов организации торговых научно-технических и финансовых отношений с зарубежными партнерами.

К основным формам внешнеэкономической деятельности корпорации относятся:

- 1) Торговля;
- 2) Оказание услуг;
- 3) Совместное предпринимательство;
- 4) Сотрудничество.

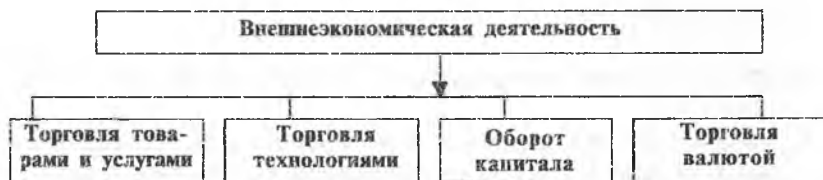


Рис. 15.1. Структура внешнеэкономической деятельности корпорации

\* Послание Президента Республики Узбекистан Шавката Мирзиёева Олий Мажлису, декабрь 2017 г.

- экспорт товаров
- продажа технологий
- инвестирование — продажа ин и услуг на зарубежных в зарубежных иностранной
- импорт товаров рынках предприятия валюты на и услуг
- импорт технологий
- привлечение валютных иностранных биржах, инвестиций аукционах
- международный
- покупка проект иностранной валюты

На развитие внешнеэкономической деятельности оказывают воздействие следующие факторы:

- Неравномерность экономического развития различных стран;
- Природно-географические условия;
- Социально-экономические особенности;
- Неравномерность научно-технического развития.

Стратегия внешнеэкономической деятельности.

1. Определить цели запланированных внешнеэкономических операций. Целями экспортной деятельности могут быть:

- увеличение прибыли за счет захвата новых (внешних) рынков;
- экономия за счет масштабов производства;
- увеличение валютных ресурсов.

2. Оценить свой экспортный потенциал или свою потребность в импорте.

3. Проанализировать состояние внешней среды.

Нетарифные ограничения включают:

- квотирование;
- лицензирование;
- дискриминация;
- стандартизация.

Тарифные ограничения реализуются в виде высоких ставок таможенных пошлин.

4. Выбрать рынки и способы выхода на них. Существует 2 основных варианта освоения «внешнего рынка»: «муравей» и «стрекоза».

5. Выбрать товар, выводимый на внешний рынок.

6. Принять решение о ценах.

7. Заключить контракт.

Выполняя большой объем работ, АО «O'ZLITINEFTGAZ» плодотворно сотрудничает с акционерными компаниями АО «Узбекнефтегаз»: «Узгеобурнефтегаз», «Узнефтегаздобыча», «Узтрансгаз», «Узнефтепродукт», «Узнефтегазмаш»; с нефтегазовыми компаниями ближнего и дальнего зарубежья, а также проводит активную работу по привлечению иностранных инвестиций путем оказания услуг зарубежным компаниям по подготовке технико-экономических обоснований и проектированию объектов нефтегазовой отрасли республики.

В 1997–2006 гг. выполнены научно-технические услуги для различных нефтегазовых компаний ближнего и дальнего зарубежья:

— ООО «ВНИИГАЗ» (Россия) разработана проектная документация «Установка производства и грануляция серы на Шуртанском ГХК»;

— «Туша» (Китай) составлен инвестиционный проект «Увеличение добычи нефти на месторождениях Газли и Крук»;

— «Итера» (Кипр) осуществлены сбор и обработка данных для составления «ТЭС Кандымской группы месторождений»;

— «Итера» (Британские Вирджинские острова) разработано «ТЭО строительства ДКС Газли»;

— «Юкос» (Россия) обследовано техническое состояние узбекского участка нефтепровода «Павлодар-Чимкент-Сейди»;

— «Эдисон Юнайтед Корл» (Швейцария) выполнены экономические расчеты инвестиционного проекта ввода в промышленную эксплуатацию Даяхатынской группы месторождений и ведения геологоразведочных работ;

— «Берланга Холдинг» (Голландия) откорректировано технико-экономическое обоснование инвестиционного проекта ввода в промышленную эксплуатацию месторождений Сев.Нишан, Бешкент, Камаша;

— «УзПЕК Лимитед» (Великобритания) разработаны нормативы технологических потерь нефти;

— «Индастриз Холдинг ЛТД» (Швейцария) выполнены технико-экономические расчеты по реализации проекта производства сжиженного газа для УДП «Шуртаннефтегаз» и даны технико-коммерческие предложения по производству сжиженного газа на сырьевой базе нефтегазоконденсатного месторождения Кокдумалак;



– «Узбекгаз Продакшн Компани Лимитед» (Британские Вирджинские острова) разработано ТЭО инвестиций в освоение и эксплуатацию Хаузакской и Кандымской групп месторождений на условиях СРП;

– ЗАО «Зарубежнефтегаз» (Россия) составлено ТЭО инвестиций доработки месторождения Шахпахты на условиях СРП с последующим созданием ПХГ;

– «Узбекгаз Продакшн Компани Лимитед» составлено ТЭО освоения месторождений Хаузак-Шады и Кандымской группы;

– РАО «Газпром» составлены проект доработки месторождения Шахпахты и ТЭО освоения месторождений Устюртского региона;

– АО «ЛУКойл» составлены рабочие проекты на строительство вертикальных, наклонно направленных, наклонно направленных с горизонтальным окончанием ствола, наклонно направленных с горизонтальным окончанием и пилотным стволом эксплуатационных скважин на участке Хаузак-Шады Денгизкульского месторождения;

– Совместно с АО «ВНИПИнефть» (Россия) были рассмотрены материалы «Базового проекта строительства Шуртанского ГХК».

Президент Республики Узбекистан по приглашению Председателя Китайской Народной Республики Си Цзиньпи-на 19–20 августа 2014 г. посетил дружественную страну с государственным визитом.

Масштабы взаимовыгодных деловых отношений между Республикой Узбекистан и Китайской Народной Республикой ярко демонстрирует сотрудничество двух великих держав в топливно-энергетическом секторе.

Ряд китайских компаний активно участвует в разведке и разработке углеводородных месторождений в нашей стране. Китайская национальная нефтегазовая корпорация (CNPC) участвует не только в осуществлении проекта по геологоразведке и освоению перспективных углеводородных месторождений, но и по глубокой переработке природного газа на Мубарекском газохимическом комплексе.

Обе страны также подчеркивают стратегически важное значение строительства и запуска газопровода Центральная Азия – Китай, призванного обеспечить бесперебойную поставку природного газа в КНР.

По итогам визита подписан ряд документов, направленных на дальнейшее развитие технико-экономического сотрудничества между нашими странами, укрепление партнерства в таких сферах, как энергетика, высокие технологии, банковско-финансовая.

Пакет, определяющий динамику сотрудничества в нефтегазовом секторе, включает следующие документы:

– Рамочное соглашение о совместной реализации проекта строительства газохимического комплекса на УДП «Мубарекский ГПЗ»;

– Соглашение о сотрудничестве по софинансированию инвестиционных проектов в нефтегазовой отрасли (дообустройство месторождений Шуртан, Алан и Бердах со строительством дожимных компрессорных станций);

– Соглашение о создании совместного предприятия по строительству сети автомобильных газонаполнительных компрессорных станций (АГНКС) в регионах Республики Узбекистан;

– Соглашение между АО «Узбекнефтегаз» и CNPC о принципах строительства и эксплуатации 4-нитки газопровода «Узбекистан-КНР».

Была принята также Программа развития отношений стратегического партнерства на 2014–2018 годы.

«Узбекнефтегаз»: реализация активов в частную собственность на публичных торгах. В соответствии с постановлениями Кабинета Министров (№ 443 от 29.06 2018 г. и № 685 от 25. 08. 2018 года) неиспользуемые и непрофильные активы организаций нефтегазовой отрасли будут реализованы в частную собственность на публичных торгах. Это решение было принято после того, как АО «Узбекнефтегаз» провел сплошную инвентаризацию наличия непрофильных предприятий, а также неиспользуемых производственных площадей и объектов. На основе этого были выработаны предложения по их дальнейшему эффективному использованию.

На торги будут выставлены 156 объектов нефтегазовой отрасли, находящихся в различных регионах республики. В их числе, например, скотоводческий комплекс в Кунградском районе Каракалпакстана, рыбное хозяйство в Улугнарском районе Андижанской области, спорткомплекс в Каганской районе Бухарской области, пчеловодческое хозяйство в Дусликском районе Джизакской области и многие другие.

АО «Узбекнефтегаз» поручено в десятидневный срок совместно с Государственным комитетом по содействию приватизиро-

ванным предприятиям и развитию конкуренции утвердить графики проведения оценки и выставления на публичные торги объектов, указанных в постановлении Кабинета Министров для реализации в частную собственность.

Если активы были оформлены в аренду до принятия данного постановления, арендатор имеет преимущественное право на его приобретение. Реализация будет происходить в рассрочку с предоплатой не менее 15% рыночной стоимости.

В случае, если эти объекты не будут реализованы в течение трех месяцев со дня выставления на торги, они будут реализованы субъектам предпринимательства по рыночной стоимости в рассрочку сроком до десяти лет. Кроме того, определен перечень объектов, безвозмездно передаваемых органам исполнительной власти на местах в оперативное управление в качестве государственного имущества, а также другим организациям в собственность для дальнейшего их эффективного использования. Среди них, в частности, теплица в Каршинском районе, гостиница в Папском районе, дворец культуры «Нефтчи» в городе Фергане и другие. В месячный срок они безвозмездно будут переданы по остаточной балансовой стоимости местным органам власти.

Вся информация по каждому из объектов будет предоставляться со стороны АО «Узбекнефтегаз».

АО «Узбекнефтегаз» и «air products» продолжают обсуждение совместных проектов. С целью продолжения сотрудничества АО «Узбекнефтегаз» и компании «Air Products» (США) 28-29 августа 2018 года в Ташкенте состоялось первое заседание совместной рабочей группы предприятий топливно-энергетического комплекса Республики Узбекистан и корпорации «Air Products». Делегацию американской компании возглавил президент корпорации «Air Products» по региону Европы и Африки Иво Болс.

Как было отмечено на переговорах заместителем председателя Правления АО «Узбекнефтегаз» Одилом Темировым, в начале августа 2018 г. состоялся визит в Узбекистан Председателя совета директоров, президента и главного исполнительного директора компании «Air Products» (США) Сейфи Гасеми. В ходе данного визита была выражена: готовность инвестировать в проекты нефтегазовой, химической, металлургической промышленности, а также заинтересованность — в проекты по производству полимеров из природного газа (МТО).

По итогам плодотворного визита С. Гасеми был подписан План-график работ по взаимодействию предприятий топливно-энергетического комплекса Республики Узбекистан и корпорации «Air Products». В ходе двухдневного заседания стороны обсудили состояние исполнения данного Плана-графика, ознакомились с проектами АО «Узбекнефтегаз» по углублённой переработке углеводородов до 2030 года, текущим состоянием проработки реализации

МТО проектов в Узбекистане и возможными перспективными направлениями участия корпорации «Air Products» в инвестиционных проектах топливно-энергетического комплекса Республики Узбекистан. Детально проработано текущее состояние хода выполнения плана-графика работ, конкретизированы дальнейшие шаги его выполнения. Сторонами принято к сведению, что во исполнение Плана-графика создана совместная рабочая группа корпорации «Air Products» и предприятий топливно-энергетического комплекса Республики Узбекистан.

Нынешняя встреча в АО «Узбекнефтегаз» является обсуждением дальнейших шагов по развитию двустороннего сотрудничества.

В завершении переговоров Иво Болс поблагодарил узбекскую сторону за предоставленную информацию и возможность обсудить текущие вопросы в рамках налаживаемого сотрудничества. «AIR PRODUCTS»: инвестиции в Узбекистан связаны с реформами.

Главной причиной выбора Узбекистана в этом регионе являются те существенные изменения и шаги, которые предпринимает руководство страны для открытия Узбекистана миру и для инвестиций. Так считает президент компании «Air Products» (США) Сеифи Гасеми, с которым провел переговоры в Ташкенте 8 августа т.г. заместитель Премьер-министра Республики Узбекистан – председатель правления АО «Узбекнефтегаз» Алишер Султанов. После встречи Сеифи Гасеми сказал, что интервью ряду СМИ.

В первую очередь, хочу сказать, что для меня большая честь посетить Узбекистан. «Air Products» – это международная нефтегазопромышленная компания, которая является одной из ведущих в данной сфере. Мы – открытая компания и ведем свою деятельность вот уже 75 лет. Штат наших сотрудников по всему миру насчитывает около 15 тысяч человек, и мы ведем деятельность в 50 странах. Рыночная капитализация компании на сегодняшний день составляет 35 миллиардов долларов США. Основная сфера деятельности «Air Products» – предоставление услуг в химической,

металлургической и пищевой промышленностях. Наша стратегия, естественно, продвижение и расширение. Недавно мы провели стратегическое исследование, и было решено сфокусировать внимание на росте, то есть вхождение в другие страны, если определён, то развернуть деятельность в Китае, Саудовской Аравии, России и Узбекистане. Главной причиной выбора Узбекистана в этом регионе являются те существенные изменения и шаги, которые предпринимает руководство вашей страны для открытия Узбекистана миру и для инвестиций. Наша модель деятельности не подразумевает поставку оборудования, то есть пришёл, продал и ушёл. Мы нацелены на вливание инвестиций в определённую страну на долгосрочную перспективу. В этом плане, Узбекистан является перспективной страной и, как я уже говорил, у вас создаются все условия для успешного ведения бизнеса.

С Президентом Шавкатом Мирзиёевым в вашей стране происходят колоссальные изменения, всё это придаёт уверенности в правильности нашего решения. «Air Products» обладает серьёзными технологиями, которые могут быть очень полезными для развития нефтяной и газовой промышленности в вашей стране, также в развитии металлургической промышленности.

В ходе 22-го Петербургского международного экономического форума 24–26 мая 2018 года, подписан Меморандум о взаимопонимании между АО «Узбекнефтегаз» и «AIR PRODUCTS LLC» (США) в отношении сотрудничества в рамках проекта по производству олефинов по технологии «Метанол в олефины» (МТО). В перспективность совместной реализации проекта МТО?

Гассеми сказал, что действительно, мне посчастливилось встретиться с мистером Султановым во время Международного форума в Санкт-Петербурге. Мы провели предварительные обсуждения и подписали Меморандум о взаимопонимании. И как видите, результатом той нашей встречи является мой визит в вашу страну.

Я уверен в перспективности обсужденного проекта по МТО. Помимо этого мы также обсуждали другие проекты, мы уверены в том, что они очень реалистичные, конкретные и с хорошим будущим. И поэтому мы готовы к более детальному сотрудничеству.

Компания «AIR PRODUCTS LLC» выразила заинтересованность в организации в Узбекистане производства, использования и дистрибуции промышленных газов (в то числе кислород, азот, аргон, водород, синтез-газ и прочие). Состоялось первое заседание рабо-

чей группы, по итогам которого достигнута договоренность об изучении рынка и проведении аудита производств промышленных газов с последующей разработкой предложений. По поводу этого Гассиями сказал, что каковы сроки реализации данного аудита? Когда планируете принять решение о возможности производства в Узбекистане промышленных газов? Дале он отметил, что во время наших встреч на государственном уровне, мы сказали о готовности компании инвестировать в Узбекистан миллиард или больше долларов США для развития этих отраслей и создания компании по производству промышленного газа, который будет базироваться у вас и оказывать услуги соседним странам тоже. Поэтому, мы в предвкушении, и я очень благодарен за такой тёплый приём.

В ходе встреч и обсуждений, было решено о создании рабочей группы с привлечением ведущих специалистов из нашей компании и вашего правительства для обсуждения конкретных задач.

И буквально сегодня утром мы очень детально обсудили тот момент, то, что наши рабочие группы должны будут изучить существующие возможности на территории Узбекистана, а также провести маркетинговые исследования, составить дорожную карту -- как мы можем реализовать и объединить те существующие возможности в Узбекистане с теми предложениями, которые мы можем реализовать совместно. И мы планируем через два месяца вернуться для составления дальнейших планов и действий.

Дале он отметил, что как я уже упомянул, мы рассматривает проект МТО, который является очень важным и одним из крупных проектов, который прорабатывается на данное время. Также мы уже принимаем участие в проекте GTL, который строится в Кашкадарье, путем поддержки компании-производителя воздухо-разделительной установки. Так же как мы уже договорились, рабочая группа проработает более детальное предложение, основываясь на модели win-win, которая будет интересна нашим компаниям и обеим сторонам. Дале он сказал, что как я уже сказал, мы очень впечатлены теми реформами и осуществляемыми инициативами Президента вашей страны, направленными на улучшение климата для бизнеса. В частности, я бы хотел особенно отметить сокращение бюрократии, открытие рынков Узбекистана, искоренение коррупции, а также либерализацию валюты. Также отдельно, то, что мы сегодня обсуждали с господином Султановым касательно прямых инвестиций в вашу страну. Мы также заинтересованы в учас-

тии в различных проектах с различными организациями вашей страны. И мы хотели бы отметить особо то, что все эти изменения являются очень позитивными, и мы уверены в том, что мы можем работать и инвестировать в компании вашей страны.

## 15.2. Заключение внешнеэкономических сделок

Основной внешнеэкономической деятельностью компании являются операции по обмену товарами в их натуральной форме.

**Экспорт** — это вывоз товара, работ, услуг с территории государства за рубеж без обязательства по их обратному ввозу.

**Импорт** — ввоз товара на территорию государства из-за рубежа.

**Резэкспорт** — вывоз ранее ввезенного товара без переработки за границей.

**Встречные сделки** — экспортно-импортные операции.

**Отыскание контрагента** — деятельность по выбору наиболее рациональных каналов и исполнение сделки.

**Внешнеэкономический контракт** — это договор о купле-продаже, поставке, проведении каких-либо работ или оказании услуг.

**Цена товара** — это сумма в определенной валюте, которую покупатель платит продавцу за единицу товара.

**Твердые цены** — цены, устанавливаемые в контракте и не подлежащие изменению.

**Цены с последующей фиксацией** — устанавливаются в оговоренные сторонами договора сроки.

Скользящие цены применяются в долгосрочных сделках, в ходе которых экономическая ситуация может существенно меняться состоит из двух частей:

- базовой;
- переменной.

Расчеты по внешнеэкономическим контрактам:

- 1) Банковский перевод;
- 2) Инкассо;
- 3) Расчеты по открытому счету;
- 4) Аккредитив.

Формы международного сотрудничества.

**Валюта** — денежная единица данной страны или денежные знаки и иные платежные средства иностранных государств.

Валютными операциями называется действия, связанные с:

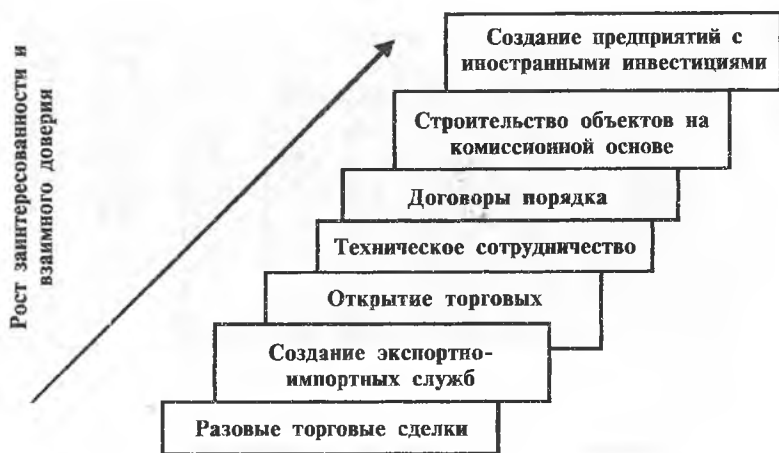


Рис. 15.2. Иностранные инвестиции в предприятиях

- переходом права собственности на валютные ценности;
- использованием валютных ценностей в качестве средства платежа;
- ввозом в страну или вывозом валютных ценностей.

**Свободно конвертируемая валюта** — национальная валюта, которая свободно и неограниченно обменивается на другие иностранные валюты.

**Частично конвертируемая валюта** — это национальная валюта, которая обменивается не на все, а на некоторые иностранные валюты.

**Неконвертируемая (замкнутая) валюта** — национальная валюта, которая обращается только в пределах одной страны и не обменивается на иностранные валюты.

1. Международный денежный товар.
2. Валютный курс.

**Таможенная пошлина** — обязательный денежный взнос.

**Таможенный тариф** — систематизированный свод ставок таможенных пошлин.

**Ввозные (импортные) пошлины** — направлены на защиту национального производителя и обычно исчисляются в процентах от таможенной стоимости товара. Нефтепродукты и сжиженный газ экспортируются в Россию, Украину, Таджикистан, Кыргызстан, а также в страны дальнего зарубежья.



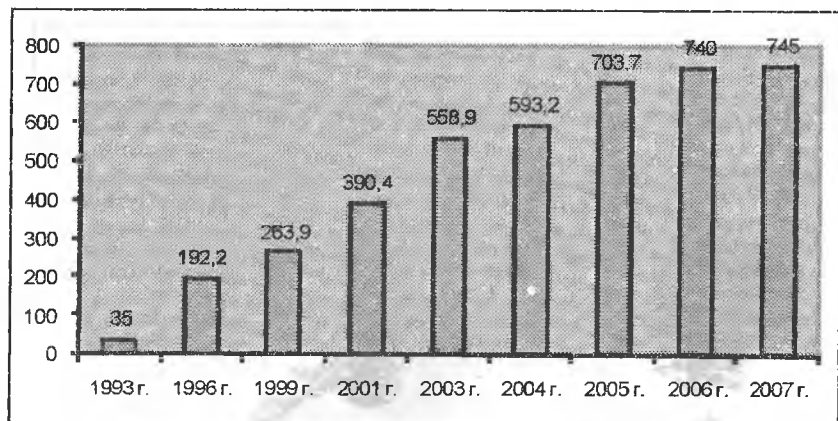


Рис. 15.3. Диаграмма роста экспортного потенциала АО «Узбекнефтегаз»

Экспорт природного газа осуществляется в соседние страны — Кыргызстан, Таджикистан, Казахстан, а также в северном направлении. В рамках имеющихся контрактов объем экспорта газа по НХК «Узбекнефтегаз» за 2004 год увеличился и составил всего 9,6 млрд. куб.м, из них в северном направлении — около 7,0 млрд.куб.м. К 2014 году только в северном направлении намечается довести объем экспорта газа до 16,0 млрд.куб.м.

С 2003 года начат экспорт полиэтилена и серы в Казахстан, Таджикистан, Туркменистан, Кыргызстан, Афганистан, Россию, Украину, Беларусь, Молдову, Грузию, Азербайджан, Израиль, Сирию, Египет, Турцию, ОАЭ, Саудовскую Аравию, Пакистан, Китай, Иран, страны ЕС, Балтии и др.

Почти треть поставок АК «Узнефтегазмаш» — это экспорт. Среди иностранных партнеров АК «Узнефтегазмаш»: «Харрикейн ойл продакт» (Канада), компания «Ахема» (Латвия), «Текнип» (Франция), «Бентек» (Германия) и др. Свою продукцию АК «Узнефтегазмаш» имеет право аттестовывать по международным стандартам ИСО-9001. Переработка газа осуществляется на унитарных дочерних предприятиях (УДП) «Мубарекский газоперерабатывающий завод» (ГПЗ) и «Шуртаннефтегаз» АО «Узгеобурнефтегаздобыча», а также Шуртанском газохимическом комплексе (ГХК).

За 2005 год количество использованных мероприятий по предприятиям АК «Узгеонефтегаздобыча» составило 58. Из них: УДП «Шуртаннефтегаз» — 8; УДП «Мубарекнефтегаз» — 9 УДП «Муба-

рековский ГПЗ» — 7; АО «Ходжаабадское ТГ» — 2; АО «Джаркурган-нефть» — 3; АО «Узбекгеофизика» — 11; АО «Узнефтегазудуктамирлаш» — 1; УДП «Устюртгаз» — 4; Буровые предприятия — 13.

Затраты на внедрение всего по предприятиям АО «Узгеобурнефтегазодобыча» за 2005 год составили 2353861,7 тыс. сум., фактический экономический эффект — 2771900,4 тыс. сум., в том числе хозрасчетный — 27698742,9 тыс. сум.; природоохранный — 20262,0 тыс. сум. Прирост прибыли в 2005 году составил 27831385,4 тыс. сум., в том числе за счет снижения себестоимости — 27768257,2 тыс. сум. Экономия ТЭР составила 2124249,7 тыс. сум., а экономия МТР — 120341,5 тыс. сум. Дополнительный объем продукции (за счет влияния НТП), в том числе: газ составил 5202433,0 тыс. м<sup>3</sup>; ПБФ — 20,0 тыс. т; газоконденсат — 499,376 тыс. т; нефть — 200,183 тыс. т; сера — 3871,2 т.

На УДП «Мубарекский ГПЗ» основные процессы газопереработки — очистка сырого газа абсорбционным методом с помощью селективного абсорбента метил-диэтанолamina, извлечение сжиженного газа ректификацией из нестабильного газового конденсата, полученного на месторождениях путем низкотемпературной сепарации и получение серы из кислых газов методом Клауса и прямого окисления.

Ежегодно на этом заводе перерабатывается природный газ в объеме более 28 млрд. м<sup>3</sup>. Для поддержания этих мощностей в перспективе прогнозируется ввод новых блоков по сероочистке взамен физически и морально устаревших установок.

Современная нефтегазовая промышленность Узбекистана — одна из крупнейших отраслей индустрии, важнейшая энергетическая база страны.

Президент и правительство республики уделяют большое внимание развитию промышленного потенциала, и в первую очередь — топливно-энергетического комплекса, как основе для экономического роста государства, укрепления его энергетической независимости.<sup>41</sup>

Приоритетная роль при этом принадлежит нефтяной и газовой промышленности — одной из крупнейших отраслей тяжелой индустрии республики. Мубарекский ГПЗ на протяжении 35 лет, со дня ввода в эксплуатацию первой очереди очистки природного газа, вносит весомый вклад в развитие энергетической базы, определяющей жизнеобеспечение всего народного хозяйства Узбекистана.

Первая очередь МГПЗ была рассчитана на переработку 5,0 млрд. м<sup>3</sup> газа в год.

Сейчас ежегодно на МГПЗ перерабатываем уже порядка 29,0 млрд. м<sup>3</sup> газа. Газ, переработанный на установках завода, экспортируется в Россию и республики Центральной Азии – Казахстан, Таджикистан, Кыргызстан. По объемам переработки природного газа завод является лидером среди мировых производителей.

Объем продукции Мубарекского ГПЗ в соотношении к производству в целом по республике составляет более:

- по переработке газа – 70 %;
- по производству серы – 90 %;
- по выработке стабильного конденсата – 17%;
- по выработке сжиженного газа – 11%.

За 35 лет деятельности на Мубарекском ГПЗ переработано и произведено:

- около 650 млрд. м<sup>3</sup> газа; 9,5 млн. т. серы;
- более: 8,5 млн. т. газового конденсата; 160 тыс. т. сжиженного газа.

Продукция МГПЗ – сера газовая техническая, конденсат газовый стабильный, газы углеводородные сжиженные сертифицированы и имеет сертификат соответствия.

Производственные мощности МГПЗ продолжают расширяться. За годы независимости Республики Узбекистан основные мощности МГПЗ по переработке газа увеличены на 6,0 млрд. м<sup>3</sup> в год.

В 2005 году введен в действие пропановый холодильный комплекс пропускной способностью 13,6 млрд. м<sup>3</sup> газа в год, осуществляющий осушку почти половины всего объема перерабатываемого заводом газа. В рамках инвестиционного проекта с АО «Стройтрансгаз» (Россия) в ноябре 2007 года началось строительство установки получения пропан-бутановой смеси (УПБС) с предварительной подготовкой газа на цеолитах.

Ввод в действие УПБС обеспечит дополнительное извлечение жидких углеводородов и глубокую осушку товарного газа. В рамках реализации программы компенсации выбывающих мощностей начато строительство седьмой очереди аминовой сероочистки в составе трех универсальных блоков общей мощностью 6,0 млрд. кубометров газа в год.

Наряду с наращиванием производственных мощностей с целью надежного обеспечения народного хозяйства страны газом, на пред-

приятны приоритетными вопросами являются модернизация и интенсификация действующего производства.

Программой технического перевооружения до 2012 года предусмотрена поэтапная модернизация эксплуатирующихся технологических объектов МГПЗ, осуществляющих переработку газа и производство серы. Для обеспечения четкого контроля и оперативного управления технологическими процессами в текущем году начинаются работы по модернизации действующих на объектах МГПЗ автоматических систем.

Немаловажным фактором интенсификации является внедрение достижений новой техники на действующих производствах.

Экономический эффект от реализации мероприятий плана внедрения новой техники в 2006 году достиг 2,5 млрд. сум. Широкий спектр вопросов решается рационализаторами завода.

УДП «Мубарекнефтегаз» является дочерним предприятием Акционерной компании «Узнефтегаздобыча» (гТашкент). Производственная деятельность предприятия осуществляется в Бухарской и Кашкадарьинской областях. УДП «Мубарекнефтегаз» является одним из основных предприятий системы Национальной Холдинговой компании «Узбекнефтегаз», где добывается 70 % жидких углеводородов (нефть, конденсат) и более 62% природного газа всей Республики Узбекистан.

На балансе УДП «Мубарекнефтегаз» имеется 76 газовых, нефтегазоконденсатных и нефтяных месторождений, которые расположены на территории Кашкадарьинской и Бухарской области. Из них 34 месторождения находятся в разработке, 42 – в консервации и ожидании обустройства.

Добываемая с таких основных месторождений, как Кокдумалак, Зеварды, Памук, Култук, Алан, Уртабулак, Денгизкуль, Северный Уртабулак, Умид, Южный Кемачи продукция является ценным сырьем для Мубарекского газоперерабатывающего завода, Ферганского и Бухарского нефтеперерабатывающих заводов.

По трубопроводам, общая протяженность которых составляет более 1400 км, газ и нестабильный конденсат направляется на МГПЗ, стабильный конденсат с месторождения Кокдумалак – на БНПЗ, нефть – на нефтеналивные эстакады Караул-Базар и Серный завод и оттуда по железной дороге – на ФНПЗ.

Газ месторождений Уртабулак, Денгизкуль и Самантепе является высокосернистым (содержание сероводорода  $H_2S$  до 6%) и ос-

новным сырьем МГПЗ для получения серы. В обеспечении топливной независимости Узбекистана решающую роль сыграл ускоренный ввод месторождения Кокдумалак.

Месторождение Кокдумалак введено в эксплуатацию с 1989 году с 3 нефтяными скважинами.

В 1990 году введены в эксплуатацию 6 скважин, с 1991 году — 10 нефтяных скважин. На основании разработанной концепции число нефтяных скважин было доведено в 1995 году до 87 шт., в 2000 году — свыше 100 скважин.

За короткий срок были введены в строй такие крупные объекты как (установка комплексной подготовки газа) УКПГ, (установка подготовки нефти) УПН, насосные по закачке воды в пласт для поддержания пластового давления (ППД) в нефтяной залежи.

В 1997 году совместно с компанией «Келлог» (США) была введена нагнетательная компрессорная станция (НКС) по закачке газа в пласт для поддержания давления в газовом пласте.

Компрессорная состоит из 4 линий оборудованных компрессорами фирмы «Дрессер-Рэнд» (США). Необходимо отметить, что настоящая компрессорная станция не имеет аналогов на территории стран СНГ.

## ГЛАВА 16.

### СУЩНОСТЬ И МЕТОДЫ ЭКОНОМИЧЕСКОГО АНАЛИЗА В НЕФТЕГАЗОВЫХ КОРПОРАЦИЯХ

---

В Послании Президента Республики Узбекистан Шавката Мирзиёева Олий Мажлису сказано, что «Прежде всего, мы должны создать эффективную систему привлечения иностранных кредитов и инвестиций, научиться расчетливо использовать каждый цент. С этой точки зрения важное значение приобретают формирование инновационной программы, подготовка кадров нового поколения, эффективно пользующихся инновациями и инвестициями, поддержка развития класса собственников.»\*

Система экономического анализа включает в себя категории:

1) анализ обоснованности плановых и нормативных документов;

2) анализ выполнения плановых и нормативных документов;

3) анализ конечных финансовых результатов работы.

– Принципы:

– единство экономического и политического;

– единство экономического и социального;

– единство экономического и экологического;

– унификация системы экономических показателей;

– единство анализа и синтеза.

Уровни анализа определяются местом, занимаемым анализируемым объектом в территориальном, отраслевом или программированном разрезе.

**Формы анализа.** В зависимости от времени проведения экономического анализа различают:

перспективный;

оперативный;

ретроспективный (внутренний и внешний).

**Факторы анализа.** Под фактором понимается причина, воздействующая на данный показатель.

---

\* Послание Президента Республики Узбекистан Шавката Мирзиёева Олий Мажлису, декабрь 2017 г.

Факторы могут быть:

- внешние и внутренние;
- экстенсивные и интенсивные;
- текущие и перспективные;
- первичные и вторичные;
- основные и второстепенные;
- постоянные и временные;

Информационная база анализа включает в себя:

- учетные источники;
- внеучетные источники;
- нормативную документацию.

Экономическая информация должна быть:

- объективной;
- своевременной;
- единообразной.

Основные методы экономического анализа.

- Исчисление абсолютных, относительных и средних величин;
- Сравнение. Обычно сравнивают фактические результаты работы организации:

- с собственными плановыми показателями;
- с собственными показателями за прошлый период;
- со среднеотраслевыми;
- с показателями организаций — конкурентов.
- Группировка (с однородными признаками);
- Ряды динамики;
- Графические методы;
- Балансовый метод;
- Экономико-математические методы;
- Метод цепных подставок

Суть метода заключается в последовательной замене базовой величины одного из факторов на его фактическую величину.

Например, имеет место экономическая модель типа:

$$\Pi = A * B,$$

$$\Pi_B = A_B * B_B \text{ (в базе)} \quad \Pi_\Phi = A_\Phi * B_\Phi \text{ (отчетный период)}$$

Разложить совместное влияние на отдельные факторы позволяет так называемый интегральный метод:

$$\Delta \Pi_{\text{кол}} = \Delta \Phi_{\text{кол}} * \Phi_{\text{кач}}^B + \frac{\Delta \Phi_{\text{кол}} * \Delta \Phi_{\text{кач}}}{2};$$

$$\Delta\Pi_{\text{кач}} = \Delta\Phi_{\text{кач}} * \Phi_{\text{кол}}^{\Phi} + \frac{\Delta\Phi_{\text{кач}} * \Delta\Phi_{\text{кол}}}{2}$$

где  $\Delta\Pi_{\text{кол}}$  и  $\Delta\Pi_{\text{кач}}$  — изменение показателя за счет изменения количественного и качественного факторов, соответственно;

$\Delta\Phi_{\text{кол}}$  и  $\Delta\Phi_{\text{кач}}$  — изменение количественных и качественных факторов;

$\Delta\Phi_{\text{кол}}^B$  и  $\Delta\Phi_{\text{кол}}^{\Phi}$  — базовое значение качественного и фактического значения количественного показателей.

**Аддитивная модель типа П = А + Б**

$$\Delta\Pi_A = (A_{\Phi} + B_B) - (A_B + B_B);$$

$$\Delta\Pi_B = (A_{\Phi} + B_B) - (A_{\Phi} + B_B).$$

**Кратная модель типа П = А / Б;**

$$\Delta\Pi_A = (A_{\Phi} / B_B) - (A_B / B_B);$$

$$\Delta\Pi_B = (A_{\Phi} / B_{\Phi}) - (A_{\Phi} / B_B).$$

**Смешанная модель типа П = А (Б-В)**

$$\Delta\Pi_A = A_{\Phi}(B_B - B_B) - A_B(B_B - B_B);$$

$$\Delta\Pi_B = A_{\Phi}(B_{\Phi} - B_B) - A_{\Phi}(B_B - B_B);$$

$$\Delta\Pi_B = A_{\Phi}(B_{\Phi} - B_{\Phi}) - A_{\Phi}(B_{\Phi} - B_B);$$

**Смешанная модель типа П = А / (Б+В);**

$$\Delta\Pi_A = A_{\Phi}(B_B + B_B) - A_B(B_B + B_B);$$

$$\Delta\Pi_B = A_{\Phi}(B_{\Phi} + B_B) - A_{\Phi}(B_B + B_B);$$

$$\Delta\Pi_B = A_{\Phi}(B_{\Phi} + B_{\Phi}) - A_{\Phi}(B_{\Phi} + B_B);$$

**Мультипликативная модель типа П = А\*Б\*В;**

$$\Delta\Pi_A = A_{\Phi} * B_B * B_B - A_B * B_B * B_B;$$

$$\Delta\Pi_A = A_{\Phi} * B_{\Phi} * B_B - A_{\Phi} * B_B * B_B;$$

$$\Delta\Pi_A = A_{\Phi} * B_{\Phi} * B_{\Phi} - A_{\Phi} * B_{\Phi} * B_B.$$



В комплект постоянного мониторинга состояния корпорации, должны входить:

- анализ производственно-хозяйственной деятельности;
- финансово-экономический анализ.

Место нефтегазовой промышленности в экономике Республики Узбекистан характеризуют такие показатели, как доля в созданном валовом внутреннем продукте (ВВП, составившая в 2006 году более 25%, в формировании доходов бюджета — около 35% и в инвестициях в основной капитал — 20%. Во внешнеторговом обороте страны доля предприятий АО «Узбекнефтегаз» составила более 12%, в том числе, доля экспорта — более 16%, а импорта — около 7%.

При этом, если доля отрасли в ВВП, в инвестициях в основной капитал и во внешнеторговом обороте возросла в сравнении с 2000 годом, а доля налогов предприятий АО в доходах бюджета снизилась. Рост доли отрасли стал возможным в результате более быстрого роста объема продукции по предприятиям АО «Узбекнефтегаз», чем ВВП (6,6 раз против 6,4 раза), ускоренного роста инвестиций в основной капитал (6,8 раз против 5,2 раза по стране в целом), а также внешнеторгового оборота (2,1 раза против 1,6 раза по Узбекистану), в том числе экспорта (2,8 раза против 2 раз). Снижение доли налогов предприятий нефтегазовой отрасли в доходах бюджета (в 4,5 раза возросли в сравнении с 2000 годом налоги предприятий отрасли против возросших 4,8 раза доходов бюджета страны) связано с практикой оставления в распоряжении предприятий части акциза, а с 2004 года — налога на недра.

Рост объемов производства товарной продукции в стоимостном выражении опережает рост физических объемов добычи углеводородного сырья, транспортировки газа, переработки нефти, газа и конденсата. Это свидетельствует о том, что большее влияние на рост объемов оказывает рост цен. Так, например рост объема добычи (в т.у.т.) составил за 2000–2006 годы лишь 110%, рост товарной продукции в стоимостном выражении — 8 раз. Аналогичное положение по транспортировке газа (1,3 раза и 6,6 раз) и в переработке углеводородного сырья (при снижении объема на 25%, стоимость переработки возросла в 5 раз).

За период с 2000 по 2006 год прирост запасов составил 473,4 млн.т.у.т или в среднем за год около 68 млн.т.у.т. и открыто 26 месторождений. Коэффициент восполняемости запасов увеличился

с 0,79 в 2000 году до 1,32 в 2006 году. Это свидетельствует о том, что прирост запасов опережает добычу углеводородного сырья.

Известно, что нефтегазовая промышленность Республики Узбекистан развивается год из года, она занимает в экономике страны одно из ведущих мест, формирует почти половину доходов государственного бюджета и более четверти ВВП по республике. Поэтому в современных условиях исследования проблемы совершенствования корпоративного менеджмента в отрасли нефтегазовой промышленности представляется важной и актуальной задачей экономической науки.

Для успеха экономических реформ, осуществляемых в Республике Узбекистан, особенно важны изменения в различных сферах управления. Идет смена социально-экономической системы; возникают новые требования к управлению предприятиями, выдвигаемые рыночными отношениями.

Исследование *таблицы 1* показывает место нефтегазовой промышленности в экономике Республики Узбекистан за период 2010-2014 годы. Видно, что ВВП в действующих ценах республики в 2010 году было 61831,2 млрд.сум, а в 2014 г. этот показатель составил 144868 млрд.сум, т.е. увеличился на 2,3 раза. Объем реализации по АО «Узбекнефтегаз» в 2010 г. был 11864,6 млрд.сум, а в 2014 году этот показатель составил 21293,3 млрд.сум., т.е. увеличился на 2,8 раза. Соответственно доля АО «Узбекнефтегаз» в 2010 году была 19,2 процента, в 2014 году составила 14,7 процента. Это свидетельствует о том, что в республике структуры других отраслей промышленности тоже растут за счет диверсификации, локализации и модернизации, доля других отраслей в промышленности увеличилась. Доля АО «Узбекнефтегаз» соответственно снизилась на 4,5 процента. Такие отрасли промышленности как электроэнергетика, автомобилестроение, производство стройматериалов, текстильная промышленность и др. Также из таблицы видно, что промышленная продукция по Республике Узбекистан год из года растет. Так, в 2010 г. было произведено всего промышленной продукции на 34499,1 млрд.сум, в 2014 г. этот показатель составил 75193,5 млрд.сум, т.е. увеличился на 2,17 раза. Соответственно объем промышленной продукции по АО «Узбекнефтегаз» в действующих ценах в 2010 году был 4797,1 млрд.сум, в 2014 году этот показатель достиг до 9664,1 млрд.сум, т.е. увеличился в 2 раза. Доля АО «Уз-

Таблица 16.1

## Место нефтегазовой промышленности в экономике Республики Узбекистан

№	Показатели	Ед. изм.	2010	2011	2012	2013	2014	2014 % к 2010
1	ВВП в действующих ценах Республики Узбекистан	Млрд. сум	61831,2	77750,6	96589,8	118987	144868	2,3 раза
2	Объем реализации продукции по АО «Узбекнефтегаз»	Млрд. сум	11864,6	13696,2	15403,7	17849,4	21293,3	1,8 раза
3	Доля АО в ВВП	%	19,2	17,6	15,9	15,0	14,7	76,5
4	Промышленная продукция по Республике Узбекистан	Млрд. сум	34499,1	41655,9	51059,3	61105,8	75193,5	2,17 раза
5	Объем промыш. продукции по АО № Узбекнефтегаз» в действующих ценах	Млрд. сум	4797,1	5911,5	6351,2	8588,0	9664,1	2 раза
6	Доля АО в объеме промыш. продукции по Республике Узбекистан	%	13,9	14,2	12,4	14,1	12,9	92,8
7	Объем инвестиций в основной капитал по Республике Узбекистан	Млрд. сум	15409,1	18291,3	22067,0	27557,3	33715,2	2,1 раза
8	Объем инвестиций в основной капитал по АО «Узбекнефтегаз»	Млрд. сум	1550,1	1738,8	1794	1923,4	2678,7	1,7 раза
9	Доля АО в инвестициях по Республике Узбекистан	%	10,1	9,5	8,1	7,0	7,9	78,2

10	Доходы бюджета Республики Узбекистан	Млрд. сум	11710,3	15220,0	16932,5	20862	22551,8	1,9	раза
11	Объем налогов по АО «Узбекнефтегаз»	Млрд. сум	3864,4	5174,7	3427,4	5934,7	7762,8	2	раза
12	Доля АО в доходах бюджета	%	33	34	20,2	28,4	34,4	104,2	
13	Численность работающих по Республике Узбекистан	Тыс. чел.	11628,4	11919,1	12223,8	12431,6	12642,9	108,7	
14	Численность работающих по АО «Узбекнефтегаз»	Тыс. чел.	119	121,3	120,8	122,5	126,8	106,5	
15	Доля АО в численности работающих по стране	%	1	1,1	1	1	1	100	

бекнефтегаз» в объеме промышленной продукции по Узбекистану в 2010 году была 13,9 процента, в 2014 году она составила 12,9 процента. Объем инвестиций в основной капитал по республике в 2010 году был 15409,1 млрд.сум, в 2014 г. этот показатель составил 33715,3 млрд.сум, т.е. увеличился на 2,1 раза. Соответственно инвестиции в основной капитал по АО «Узбекнефтегаз» в 2010 году были 1550,1 млрд.сум, в 2014 году уже 2678,7 млрд.сум, т.е. увеличился на 1,7 раза. Доля АО «Узбекнефтегаз» в 2010 году была 10,1%, в 2014 году – 7,9%. Доходы бюджета Республики Узбекистан в 2010 году были 11710,3 млрд.сум, в 2014 году этот показатель составил 22551,8 млрд.сум, т.е. увеличился на 1,9 раза. Объем налогов по АО «Узбекнефтегаз» в 2010 году был 3864,1 млрд.сум, в 2014 году этот показатель составил 7762,8 млрд.сумов, т.е. увеличился на 2 раза. Доля АО «Узбекнефтегаз» в доходах бюджета в 2010 году была 33 %, а в 2014 году этот показатель составил 34,4%, т.е. увеличился на 104,2%. Численность работающих по Республике Узбекистан в 2010 году было 11628,4 тыс.человек, а в 2014 году составила 12642,9 тыс.человек, т.е. увеличилась на 119 тыс.человек, в 2014 году составила 126,5 тыс.человек, т.е. увеличилась на 106,5 процента. Доля АО «Узбекнефтегаз» в численности работающих по стране составляет 1 процент.

Современный этап переходной экономики Республики Узбекистан характеризуется ростом предпринимательской активности и переходом к разнообразным формам собственности; происходят изменения в технологической базе производства.

## ГЛАВА 17.

### АНАЛИЗ ПРОИЗВОДСТВЕННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НЕФТЕГАЗОВОЙ КОМПАНИИ

#### 17.1. Анализ использования основных фондов (ОФ)

В Послании Президента Республики Узбекистан Шавката Мирзиёева Олий Мажлису сказано, что «Инновация – значит будущее. Если мы сегодня начинаем строить наше великое будущее, то должны делать это прежде всего на основе инновационных идей, инновационного подхода. Именно поэтому мы организовали Министерство инновационного развития и поставили перед ним конкретные задачи. Надеемся, что это министерство будет выполнять роль своеобразного локомотива в реализации важнейших проектов не только в экономической сфере, но и в жизни всего нашего общества. В 2018 году в центре внимания будут находиться задачи по развитию научно-исследовательской и инновационной деятельности, мобилизации для этого необходимых финансовых ресурсов, всесторонней поддержке участия одаренной молодежи в этом процессе, творческих идей и разработок.»\*

Данный анализ целесообразно осуществлять по следующей форме.

Группа основных фондов	На начало года		Поступило в отчетном году	Выбыло в отчетном году	На конец года		Изменение за год(+)(-)	
	сум	%			сум	%	сум	%
Промышленно-производственные, всего, в т.ч. здания, сооружения, и т.д.								

\* Послание Президента Республики Узбекистан Шавката Мирзиёева Олий Мажлису, декабрь 2017 г.

Анализ технического состояния основных фондов можно оценить с помощью следующих показателей:

– коэффициент износа ( $K_{\text{и}}$ ):

$$K_{\text{и}} = I_3 / П_с (100\%);$$

где  $I_3$  – износ данной группы;

$П_с$  – первоначальная стоимость данной группы ОФ

– коэффициент годности ( $K_{\text{г}}$ ):

$$K_{\text{г}} = O_c / П_с (100\%);$$

где  $O_c$  – остаточная стоимость ОФ ( $П_с - I_3$ );

Сумма двух указанных коэффициентов всегда равна 1,0 (100%), т.е. если  $K_{\text{и}} = 30\%$ , то  $K_{\text{г}} = 70\%$  и наоборот.

Анализ фондоотдачи.

Фондоотдача ( $\Phi_o$ ) – один из важнейших экономических показателей:

$$\Phi_o = \text{ВП (ТП, РП, ЧП)} / \text{ОФ}_{\text{ср}}, \text{ куб}$$

где ВП, ТП, РП, ЧП – валовая, товарная, реализованная, чистая продукция.

Анализ использования рабочих пошлин и оборудования:

– коэффициент экстенсивной нагрузки ( $K_{\text{э}}$ ) характеризует степень использования машин и оборудования во времени

$$K_{\text{э}} = \Phi\text{В} / \text{КВ} (100\%)$$

$\Phi\text{В}$  – фактическое время работ машин;

$\text{КВ}$  – длительность данного календарного периода;

– Коэффициент интенсивной нагрузки

$$\text{КИ} = \Phi\text{П} / \text{ТПН} (100\%)$$

техническая норма производительности;

где  $\Phi\text{П}$  – фактическая производительность машин или оборудования в единицу времени (в час, в сутки и т.п.);

$\text{ТПН}$  – техническая норма производительности данной машины или оборудования в ту же единицу времени (обычно указывается в техническом паспорте данного вида ОФ).

Указанный коэффициент показывает степень использования машин и оборудования в единицу времени.

– Коэффициент интегральной нагрузки (КИН) отражает степень использования машин и оборудования во времени и в единицу времени одновременно:

$$K_{ин} = K_э * K_{и} = (ФВ * ФП) / (КВ * ТПН) (100\%).$$

Теоретически максимально возможное значение каждого из трех коэффициентов равно 1,0. Однако достичь этого на практике нереально, учитывая неизбежные, как правило, потери времени на ремонты и техобслуживание машин и оборудования и простои последних из-за организационных неполадок (отсутствия сырья, топлива, энергии, рабочих и т.п.).

— Коэффициент использования производственной мощности (КП):

$$КП = В / ПМ (100\%),$$

где В — фактический выпуск продукции на данном оборудовании за год в физических единицах (шт., м, т и т.п.);

ПМ — годовая производственная мощность данного оборудования в тех же единицах.

**Нефть.** Нефть (турк. *neft*, от перс. нефт) — горючая маслянистая жидкость, распространенная в осадочной оболочке Земли. Важнейшее полезное ископаемое, от которого сегодня зависит экономическое благосостояние любой страны.

Нефть — это сложная смесь алканов, некоторых цикланов и аренов, а также кислородных, сернистых и азотных соединений. Различают *легкую* (0,65 — 0,87 г/см<sup>3</sup>), *среднюю* (0,871—0,910 г/см<sup>3</sup>) и *тяжелую* (0,910—1,05 г/см<sup>3</sup>) нефть.

Теплота сгорания 43,7—46,2 МДж/кг (10400—11000 ккал/кг). Нефть классифицируют по содержанию серы на *малосернистые* (до 0,5 процента серы), *сернистые* (0,5—2 процента серы) и *высокосернистые* (свыше двух процентов серы).

Нефть используют издавна (с шестого тысячелетия до новой эры).

Путем перегонки из нефти получают бензин, реактивное топливо, осветительный керосин, дизельное топливо, мазут.

Мировые запасы нефти свыше 130 млрд. т., наибольшие запасы нефти находятся в Саудовской Аравии, Кувейте, Иране, Ираке.

194 месторождения углеводородного сырья открыто в Республике Узбекистан, 98 из них газовых и газоконденсатных, 96 нефтегазовых, нефтегазоконденсатных и нефтяных.

Из открытых месторождений 47% находятся в разработке, 35% — подготовлены к освоению, на остальных продолжаются разведочные работы.



Разведаны запасы природного газа по 136 месторождениям (из них разрабатываются 59). К промышленному освоению и разработке подготовлены 49 месторождений газа, которые в своем составе содержат конденсат. Сегодняшние прогнозные ресурсы нефти и газа, оцениваемые в денежном эквиваленте более 1 триллиона долларов США, наличие подготовленных и выявленных перспективных ловушек нефти и газа позволяют успешно вести разведку и добычу во всех нефтегазоносных регионах Узбекистана. Для этой цели обновлен парк буровых установок отрасли – закуплены и введены в эксплуатацию современные буровые установки производства КНР и 2 мобильных буровых станка производства США с повышенной монтажеспособностью.

В отрасли продолжают работы по реализации постановления Кабинета Министров Республики Узбекистан от 13 августа 2004 года № 394-64 «О мерах по дальнейшему ускорению геологоразведочных работ, модернизации газотранспортной системы и увеличения экспорта природного газа на период 2004–2020 годы».

Концептуальные решения направлены на надежное обеспечение топливно-энергетическими ресурсами потребителей республики и существенное увеличение экспорта продукции нефтегазовой отрасли.

Около 84 % всего добываемого в Республике Узбекистан природного газа используется в отраслях экономики и населением, примерно 16 % экспортируется.

Общий годовой объем добычи нефти и газового конденсата прогнозируется сохранить в перспективе стабильным на уровне 7,0–7,5 млн. тонн (рис. 17.1).

#### ♦ Краткие сведения о Шорсуйской антиклинали.

Разведочные глины приурочены к Шорсуйской антиклинали, которая на поверхности выражена в виде широкой долины. Долина полого поднимается с востока на запад с абсолютными отметками, соответственно 500–600 и 720–730 м.

Протяженность складки – около 3 км, простирание ее – 1000 м.

В ядре антиклинали снабжаются породы Ханабадского слоя, а в крыльях – породы сумсарских слоев. Северное крыло складки падает под углом 60° на западе и до 90° на востоке. На южном крыле падение пород колеблется от 40° до 60°.

На Шорсуйском месторождении изучались малиновые глины сумсарских слоев (гор. q) и попутно зеленые глины Ханабадских

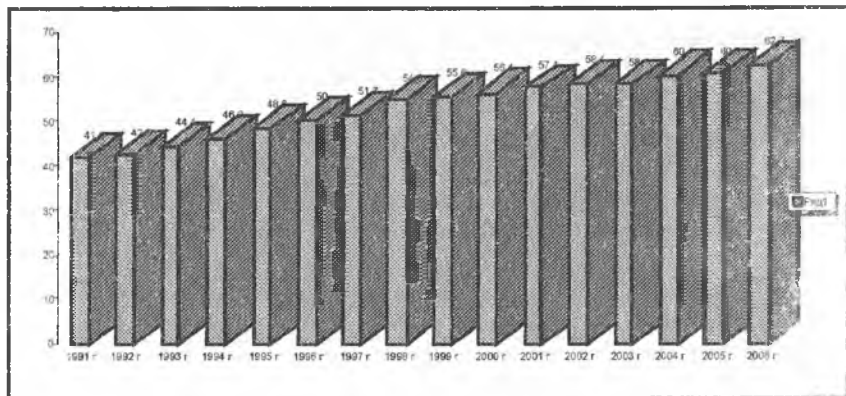


Рис. 17.1. Диаграмма добычи нефти, газа и газового конденсата

слов. Химические полные и сокращенные анализы, типовые водные вытяжки, термические анализы производились в центральной лаборатории Государственного Комитета по геологии и минеральным ресурсам РУз.

Гранулометрические, минералогические исследования и определение физико-химических свойств глин без реагентов производились в технологической лаборатории экспедиции «Химгеолог-руд». Технологические пробы изучались в лаборатории глинистых растворов ИГИРНИГМ и Опытно-методического отделения АС «УзЛИТИнефтваз».

В результате всех видов исследований установлено, что изучаемые глины имеют гидрослюдистый состав с незначительной примесью (каолинита). Вся порода пигментирована гидроокислами железа. По химическому составу глины неоднородны:

$\text{SiO}_2$  – 41,94 + 68,76%

$\text{CaO}$  – 37,9 + 14,44%

$\text{CO}_2$  – 3,03 + 11,55%

Высокое содержание окиси кальция и двуокиси углерода указывают на карбонатизацию материала.

Сульфатные соединения в глинах отсутствуют.

Содержание  $\text{SO}_3$  в глинах колеблется от 0,2–0,80 %.

Водорастворимые соли  $\text{Na SO}_4$  и  $\text{Mg SO}_4$  в глинах содержатся в пределах до 1%,  $\text{NaCl}$  – 0,88–2,6%. При приготовлении растворов желательно применять пресную воду.

При использовании высокоминерализованных вод необходимо дополнительно обработать буровой раствор химическими реагентами. По гранулометрическому составу глины тонкодисперсные с содержанием  $< 0,01$  мм в пределах от 80–99%.

Содержание песчаных фракций находится в пределах 0,8–5,8%.

Результаты исследования 35% растворов малиновых и зеленых глин, показали следующее (табл. 17.1).

Таблица 17.1.

Показатели	Единица измерения	Величина по малиновым глинам	Величина по зелен, глинам
1. Вязкость	сек	18-25	18-20
2. Удельный вес	г/см <sup>3</sup>	1,24-1,28	1,24-1,32
3. Водоотдача	см <sup>3</sup> /20 мин /30 мин	35 40	45 35
4. Толщина корки	мм	1,5–2,0	1,5-3,0
5. Суточный отстой	%	5-15	2-10
6. Стабильность	г/см <sup>3</sup>	0,02-0,06	0,02-0,09
7. Песок		следы	следы

В зеленых глинах встречаются вредные включения в виде корочек гипса в количестве 10–15%.

В лаборатории глинистых растворов ИГИРНИГМ и ОМО АО «УзЛИТИнефтьгаз» были проведены физико-технические анализы растворов 25%-ной концентрации NaCl и с применением реагентов К-4 (0,25–0,5%), КМЦ (0,25–0,5%).

Крахмал из расчета на сухой вес составляет 20% от объема глинистого раствора. Наилучшими качествами обладают растворы, приготовленные из малиновых глин, обработанных реагентами К-4 0,25%-ной концентрации в расчете на сухой вес и углещелочным реагентом, составляющим 20% объема глинистого раствора.

При применении указанных реагентов достигается качество растворов, отвечающее требованиям инструкции ВИЭМСа для бурения нефтяных и газовых скважин в осложненных геологических условиях.

Из сопоставленных результатов полевых, лабораторных и технологических исследований видно, что глина Шорсуйского месторождения в естественном состоянии непригодна для приготовления глинистых растворов, т.к. не отвечает требованиям инструкции ВИЭМСа по удельному весу, водоотдаче, толщине корки, суточному отстою и стабильности.

Но после обработки 30–35% глинистого раствора вышеназванными реагентами достигается качество растворов, удовлетворяющее требованиям инструкции для бурения скважин в осложненных геологических условиях. Из глин Шорсуйского месторождения получаются тяжелые буровые растворы, не требующие добавки утяжелителей (барита, гематита), что является ценным качеством этих глин.

Результаты лабораторных исследований Шорсуйского глинопорошка для приготовления глинистых растворов были следующими:

Основной задачей исследований являлось:

1. Определение параметров глинопорошка и разработка рекомендаций по его применению при приготовлении глинистых растворов при бурении скважин на нефть и газ.

2. Установление возможности использования глинопорошка при составлении глиноцементных смесей.

На основании лабораторных исследований Шорсуйского глинопорошка, произведенных в лаборатории буровых растворов ОМО АО «УзЛИТИнефтегаз» (см. табл. 17.2), можно сделать следующие выводы:

1. Глинопорошок бледно-розового цвета, фракция № 0075 остаток до 10%, удельный вес — 2,8–3,0 г/см<sup>3</sup>.

2. Параметры глинистого раствора, приготовленного из глинопорошка, приведены в табл. 17.2.

3. Применения Шорсуйского глинопорошка для приготовления глинистого раствора при бурении скважин на нефть и газ рекомендуется отдельно и в композиции с другими глинами, такими как Навбахорская, Касантауская, так как параметры бурового раствора из Шорсуйского глинопорошка полностью соответствуют предъявленным требованиям и можно приготовить раствор плотностью 1,10–1,35 г/см<sup>3</sup> без применения баритового утяжелителя в любых геологотехнических условиях Республики Узбекистан.

**Параметры глинистого раствора, приготовленного из  
глинопорошка**

№-п/п	Наименование параметров	Фактически	По норме	Отклонения
1.	Плотность, г/см <sup>3</sup>	1,2.	1,1-135	Соответствует
2.	Вязкость, сек.	22	18-25	Соответствует
3.	Водоотдача, см <sup>3</sup> /30 мин	14	5-10	Не соответствует
4.	Толщина корки, мм	4	1-2	Не соответствует
5.	Предельное напряжение сдвига, мгс/см <sup>2</sup>	9	Не менее 10	Не соответствует
6.	Суточный отстой, %	6	5	Не соответствует
7.	Количество песка, %	2	3-4	Соответствует

4. Для приготовления глинистых растворов при бурении гидрогеологических скважин рекомендуется их обработка химреагентами: УЩР, ПАВ, гипан, КМЦ, кальцинированная сода, до требуемых параметров.

5. Глинопорошок может применяться для тампонажных работ в сочетании с тампонажным цементом.

На основании проведенных лабораторных исследований по подбору рецептур буровых растворов на основе Шорсуйского глинопорошка, установлено :

1. Глинопорошок Шорсу можно использовать для приготовления бурового раствора плотностью 1,10–1,40 г/см<sup>3</sup> без применения утяжелителей.

2. С целью сокращения расхода стабилизаторов бурового раствора (К-4, КМЦ и т.д.) целесообразно комбинировать Навбахорскую и Касантаускую глины с Шорсуйской глиной.

3. Проведенные лабораторные исследования вполне соответствуют ГОСТу и можно использовать в любых геологотехнических условиях Республики Узбекистан.

♦ **Геологические запасы полезного ископаемого.**

Подсчет запасов Шорсуйского месторождения произведен по машинным глинам сумсарского слоя. Полезная толща представлена двумя пластами глин, слагающими крылья Шорсуйской антиклинали. Падение пластов на северном крыле 58–90°, на южном 40–60°.

## 17.2. Анализ использования предметов труда

Анализ стоимостных показателей. Основными стоимостными показателями использования предметов труда являются материалоотдача ( $M_o$ ) и материалоемкость ( $M_e$ ):

$$M_o = B_{\Pi} / M \text{ руб./руб}$$

$$M_e = 1 / M_o = M / ВП \text{ руб. / руб.}$$

где ВП – выпуск продукции в стоимостном выражении;  
M – затраты на исходные материальные ресурсы (сырье, материалы полуфабрикаты и т.п.).

♦ **Анализ натуральных показателей.**

K названным показателям относятся:

– коэффициент выхода годной продукции ( $K_r$ ):

$$K_r = M_r / M_{\Pi} (100\%)$$

где:  $M_r$  и  $M_{\Pi}$  – масса годной продукции и исходных материалов, соответственно.

Как правило, этот коэффициент меньше 1,0 за счет отходов и брака продукции.

– Коэффициент расхода материальных ресурсов ( $K_p$ ):

$$K_p = 1 / K_r = M_{\Pi}/M_r (100\%).$$

Данный коэффициент, наоборот, как правило, больше 1,0. Задача специалиста, осуществляющего экономический анализ, показать пути сокращения коэффициента расхода материальных ресурсов или, что то же самое, увеличения коэффициента выхода годной продукции.

♦ **Анализ движения персонала.**

Движение персонала – это изменение численности в связи с приемом на работу и увольнением с работы. Это движение характеризуется так называемыми необходимым и излишним оборотом персонала.

Необходимый (обоснованный) оборот персонала — это изменение его численности, вызванное причинами производственного или государственного характера (расширение или сокращение производства, поступление на дневное отделение вуза, призыв в армию).

Движение персонала количественно определяется с помощью следующих коэффициентов: коэффициент оборота по приему на работу ( $K_{\text{п}}$ ):

$$K_{\text{п}} = \frac{\text{Ч}_{\text{пр}}}{\text{Ч}_{\text{сп}}}, \text{ где}$$

$\text{Ч}_{\text{пр}}$  — число принятых на работу за данный (обычно за год);

$\text{Ч}_{\text{сп}}$  — среднесписочная численность персонала за данный период.

Коэффициент оборота по увольнению с работы ( $K_{\text{у}}$ ):

$$K_{\text{у}} = \frac{\text{Ч}_{\text{у}}}{\text{Ч}_{\text{сп}}}, \text{ где}$$

$\text{Ч}_{\text{у}}$  — число уволенных с работы за данный период.

Коэффициент текучести персонала ( $K_{\text{т}}$ ):

$$K_{\text{т}} = \frac{\text{Ч}_{\text{ио}}}{\text{Ч}_{\text{сп}}}, \text{ где}$$

$\text{Ч}_{\text{ио}}$  — число уволенных с работы в порядке излишнего оборота.

Коэффициент постоянства работающих на данном предприятии (КПР)

$$K_{\text{пр}} = \frac{\text{Ч}_{\text{пр}}}{\text{Ч}_{\text{сп}}}, \text{ где}$$

$\text{Ч}_{\text{пр}}$  — численность постоянно работающих предприятия.

♦ **Анализ состава работающих.**

В этом разделе анализа выделяют:

долю отдельных категорий персонала (рабочих, служащих, специалистов и руководителей) в общей численности работающих;

долю отдельных возрастных групп, работающих;

долю отдельных групп работников по стажу работы всего и на данном предприятии в частности;

соотношение мужчин и женщин в коллективе.

♦ **Анализ квалификации работников.**

В первую очередь весь персонал предприятия группируется по уровню образования: неполное среднее, полное среднее, средне-профессиональное, неполное высшее, высшее, кандидаты и доктора наук.

Уровень квалификации рабочих определяется величиной и динамикой среднего разряда. Анализ дополняется изучением существующей на предприятии системы подготовки, повышения квалификации и профессиональной переподготовки кадров.

♦ **Анализ использования рабочего времени.**

Изучаются уровень и причины целодневных и внутрисменных потерь рабочего времени.

♦ **Анализ оплаты труда.**

Анализ динамики фонда оплаты труда (ФОТ). Здесь как и при анализе численности персонал рассчитываются абсолютное и относительное отклонение фактической величины ФОТ от базовой.

При этом относительное отклонение (фактической величины ФОТ от базовой П) ( $\Delta \text{ФОТ}_{\text{отн}}$ ) исчисляется по одной из следующих формул:

при росте объема производства

$$\Delta \text{ФОТ}_{\text{отн}} = \text{ФОТ}_{\text{ф}} - \text{ФОТ}_{\text{б}} (1 + \Delta B * K)$$

при сокращении объема производства

$$\Delta \text{ФОТ}_{\text{отн}} = \text{ФОТ}_{\text{ф}} - \text{ФОТ}_{\text{б}} (1 - \Delta B / K)$$

где  $\text{ФОТ}_{\text{ф}}$  и  $\text{ФОТ}_{\text{б}}$  — соответственно фактический и базовый фонды оплаты труда;

$\Delta B$  — изменение объема выпускаемой продукции, доли единицы;

$K$  — коэффициент отставания заработной платы от производительности труда.

♦ **Расчет влияния отдельных факторов на динамику ФОТ.**

Основными факторами, влияющими на изменение объема выплачиваемой на предприятии заработной платы, являются изменения средней численности и средней зарплаты, работников. Влияние этих факторов исчисляется методом цепных подстановок.

Анализ соотношения динамики производительности и оплаты труда. Указанное соотношение отслеживается с помощью соответствующего коэффициента:

$$K = I_{\text{пт}} / I_{\text{зп}}$$

где  $I_{\text{пт}}$  и  $I_{\text{зп}}$  — соответственно, индексы динамики производительности труда и зарплаты.



Расчет влияния изменения затрат по оплате труда на себестоимость продукции. Расчет ведется по формуле:

$$\Delta C = [(I_{зп} / I_{шт}) - 1] * Д$$

где  $\Delta C$  – изменения себестоимости продукции, %;

$Д$  – доля заработной платы в себестоимости продукции, %.

Так, если  $I_{зп} = 1,02$ ,  $I_{шт} = 1,05$ , а  $Д = 10\%$ , то

$$\Delta C = [(1,02 / 1,05) - 1] * 10 = -0,3\%$$

Анализ социального развития коллектива предприятия.

Наиболее важными показателями в этом разделе являются:

– удельный вес работников, занятых тяжелым физическим и неквалифицированным трудом;

– причины текучести кадров;

– состояние техники безопасности и охраны труда;

– уровень профессиональных заболеваний и травматизма;

– уровень охраны окружающей среды;

– обеспеченность работников питанием в течение смены;

– состояние медицинского обслуживания работников и членов их семей;

– уровень организации досуга работников и членов их семей;

– степень обеспеченности персонала жильем;

– степень обеспеченности персонала транспортными услугами (проезд до места работы и обратно);

– социально-психологические отношения в коллективе.

В заключение анализа использования трудовых ресурсов разрабатываются предложения по:

– оптимизации подбора и расстановке персонала;

– относительному высвобождению персонала;

– улучшению использования рабочего времени;

– снижению текучести кадров;

– улучшению системы подготовки кадров;

– совершенствованию системы оплаты и стимулирования труда;

– улучшению условий работы и жизни персонала предприятия.

За период с 2000 по 2006 год среднегодовая стоимость основных фондов выросла в 21,3 раза, а первоначальная – в 21,9 раза. При этом за счет прироста основных фондов их стоимость была

увеличена на 59%, а остальные 41% – результат проводимой ежегодно переоценки основных фондов.

При росте первоначальной стоимости основных фондов почти в 22 раза, их остаточная стоимость (то есть за вычетом износа) возросла лишь в 18,5 раза, что свидетельствует о росте доли физического износа основных фондов отрасли.

Одним из основных показателей состояния основных фондов является коэффициент их износа. За анализируемый период этот показатель увеличился с 0,23 в 2000 году до 0,42 – в 2006 году или в 1,8 раза.

Коэффициент обновления (прироста за счет ввода в действие) основных фондов за этот же период увеличился в 1,6 раза и в среднем коэффициент обновления за анализируемый период составлял ежегодно около 0,33.

Средний коэффициент выбытия основных фондов составил 0,05 и его рост шел более быстрыми темпами (2,0), чем их обновление.

Коэффициент годности за указанный период снизился 0,77 в 2000 году до 0,58 в 2006 году, что свидетельствует в определенной степени о процессе старения основных фондов.

Основным показателем, характеризующим эффективность использования основных фондов является фондоотдача или отношение чистой прибыли к среднегодовой стоимости основных фондов. Учитывая приведенные выше данные о росте среднегодовой стоимости основных фондов, можно сделать вывод, что эффективность их использования падает, в основном за счет ежегодно проводимой переоценки основных фондов и составляет в 2006 году 0,17 сум на 1 сум стоимости основных фондов против 0,28 сум в 2000 году, т.е снижена на почти на 40%. По этой же причине растет фондоемкость предприятий отрасли (стоимость основных фондов на 1 сум объема реализации) и фондовооруженность работников отрасли (стоимость основных фондов на 1 работающего), которые за период с 2000 года возросли, соответственно, почти в 17 раз и в 3 раза.

## ГЛАВА 18.

### ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ В НЕФТЕГАЗОВЫХ КОРПОРАЦИЯХ

---

В Послании Президента Республики Узбекистан Шавката Мирзиёева Олий Мажлису сказано, что «Еще один важный вопрос — для дальнейшего развития в стране фондового рынка, фондовой биржи необходимо коренным образом пересмотреть работу Центра по координации и развитию рынка ценных бумаг. Мы продолжим работу по передаче пустующих объектов государственной собственности частному сектору на основе партнерства.»\*

**Пример.** На предприятии в базовом году было выпущено продукции А-90, а продукции Б-110 ед. В отчетном году произведено 80 и 120 ед. Себестоимость единицы продукции А в базе и по отчету составила 500 и 520 сум., соответственно, а продукции Б-700 и 650 сум.

Вначале определим общее изменение себестоимости всей сравниваемой товарной продукции.

Себестоимость фактически выпущенной продукции А:

по базовой себестоимости единицы продукции  $80 * 500 = 40000$  сум;

по фактической себестоимости единицы продукции  $80 * 520 = 41600$  сум;

себестоимость фактически выпущенной продукции Б: по базовой себестоимости единицы продукции  $120 * 700 = 84000$  сум;

по фактической себестоимости единицы продукции  $120 * 650 = 78000$  сум;

себестоимость всей (А и Б) фактически выпущенной продукции:

по базовой себестоимости единицы продукции  $40000 + 84000 = 124000$  сум;

по фактической себестоимости единицы продукции  $41600 + 78000 = 119600$  сум.

---

\* Послание Президента Республики Узбекистан Шавката Мирзиёева Олий Мажлису, декабрь 2017 г.

В результате изменение себестоимости всей сравнимой товарной продукции составило:

$$\left[ (119600 - 124000) / 124000 \right] * 100\% = -3,5\% .$$

Важно определить, за счет чего произошло это снижение. Причин может быть две: за счет изменения себестоимости единицы продукции и за счет сдвигов в структуре продукции (т.е. в соотношении удельных весов продукции А и Б в общем объеме производства). Для того, чтобы разложить общее изменение себестоимости продукции на указанные составляющие применяют следующий прием.

Анализ себестоимости единицы продукции. Указанный анализ проводится сопоставлением фактической и базовой калькуляций себестоимости единицы того или иного вида продукции. Основная направленность такого анализа – выявление неоправданных затрат и определение путей ликвидации (или по меньшей мере, снижения) этих затрат.

#### ♦ Анализ прибыли.

Главным слагаемым в общей сумме прибыли предприятия, как правило, являются результаты его основной деятельности (т.е. для автозавода – прибыль от продажи автомобилей, для металлургического комбината – прибыль от продажи металлопродукции и т.д.). То есть прибыль (П) в этом случае формируется и анализируется в соответствии с выражением:

$$П = В * (Ц - С),$$

где В – выпуск продукции в натуральном выражении, ед.;

Ц – цена единицы продукции;

С – полная себестоимость единицы продукции.

**Пример.** Выпуск продукции по плану и отчету составил, соответственно, 1000 и 1200 единиц. Цена единицы продукции составила 3000 и 4000 сум.; а себестоимость 2500 и 3200 сум., соответственно.

Прибыль в этом случае составила:

– по плану  $1000 * (3000 - 2500) = 500000$  сум.;

– по отчету  $1200 * (4000 - 3200) = 960000$  сум.

То есть, изменение величины прибыли составило:

$960000 - 500000 = +460000$  сум.

Причиной этому послужили:

– изменение объема производства на:

$$1200 * (3000 - 2500) - 1000 * (3000 - 2500) = 6000000 - 5000000 = +1000000 \text{ сум};$$

– изменение цены на продукцию на:

$$1200 * (4000 - 2500) - 1200 * (3000 - 2500) = 1800000 - 600000 = +1200000 \text{ сум};$$

– изменение себестоимости единицы продукции на:

$$1200 * (4000 - 3200) - 1200 * (4000 - 2500) = 960000 - 1800000 = -840000 \text{ сум}.$$

Анализ рентабельности отдельных видов продукции осуществляется в соответствии с формулой:

$$P = (\Pi - \text{т} \text{ С}) / \text{С}$$

где  $P$  – рентабельность вида продукции;

$\Pi$  и  $\text{С}$  – цена и себестоимость единицы продукции.

Анализ рентабельности производства:

$$P_{\Pi} = \Pi / (\text{ОФ}_{\text{СГ}} + \text{ОС}_{\text{СГ}}^{\text{H}})$$

$\Pi$  – прибыль предприятия,  $\text{ОФ}_{\text{СГ}}$  – среднегодовая стоимость основных производительных фондов;

$\text{ОС}_{\text{СГ}}^{\text{H}}$  – среднегодовая стоимость нормируемых оборотных средств.

За счет того, что чистая выручка от реализации продукции (цены на произведенную продукцию без НДС и акцизов) росли быстрее, чем производственные затраты на реализованную продукцию, затраты на 1 сум реализации снизились в 2006 году к 2000 году на 6% и составили 66,3 тийин против 70,5 тийин в базовом (2000) году.

В результате этого, а также и того, что доля расходов периода и прочих затрат осталась почти на уровне 2000 года (16,8 тийин и 16,9 тийин) прибыль до уплаты налогов возросла в 8,8 раза и составила в 2006 году 895,4 млрд. сум против 101,3 млрд. сум в 2000 году.

Однако, в абсолютной сумме расходы периода практически по всем годам превышали полученную прибыль (или, в лучшем случае, были равны ей). Учитывая, что в расходах периода значительную часть занимают ресурсные налоги, возникает необходимость совершенствования системы налогообложения предприятий нефтегазовой отрасли, что позволит получить дополнительные финансовые ресурсы инвестиций.

Исследование *таблицы 18.1* показывает налог из прибыли по АО «Узбекнефтегаз» за период 2010–2014 гг. Здесь видно, что по АО «Узбекнефтегаз» в 2010 году 856,2 млрд.сум., а в 2014 году этот показатель составил 1672,8 млрд.сум., т.е. увеличился на 2,4 раза. В том числе по АО «Узнефтегаздобыча» соответственно в 2010 году было 190,8 млрд.сум., в 2014 году – 441,2 млрд.сум., т.е. увеличился на 4,7 раз. Из нее по УДП «Мубарекнефтегаз» в 2010 году было 6,4 млрд.сум., в 2014 году – 5,3 млрд.сум., т.е. больше на 48,6 процента. Соответственно по УДП «Шуртаннефтегаз» в 2010 году составило 16,3 млрд.сум., в 2014 году составило уже 14,8 млрд.сум. По АО «Андижаннефть» в 2010 году было 0,2 млрд.сум., в 2014 году составило 0,1 млрд.сум., т.е. составило 3,3 процента. По АО «Джаркурганнефть» не состоялся. По АО «Газлинефтегаздобыча» в 2009 году составило 1,3 млрд.сум., в 2014 году достигло до 2,3 млрд.сум., т.е. увеличился на 3,2 раза. По УДП «Устюртгаз» в 2010 году составило 1,9 млрд.сум., в 2014 году уже составило 0,597 млрд.сум., т.е. на 2,2 процента.

По УДП «МГПЗ» в 2010 году составило 21,1 млрд.сум., в 2014 году достигло до 30,7 млрд.сум., т.е. увеличился на 1,4 раза. По АО «Шуртанский ГХК» в 2010 году составило 34,9 млрд.сум., в 2014 году достигло до 377,3 млрд.сум., т.е. увеличился на 10,8 раза. Соответственно по предприятиям АО «Узнефтепродукт» в 2010 году составило 8,3 млрд.сум., в 2014 году составило 27,3 млрд.сум., т.е. составило 39,7 процента. Из нее по УДП «Ферганский НПЗ» в 2010 году составило 0 млрд.сум., в 2014 году составило 20,4 млрд.сум. По УДП «Бухарский НПЗ» в 2010 году было 0 млрд.сум., в 2014 году составило 6,9 млрд.сум. По АО «Узтрансгаз» в 2010 году составило 942,3 млрд.сум., в 2014 году этот показатель достиг до 1019,6 млрд.сум., т.е. увеличился в 2 раза.

### **18.1. Маржинальный анализ (МА)**

Сущность маржинального анализа. «Маржинализм» (от фран. *marginal* – передельный). Маржинальный анализ базируется на соотношении трех важнейших экономических показателей: объема производства, издержек и прибыли.

Разработан в 1930 г. американским инженером У. Раутенштрахом как метод, известный под названием «график критического объема производства». Основой анализа является деление произ-

Налог из прибыли по АО «Узбекнефтегаз» за период  
2009–2014 гг.

№	Показатели	Ед. изм	2010	2011	2012	2013	2014	2014 % к 2010
1	Налог из прибыли по АО «Узбекнефтегаз»	Млрд. сум	856,2	999,1	1002,4	1479,3	1672,8	2,4 раза
2	в т.ч. АО «Узнефтегаздобыча»	Млрд. сум	190,8	260,8	232,4	289,3	441,2	4,7 раз
3	из нее УДП «Мубарекнефтегаз»	Млрд. су- м	6,4	7,9	6,9	0,1	5,3	48,6%
4	УДП «Шурганнефтегаз»	Млрд. сум	16,3	23,2	22,8	9,4	-14,8	
5	УДП «Анджиданнефть»	Млрд. сум	0,2	0,2	0,07	0,2	0,1	3,3%
6	УДП «Джаркурганнефть»	Млрд. сум	0	0	0,1	0	0	
7	УДП «Газлинефтегаздобыча»	Млрд. сум	1,3	6	1,9	1,6	2,3	3,6 раза
8	УДП «Устюртаз»	Млрд. сум	1,9	2,4	3,5	0,7	0,597	2,3%
9	УДП «МГПЗ»	Млрд. сум	22,6	15,8	10	28,1	30,7	1,4 раза
10	УДП «ШГХ»	Млрд. сум	142,1	198,4	126,8	237,8	377,3	10,8 раза

11	АО «Узнефтепродукт»	Млрд. сум	8,3	0	15,2	0	27,3	39,7%
12	из нее УДП «ФНПЗ»	Млрд. сум	1,1	0	0	0	20,4	67,1%
13	УДП «БНПЗ»	Млрд. сум	7,2	0	15,2	0	6,9	18%
14	АО «Узтрансгаз»	Млрд. сум	623,4	942,3	605,4	1045,9	1019,6	2 раза



водственных и сбытовых затрат в зависимости от изменения объема производства на переменные и постоянные и использование категории маржинального дохода.

Маржинальный доход (МД) предприятия — это выручка (В) минус переменные издержки на всю выпущенную продукцию (Пр):

$$\text{МД} = \text{В} - \text{Пр}.$$

Маржинальный доход на единицу продукции (МД) представляет собой разность между ценной единицы продукции (Ц) и переменными затратами на эту единицу (Пр) или сумму постоянных расходов и прибыли на единицу продукции:

$$\text{МД} = \text{Ц} - \text{Пр}' = \text{ПС}' + \text{П},$$

где ПС' и П' — постоянные расходы и прибыль на единицу продукции.

С помощью маржинального анализа возможно рассчитать:

- безубыточный объем продаж;
- необходимый объем продаж для получения заданной прибыли;
- предельный уровень постоянных затрат при заданном уровне маржинального дохода;
- переломный уровень цены продукции при заданном объеме продаж;
- уровень цены на новое изделие;
- оптимальный ассортимент продукции.

При проведении маржинального анализа необходимо соблюдать следующие условия: разделить все затраты на переменные и постоянные; при этом переменные — это те, которые изменяются пропорционально изменению объема производства (затраты на исходные материалы, топливо и электроэнергию и т.п.), а постоянные — это те, которые не изменяются в пределах значимого объема производства (в основном затраты на управление); обеспечить постоянство объемов производства и реализации (т.е. запасы готовой продукции существенно не меняются);

— принять неизменными цены на потребляемые ресурсы и готовую продукцию в пределах анализируемого периода.

Анализ взаимосвязи объема производства, издержек и прибыли. Затраты на производство и реализацию продукции (или полная себестоимость всей выпущенной продукции —  $C_1$ ) при

наличии постоянных и переменных расходов представляют собой выражение:

$$C = PC + PR' * Q,$$

где  $PC$  – постоянные расходы на весь объем производства;

$Q$  – объем производства в натуральных единицах.

При этом себестоимость единицы продукции ( $C$ ) рассчитывается с помощью выражения:

$$C' = (PC + Q) + PR.$$

Переменные затраты на единицу продукции можно рассчитать из выражения:

$$PR' = (C_1 - C_2) / (Q_1 - Q_2).$$

После чего нетрудно определить и уровень постоянных затрат:

$$PC = C_1 - PR' * Q_1 = C_2 - PR' * Q_2.$$

Определение безубыточного объема продаж.

Безубыточный объем продаж – это минимальный уровень, при котором предприятие окупает свои расходы, но еще не получает прибыли, т.е. тот уровень, меньше которого с экономической точки зрения иметь бессмысленно.

При этом величины полных затрат ( $C$ ) и выручки от продажи продукции ( $B$ ) совпадают:

$$C = PC + PR' * QM = B = QM * Ц,$$

где  $QM$  – безубыточный (минимально допустимый объем продаж).

Преобразуя приведенное выражение получим:

$$QM = PC / (Ц - PR').$$

Определение объема продаж, необходимого для получения заданной прибыли. Расчет ведется по формуле:

$$Q_i = (PC + Pi) / (Ц - PR'),$$

где  $Q_i$  – необходимый объем продаж для получения  $i$ -й прибыли;

$P_i$  – заданная прибыль.

Расчет предельной величины постоянных расходов (ПСП). Ведется по формуле:

$$\text{ПСП} = Q (\text{Ц} - \text{ПР}'),$$

где  $Q$  – заданный объем продаж;

$(\text{Ц} - \text{ПР}')$  – заданный уровень маржинального дохода.

Определение предельной цены продукции  $\text{ЦП} = (\text{ПС} / Q) + \text{ПР}$ . Маржинальный доход (МД) – это  $\text{ПС} + \text{П}$ , тогда  $\text{П} = \text{МД} - \text{ПС}$ . Общий маржинальный доход равен:

$\text{МД} = Q * \text{МД}'$ , где  $\text{МД}'$  – маржинальный доход на единицу продукции.

Тогда  $\text{П} = Q + \text{МД}' - \text{ПС}$ .

А так как:  $\text{МД} = \text{Ц} - \text{ПР}'$ , где  $\text{ПР}'$  – переменные затраты на единицу продукции, то  $\text{П} = Q (\text{Ц} - \text{ПР}') - \text{ПС}$ .

Исследование *таблицы 18,2* показывает чистую прибыль по АО «Узбекнефтегаз» за период 2009–2014 гг. Видно, что по АО «Узбекнефтегаз» в 2009 году было 1945,4 млрд.сум, а в 2014 году этот показатель составил 3284,7 млрд.сум, т.е. увеличился на 1,6 раз. В том числе по АО «Узнефтегаздобыча» соответственно в 2009 году было 558,2 млрд.сум., в 2014 году достигло до 236,9 млрд.сум., т.е. составило 42,4 процента. Из нее по УДП «Мубаренефтегаз» в 2009 году было 193,9 млрд.сум., в 2014 году показатель составил 29,6 млрд.сум., т.е. составило 15,2 процента. Соответственно по УДП «Шуртаннефтегаз» в 2009 году составило 233,3 млрд.сум., в 2014 году этот показатель составил 31 млрд.сум, т.е. составил на 13,2 процента. По АО «Андижаннефть» в 2009 году было 0,5 млрд.сум., в 2014 году составило 0,1 млрд.сум., т.е. составило на 2 процента. По АО «Джаркурганнефть» в 2009 году составило 3,3 млрд.сум., в 2014 году этот показатель составил 1,5 млрд.сум., на 45,4 процента. По АО «Газлинефтегаздобыча» в 2009 гду составило 3,7 млрд.сум., в 2014 году достигло до 11 млрд.сум., т.е. увеличилось на 2,9 раз. По УДП «Устюртгаз» в 2009 году было 8 млн.сум., в 2014 году уже 0,003 млрд.сум., т.е. составило на 0,03 процента. По УДП «МГПЗ» в 2009 году составило 110,9 млрд.сум., в 2014 году достигло до 142,6 млрд.сум., т.е. увеличился на 1,2 раза. По АО «Шуртанский ГХК» в 2009 году составило 4,6 млрд.сум., в 2014 году достигло до 1,7 млрд.сум., т.е. составило на 36,9 процента. Соответственно по

## Чистая прибыль по АО «Узбекнефтегаз» за период 2009—2014 гг.

№	Наименование показателей	ед. измер.	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2014 г. к % 2009 г.
1	Чистая прибыль по АО «Узбекнефтегаз»	Млрд. сум	1945,4	1464,2	1795,9	1799,5	2580,1	3284,4	1,6 раз
2	в т.ч. АО «Узнефтегаздобыча»	Млрд. сум	558,2	202,7	256,6	228,2	436,6	236,9	42,4 %
3	из нее УДП «Мубарекнефтегаз»	Млрд. сум	193,9	20,3	29,4	11,4	210,6	29,6	15,2 %
4	УДП «Шуртаннефтегаз»	Млрд. сум	233,3	43,4	75,5	98,2	37,6	31	13,2 %
5	УДП «Анлижаннефть»	Млрд. сум	0,5	0,2	0,1	0,03	0,4	0,1	2 %
6	УДП «Джаркурганнефть»	Млрд. сум	3,3	5,1	0,2	2,6	3,5	1,5	45,4 %
7	УДП «Газлиннефтегаздобыча»	Млрд. сум	3,7	5,4	9,8	6,4	2,8	11	2,9 Раза
8	УДП «Устюртаз»	Млрд. сум	8	6,4	7,9	14,3	0,2	0,003	0,02 %

Продолжение таблицы 18.2

9	УДП «МГПЗ»	Млрд. сум	110,9	120,6	104,6	84,9	160	142,6	1,2 раза
10	УДП «ШГХ»	Млрд. сум	4,6	1,3	16,2	9	3	1,7	36,9 %
11	АО «Узнефтепродукт»	Млрд. сум	284,9	-54,3	-208,3	-49,6	-451,3	164,5	57,7 %
12	из нее УДП «ФНПЗ»	Млрд. сум	111,8	-59,1	-326,4	-158,1	-224,5	127,7	1,14 раза
13	УДП «БНПЗ»	Млрд. сум	173,1	4,8	118,1	108,5	-226,8	36,8	21,2 %
14	АО «Узтрансгаз»	Млрд. сум	999,2	1211,9	1529,8	1447,0	2260,5	2536,0	2,5 раза

предприятиям АО «Узнефтепродукт» в 2009 году составило 284,9 млрд. сум., в 2014 году составило 164,5 млрд. сум., т.е. составило на 57,7 процента. Из нее по УДП «Ферганский НПЗ» в 2009 году составило 111,8 млрд. сум., в 2014 году достигло до 127,7 млрд. сум., т.е. увеличился на 1,14 раза. По УДП «Бухарский НПЗ» в 2009 году было 173,1 млрд. сум., в 2014 году составило 36,8 млрд. сум., т.е. составило на 21,2 процента. По АО «Узтрансгаз» в 2009 году составило 999,2 млрд. сум., в 2014 году этот показатель достиг до 2536,0 млрд. сум., т.е. увеличился на 2,5 раза.

Как сказано выше, АО «Узбекнефтегаз» является АО с участием государства и государственно-акционерных (холдинговых) компаний, которые в его уставных фондах являются участниками путем углубления приватизационного процесса.

Вводимые производственные объекты в 2015 году по АО «Узбекнефтегаз» составляются следующим образом: в соответствии с инвестиционной программой в 2015 году выполнены и введены в эксплуатацию 7 инвестиционных проектов (общей стоимостью 4,6 млрд. долларов с освоением инвестиций в размере 1,42 млрд. долларов), созданы новые мощности по: добыче 3 млрд. куб. м. природного газа, 21,2 тыс. тн газового конденсата, утилизации 1,32 млрд. куб. м. попутного газа, производству 387 тыс. тн полиэтилена и 83 тыс. тн полипропилена, производству крупнотоннажного и крупногабаритного оборудования и др. (8 единиц в год), создание 1395 новых рабочих мест.

## **18.2. Анализ эффективности инвестиций.**

### **Понятие и задачи инвестиционной деятельности предприятия**

Инвестиции — это совокупность затрат, реализованных в виде долгосрочных вложений в какой-либо проект. Цель инвестиций — получение результата, как правило, коммерческого (т.е. дохода), либо социального (строительство больницы, школ, жилья и т.п.). При этом инвестор должен быть уверен в том, что вложенные средства будут полностью возмещены, а также в том, что будущая прибыль превысит потери, вызванные отказом от использования средств другим способом, а также компенсируют риск, связанный с неопределенностью конечного результата проекта.

Инвестиции бывают двух видов: реальные и финансовые. Реальные — это инвестиции в материальные активы (земля, заводы,

оборудование, здания). Финансовые инвестиции — это, как правило, контракты (акции, облигации).

Реальные инвестиции — это долгосрочные вложения, предполагающие получение дохода через относительно продолжительное время (месяцы, годы) и в течение довольно долгого периода. В таких случаях необходим учет фактора времени, так как сегодняшние инвестиции и сегодняшний доход с экономической точки зрения, не равны инвестициям и доходу номинально того же объема по осуществленным или полученным через несколько лет.

Ниже представлены наиболее типичные задачи, решаемые при инвестиционном анализе.

Определение величины дохода на инвестиции через определенное время.

Для расчета величины прироста суммы инвестиций ( $F$ ) используется формула:

$$F = (1 + R)n,$$

где  $R$  — процентная ставка;

$n$  — число лет.

Накопленная же сумма за период  $n$  ( $S_n$ ) определяется по формуле:

$$S_n = H (1 + R)^n,$$

где  $H$  — начальная сумма инвестиций.

Определение текущей стоимости дохода, который будет получен в будущем.

При решении этой задачи необходимо будущие доходы привести к настоящему моменту времени и сравнить с сегодняшними вложениями.

**Пример:** Номинальная величина дохода, ожидаемого через — 10 млн. сум. Ставка дисконтирования — 10%.

Тогда доход, приведенный к настоящему моменту составит:

$$D_{\Pi} = D_{\text{Н}} / (1 + 0,1)^2 = 10 / (1 + 0,1)^2 = 8,26 \text{ млн. сум}$$

$D_{\Pi}$  и  $D_{\text{Н}}$  — приведенный и номинальный доходы соответственно.

Определение величины ежегодного дохода для возмещения вложений за определенный срок.

Расчет ведется по формуле:

$$D_r = I / \sum_{i=1}^n [1/(1+R)^i], \text{ где } D_r - \text{ежегодный денежный поток};$$

$I$  — объем инвестиций.

Метод чистой текущей стоимости (NPV).

Метод базируется на сопоставлении дисконтированной стоимости денежных поступлений за данный период объемом инвестиций. В качестве денежных поступлений принимаются чистая прибыль и амортизационные отчисления.

При этом дисконтируются не только денежные поступления, но и сумма инвестиций.

◆ **Метод доходности.**

Основан на сопоставлении соотношений доходов и инвестиций по разным вариантам капитальных вложений. Указанное соотношение показывает величину текущей стоимости доходов в расчете на каждый рубль инвестиций.

Естественно, что чем выше это соотношение, тем предпочтительнее проект. Соответствующий индекс равный единицы, соответствует нулевой чистой текущей стоимости.

◆ **Метод окупаемости.**

Данный метод предполагает определение срока, в течение которого окупятся инвестиции.

Простейший пример использования данного метода. У предприятия есть возможность выбора приобрести агрегат А или агрегата Б. Каждый агрегат стоит по 10 трлн. сум; однако первый из них дает предприятию прибыль в размере 5, а второй — 2,5 млн. сум в год. Ясно, что первый агрегат окупится через 2, а второй — только через 4 года. На этом основании предпочтение можно отдать агрегату А. Однако, в приведенном примере не учтен срок службы агрегатов. Предположим, он составляет для обоих 6 лет и агрегат А приносит прибыль по годам в размере: 5; 5% 1; 0; 5% 05% (т.е. всего 12 млн. сум), а агрегат Б по 2,5 млн. сум в год все 6 лет. Здесь уже следует учесть доход на вложенный капитал за весь срок эксплуатации агрегатов.

Для агрегата А он составит  $(12/10)*100\%=120\%$ , а для агрегата Б  $(15/10)*100\%=150\%$ . В результате, предпочтение уже отдается агрегату Б.



Однако в этом случае учтено не все. Агрегат А, хотя и дает меньший доход на вложенный капитал за весь срок своей службы, в это же время значительно больше, чем агрегат Б, дает отдачу в первые годы своей работы (по млн. сум. в первые 2 года, в отличие от 2,5 млн. в год по агрегату Б). С учетом этого обстоятельства уже можно предпочитать агрегат А.

Метод внутренней доходности инвестиций (IRR). Внутренняя норма доходности инвестиций — это коэффициент дисконтирования, при котором чистая приведенная стоимость проекта (NPV) или сегодняшняя стоимость будущих поступлений равна нулю. То есть внутренняя норма доходности характеризует тот процент, при котором будущие доходы окупают вложения, не принося прибыль. В этом плане проект эффективен, если внутренняя норма доходности (IRR) больше средневзвешенной цены капитала компании (т.е. издержек) на обслуживание капитала, выраженных в процентах или ставке выплат за собственный и заемный капитал.

Средневзвешенная цена капитала фирмы определяется:

- ценой заемных средств;
- финансовой структурой;
- ценой собственных средств;
- ставкой налога на прибыль.

Таким образом, средневзвешенная цена капитала фирмы ( $\Pi_k$ ) определяется:

$$Y_k = \Pi_{зс} * (1 - H_{п}) * D_{зс} + \Pi_{сс} * D_{сс}$$

где  $\Pi_{зс}$  — цена заемных средств, %;

$H_{п}$  — ставка налога на прибыль;

$D_{зс}$  — доля заемных средств в структуре капитала фирмы;

$\Pi_{сс}$  — цена собственных средств фирмы;

$D_{сс}$  — доля собственных средств в структуре капитала фирмы.

В нефтегазовом секторе экономики Узбекистана созданы и успешно функционируют 10 совместных предприятий.

Узбекско-малазийское СП «УзМалойл» Создано в 1994 г. между компанией «Пробади СДН БХД» (Малайзия) и ГАО «Узнефтегаздобыча». Занимается эксплуатацией нефтяных месторождений, организацией маркетинга продукции, проведением лизинговых операций, торгово-закупочной деятельностью, реализацией нефтепродуктов, оказанием различного вида услуг.

Узбекско-американское СП «Уз-Тексако» Создано в 1997 г. между компанией «Тексако» (США) и Ферганским НПЗ. Занимается производством нового поколения всесезонных моторных масел высшего качества для легковых автомобилей, автобусов, грузовиков, строительных и дорожных машин, а также трансмиссионных масел, универсальных смазок, маркетингом продукции и оказанием услуг по ее упаковке.

Узбекско-американское СП «Фармой» Создано в 2002 г. между «Kelm Corporation» и «Majoril Corporation» (США) и Ферганским НПЗ. Занимается производством пакета присадок к моторным маслам и реализацией продуктов нефтепереработки.

Узбекско-американское СП «Бентонит» Создано в 2001 г. Учредители – компания «ZEROMAX» (США) и бывшая АК «Узбурнефтегаз» (ныне – АК «Узгеобурнефтегаздобыча»). Производственные мощности расположены в Навоийской области и оснащены современной технологической линией компании «Раймонд» (Германия). Занимается добычей сырья и производством бентонитового глинопорошка, широко используемого для приготовления буровых растворов в нефтегазовой отрасли.

Узбекско-американское СП ООО «Нефтегазтранс» Создано в 1996 г. Учредители – ГАО «Узнефтегаздобыча» и компания «Экойл Технолоджик» (США). Обеспечивает бесперебойную транспортировку жидких углеводородов и продуктов их переработки.

Узбекско-американское СП «Кокдумалакгаз» Создано в 2004 г. Учредители – Г УДП «Мубарекнефтегаз» и компания «ZEROMAX» (США). Занимается утилизацией попутных газов на месторождении Кокдумалак.

Узбекско-голландское СП «Сервисный центр UZ-DR» Создано в 2000 г. Учредители – АК «Узнефтегазмаш» и компания «Дресер Ренд Б.В.» (Голландия). Занимается ремонтом газокomppressorного и насосного оборудования, изготовлением запасных частей к нему, техническим обслуживанием оборудования.

Узбекско-российское СП ООО «Узволгабурмаш» Создано в 2003 г. Учредители – АО «Завод Узбекхиммаш» и ООО «Авитон» (Россия). Занимается производством импортозамещающей продукции – буровых долот для удовлетворения потребности предприятий нефтегазовой отрасли и горнорудной промышленности Республики Узбекистан. Узбекско-российское СП «Джаркурганнефтепереработка» Создано в 2003 г. Учредители – АО «Джаркурганнефть» и компа-

ния «Петронаруз» (Россия). Обеспечивает переработку тяжелых нефтей из месторождений в Сурхандарьинской области республики и производство из них, в основном, строительных и дорожных битумов повышенного качества.

Каракалпакско-российское СП ООО «Игилик газ» создано в 2003 году на территории Республики Каракалпакстан. Учредители – Российская нефтяная компания «Стройтрансгазойл» и Ферганский НПЗ, которые инвестировала проект создания мини-завода по переработке газоконденсата и реализации готовой продукции.

### 18.3. Анализ финансовой деятельности нефтегазовых предприятий

Финансовое состояние предприятия – комплексное понятие, зависящее от многих факторов и характеризующееся системой показателей на определенную дату.

Главная цель финансового анализа – получение данных об основных параметрах деятельности предприятия, дающих объективное представление о его финансовом состоянии.

Анализ эффективности использования оборотных средств

$$K_o = \text{РП} / \text{ОС}_{\text{ср}}$$

$K_o$  – коэффициент оборачиваемости оборотных средств;

РП – объем реализованной продукции за год;

$\text{ОС}_{\text{ср}}$  – среднегодовая стоимость оборотных средств.

Обратным коэффициенту оборачиваемости является коэффициент загрузки оборотных средств:

$$K_3 = 1 / K_o = \text{ОС}_{\text{ср}} / \text{РП}.$$

Третьим показателем использования оборотных средств является длительность одного из оборота (Т):  $T = 365 / K_o$ ,

где 365 – длительность года, сутки.

Показатели ликвидности:

– коэффициент общей ликвидности ( $L_o$ ):

$$L_o = \text{ОС} / K_3,$$

где ОС – оборотные средства;

$K_3$  – заемный капитал;

– коэффициент, срочной ликвидности

$$L_c = (Z_d + C_d) / K_3,$$

где  $Z_d$  – дебиторская задолженность,

$C_d$  – денежные средства;

– коэффициент абсолютной ликвидности ( $L_A$ ):

$$L_A = (C_D + \Phi_K) / K_3;$$

$\Phi_K$  – краткосрочные финансовые вложения;

– коэффициент покрытия ( $\Pi$ ):

$$\Pi = OC / (KZ_K + Z_K)$$

$KZ_K$  – краткосрочные кредиты и займы;

$Z_K$  – кредиторская задолженность.

Показатели финансового рычага:

– коэффициент финансовой самостоятельности

$K_C = KC / A$ ;  $K_C$  – собственный капитал;

$A$  – суммарные активы.

– коэффициент маневренности

$$K_M = OC / K_N.$$

Показатели платежеспособности

– коэффициент  $\Pi = K_C / K_3$ .

Показатели эффективности

$O_3 = Z_M / P_C$  (коэффициент оборачиваемости материальных запасов);

– коэффициент оборачиваемости основных средств ( $K_O$ )

$$K_O = B / OC$$

где  $B$  – выручка от реализации;

– коэффициент получения дебиторской задолженности ( $K_{ДЗ}$ )

$$K_{ДЗ} = Z_D / P_C$$

Показатели доходности:

– рентабельность продаж ( $P_{\Pi}$ ):

$$P_{\Pi} = \Pi_B / B, \text{ где } \Pi_B \text{ – валовая прибыль;}$$

– чистая рентабельность продаж ( $P_{\text{Ч}}$ )

$$P_{\text{Ч}} = \Pi_{\text{ч}} / B, \Pi_{\text{ч}} \text{ – чистая прибыль;}$$

– рентабельность инвестиций ( $P_{\text{И}}$ )

$$P_{\text{И}} = \Pi_{\text{ч}} / A;$$

– прибыль на общие инвестиции ( $\Pi_{\text{ОИ}}$ )

$$\Pi_{\text{ОИ}} = (\Pi_B + \Pi_{\text{РВ}}) / (O_D + K_C),$$

где  $\Pi_B$  – валовая прибыль;

$\Pi_{\text{РВ}}$  – выплачиваемые проценты;

$O_D$  – долгосрочные обязательства;

$K_C$  – собственный капитал;

– рентабельность собственного капитала ( $P_{\text{КС}}$ )

$$P_{\text{КС}} = \Pi_{\text{ч}} / K_C,$$

– маржа брутто-прибыли (М):

$$M = (B - C) / B,$$

где В – выручка; С – себестоимость.

Анализ предпосылок банкротства.

Причинами банкротства могут быть 2 группы факторов:

– внешние (инфляция, общий спад производства, рост цен на ресурсы);

– внутренние (низкий технический уровень производства, нерациональное использование ресурсов).

Методика прогнозирования банкротства предприятия.

Для оценки их возможной несостоятельности используются следующие показатели:

– коэффициент текущей ликвидности

$$K_{\text{ТЛ}} = (ТА - РБП) / (ТП - ДБП - ФП - РПРП),$$

где ТА и ТП – текущие активы и текущие пассивы;

РБП и ДБП – расходы и доходы будущих периодов;

ФП – фонды потребления;

РПРП – резервы предстоящих расходов и платежей.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (КОС)

$$K_{\text{ОС}} = (ТА - ТП) / ТА.$$

Анализ маркетинговой деятельности предприятий.

Маркетинг можно определить как вид деятельности, направленной на удовлетворение потребностей других субъектов рынка посредством обмена.

Цена – важнейшая экономическая категория и от того, насколько грамотно предприятие ведет свою ценовую политику.

Оценка стоимости бизнеса компании:

Аналоговый метод предполагает сравнение оцениваемого объекта. Затратный – основан на поэлементной оценке. Доходный – ориентирован на доходность предприятия.

АО «Узбекнефтегаз» в соответствии с постановлением Кабинета Министров Республики Узбекистан от 14.01.2004 г. № 18 реализует четыре проекта Программы локализации по выпуску готовых изделий и материалов из местного сырья. Кроме того, за отчетный период компания «Узбекнефтегаз» согласно отраслевой программе обеспечила реализацию 10 проектов. В целом по обеим Программам локализации по АО «Узбекнефтегаз» только за 2004 год производство локализуемой продукции составило 6117,84 млн.

сум. В настоящее время в Кабинете Министров Республики Узбекистан рассматривается предложение АО «Узбекнефтегаз» о включении в Программу локализации дополнительно еще 10 новых проектов АО «Узнефтегазмаш», в том числе по:

- АО «Завод Узбекхиммаш» (четыре проекта) и
- СП «Сервисный центр UZ – DR» (пять проектов).

Политика Правительства Республики Узбекистан направлена на всемерное развитие промышленности в республике, поддержку отечественных товаропроизводителей, стимулирование производства новых видов товаров и создание рабочих мест, в том числе в такой стратегической отрасли, каковой является нефтегазовая промышленность.

Национальная холдинговая компания «Узбекнефтегаз» налаживает производственные взаимоотношения с различными крупными и малыми предприятиями республики с целью размещения заказов на изготовление оборудования, запасных частей и комплектующих для нужд нефтегазовой промышленности.

Известно, что Республика Узбекистан имеет богатые запасы нефти и газового конденсата, а также природного газа.

Более 60 процентов ее территории считается перспективным на нефть и газ. Бережное и оптимальное использование имеющихся углеводородных ресурсов является основной задачей Национальной холдинговой компании «Узбекнефтегаз».

Структура АО «Узбекнефтегаз» в сегодняшнем ее виде утверждена Постановлением Президента Республики Узбекистан от 21 августа 2006 г. № ПП-446 и включает в себя шесть акционерных компаний, каждая из которых объединяет в своем составе ряд предприятий по приоритетным направлениям нефтегазовой деятельности:

1) АО «Узгеобурнефтегаз» ведет работы по геофизическому исследованию недр, бурению поисково-разведочных и параметрических скважин;

2) АО «Узнефтегаздобыча» осуществляет деятельность по разработке месторождений и добыче нефти, газа и газового конденсата, переработке газа;

3) АО «Узтрансгаз» транспортирует природный газ до конечного его потребителя;

4) АО «Узнефтепродукт» занимается переработкой нефти и конденсата, выработкой и реализацией всей гаммы нефтепродуктов;

5) АО «Узнефтегазстройинвест» осуществляет деятельность по строительству нефтегазовых и социальных объектов;

6) Предприятия АО «Узнефтегазмаш» призваны, в первую очередь, обеспечить потребность нефтегазовой отрасли в продукции машиностроения.

Кроме указанных акционерных компаний, в составе холдинга функционирует ряд научно-исследовательских и других вспомогательных предприятий.

Основными видами деятельности Национальной холдинговой компании «Узбекнефтегаз» являются:

- проведение геологоразведочных работ на нефть и газ;
- бурение поисково-разведочных и эксплуатационных скважин;
- добыча нефти, газа и газового конденсата и их переработка;
- транспортировка и реализация природного газа, продуктов переработки нефти и газа;
- строительство нефтегазовых и социальных объектов;
- производство машиностроительной продукции для нужд предприятий отрасли.

Главными субъектами нефтегазовой отрасли, как сказано выше, являются: Шуртанский газохимический комплекс, акционерные компании «Узнефтегазмаш», «Узгеобурнефтегаз», «Узтрансгаз», «Узнефтепродукт» и «Узнефтегазстройинвест».

За счет стабильного развития имеющегося потенциала, ежегодно растут объемы производства промышленной продукции в отрасли. Так, если в 2005 году объем производства товарной продукции составил 2 трлн. 622 млрд. 100 млн. сум, то в 2007 году этот показатель ожидается на уровне 3 трлн. 49 млрд. 900 млн. сум, а в 2008 году — 3 трлн. 242 млрд. сум.

Рост объемов производства товарной продукции напрямую связан с ростом объемов добычи углеводородного сырья. Так, если в 2005 году объем добычи нефти, газа и газового конденсата составил 78,18 млн. тонн условного топлива, то в 2007 году ожидается добыть 83,15 млн. тонн условного топлива, а в 2008 году планируется довести данный показатель до 85,93 млн. тонн условного топлива.

Естественно, для обеспечения успешного выполнения возложенных на АО «Узбекнефтегаз» задач, нашим предприятиям приходится приобретать по импорту определенное количество оборудо-

дования, комплектующих и запасных частей, различных химреагентов, прибегать к услугам зарубежных подрядных организаций.

С целью оптимизации и сокращения импорта указанных товаров и услуг, а также для экономии валютных средств, специалистами АО «Узбекнефтегаз» разработана Программа мер по оптимизации импорта товаров производственно-технического назначения на 2007–2008 годы.

Реализация данной Программы в 2008 году позволит сократить импорт материальных ресурсов на 20 процентов и, соответственно, высвободить валютные средства на выполнение инвестиционной программы компании.

Данная совокупность мер предусматривает реализацию проектов Программы локализации по производству продукции как для нужд нефтегазовой, так и других отраслей экономики нашей республики. При этом важное внимание уделяется развитию межотраслевых кооперационных связей. За счет реализации всего намеченного предполагается существенное сокращение перечня и количества товаров, приобретаемых по импорту, за счет размещения заказов на их изготовление внутри Узбекистана.

Так, в 2006 году при общем объеме сырья, материалов и комплектующих изделий на сумму 505 млн. 995 тыс. долларов, у отечественных производителей приобреталось товаров на сумму 5 млрд. 599 млн. сум или всего лишь 1,1 процента.

За счет реализации Программы оптимизации импорта в 2008 году планируется при общем объеме приобретения сырья и материалов на сумму 408 млн. 868 тыс. долларов приобрести у отечественных производителей различных товаров на сумму 65 млрд. 927 млн. сумов или порядка 16 процентов. При этом основная часть из этого объема будет приобретаться внутри отрасли за счет реализации Программы локализации продукции, а другая часть — у производителей из других отраслей республики.

Вполне очевидно, что выполнение этих задач возможно только за счет развития внутриотраслевой и межотраслевой кооперации.

Основными целями такой кооперации являются:

- определение ее количественных и качественных характеристик;
- выявление проблем и формирование предложений по развитию межотраслевой и внутриотраслевой кооперации;
- укрепление производственных связей между промышленными предприятиями республики;



- сокращение импорта оборудования, комплектующих, сырья и материалов;
- увеличение загрузки и более эффективного использования имеющихся мощностей предприятий;
- создание дополнительных рабочих мест;
- усиление экспортного потенциала республики.

Как мы убедились на своем опыте, локализация производства различного оборудования и запасных частей на машиностроительных предприятиях республики дает наибольший эффект импортозамещения и экономии валютных средств.

К примеру, в системе Национальной холдинговой компании в 2006 году было локализовано производство продукции на 5 млрд. 599 млн. сум и получен эффект от локализации в размере 4 млн. 552 тыс. долларов.

За счет освоения технологий производства новых видов изделий в 2007 году объем локализованной продукции составит 57 млрд. 906 млн. сум. Рост объемов производства локализованной продукции будет увеличен в 10,3 раза.

Соответственно, эффект от локализации составит 45 млн. 239 тыс. долларов. В 2008 году объем локализации намечено довести до 65 млрд. 927 млн. сум. Ожидается эффект в сумме 50,7 млн. долларов.

В решении этих задач участвуют более 10 предприятий отрасли, которыми только в 2007 году реализуются 15 проектов по локализации.

При этом, если предприятиями отрасли в рамках Программы локализации будет поставлено более чем 50 наименований, для нужд других отраслей на сумму 10,8 млрд. сум, то нашими предприятиями будут размещены заказы на производство продукции в других ведомствах на сумму почти в 11 млрд. сум.

Это наглядное доказательство эффективности межотраслевой кооперации.

Совершенно очевидно, что компания «Узбекнефтегаз», не удовлетворяясь достигнутыми результатами, заинтересована в дальнейшем развитии кооперационных связей. Она приглашает всех заинтересованных производителей и потребителей республики к взаимовыгодному сотрудничеству.

Добавим к сказанному, что наиболее крупные производители готовой продукции в системе АО «Узбекнефтегаз» имеют сертифи-

каты соответствия Системе Менеджмента Качества по стандарту ISO 9001:2000. Многие из этих сертификатов выданы такими известными сертификационными компаниями, как TÜV, Бюро Веритас и др. К сожалению, учитывая специфику отрасли, в нефтегазовой отрасли Узбекистана до сих пор высоким остается уровень импорта оборудования, комплектующих, запасных частей и других материалов. Задача отечественных производителей: освоить производство различных запасных частей к буровому и нефтегазопромысловому оборудованию, наладить выпуск химических реагентов, запорно-регулирующей арматуры, контрольно-измерительных приборов, сварочных и других материалов.

Следует чаще проводить кооперационные биржи, республиканские промышленные ярмарки и выставки, где можно получить нужную информацию, заключить договоры – намерения и приобрести различные виды трудов.

К примеру, на первой Республиканской кооперационной ярмарке и бирже удалось заключить договоров-намерений на сумму в 100 млрд. сумов.

#### ♦ Техничко-экономические показатели.

В период с 1991 по 2006 годы нефтяная и газовая промышленность Узбекистана показала исключительно успешные темпы развития по всем производственным и технико-экономическим показателям.

Добыча нефти и конденсата в 2006 году составила 9602,7 тыс. т.у.т, что в 2,2 раза больше, чем добыто в 1992 году.

Объем добычи газа в 2006 году составил 62,7 млрд.м<sup>3</sup> и превысил этот показатель 1992 года в 1,5 раза.

Объем производства товарной продукции в 2006 году в сопоставимых ценах составил 868,5 млн. долларов США.

Результаты экономической деятельности компании «Узбекнефтегаз» по данным баланса за весь период ее существования положительны.

## ГЛАВА 19.

# РАЗВИТИЕ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ В ОТРАСЛИ НЕФТЕГАЗОВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ УЗБЕКИСТАН

---

### 19.1. Этапы формирования ИКТ в Республики Узбекистан

В своем выступлении Президента Республики Узбекистан Шавката Мирзиёева на торжественной церемонии запуска Кандымского газоперерабатывающего комплекса сказал: Позвольте приветствовать вас на сегодняшнем торжественном мероприятии по случаю завершения строительства и запуска Кандымского газоперерабатывающего комплекса и искренне поздравить с этим знаменательным событием.

В первую очередь хотел бы выразить признательность Президенту Российской Федерации уважаемому Владимиру Владимировичу Путину за его постоянную заботу и личное внимание к вопросам расширения и укрепления узбекско-российских отношений стратегического партнерства и союзничества.

Благодаря этой ценной поддержке стала возможной реализация столь масштабного проекта всего за два года.

Хочу особо отметить, что запуск Кандымского комплекса, несомненно, послужит на благо наших народов и будет способствовать дальнейшему социально-экономическому развитию Узбекистана.

Пользуясь случаем, также выражаю признательность Правительству Российской Федерации и лично министру энергетики Российской Федерации господину Александру Валентиновичу Новаку, председателю правления компании «Лукойл» господину Вагиту Юсуфовичу Алекперову, президенту компании «Хундай Инжиниринг» господину Сонг Санг Року, уважаемым послам Российской Федерации и Республики Корея в Республике Узбекистан, представителям других наших партнеров, отечественных и зарубежных средств массовой информации за участие в этом значимом для нас мероприятии.

Эффективная и полномасштабная реализация принятой нами в Узбекистане Стратегии действий способствовала интенсивному развитию ведущих секторов промышленности.

Увеличивается приток прямых иностранных инвестиций, расширяется взаимовыгодное сотрудничество с зарубежными партнерами во всех отраслях, включая топливно-энергетический комплекс. В рамках качественно нового этапа осуществляемых в стране структурных реформ по формированию инновационной экономики мы уделяем особое внимание развитию нефтегазовой промышленности.

Сегодня в отрасли последовательно проводится курс на повышение эффективности действующих активов, создание мощной высокотехнологичной производственной базы, увеличение объемов добычи углеводородного сырья, выпуск на основе его глубокой переработки новых видов готовой продукции с высокой добавленной стоимостью и организацию ее экспортных поставок.

Солидный инвестиционный портфель и богатая сырьевая база позволили нам перейти к комплексному развитию отрасли, сделав ставку на внедрение самых передовых знаний и наиболее эффективных технологий.

Мы в Узбекистане высоко ценим и дорожим сложившимися отношениями узбекско-российского стратегического партнерства и союзничества, основанного на принципах доверия, взаимной поддержки, обоюдной выгоды и учета общих интересов.

Договоренности, достигнутые по итогам наших встреч на высшем уровне, придали мощный импульс и открыли широкие возможности для дальнейшего развития многопланового практического сотрудничества между нашими странами.

Россия традиционно является нашим крупнейшим торговым и инвестиционным партнером. Сегодня динамично растут объемы взаимной торговли, совместно реализуются приоритетные инвестиционные программы и проекты.

В партнерстве с ведущими российскими энергетическими компаниями и банковскими институтами мы реализуем крупные проекты в нефтегазовой отрасли, которая стала локомотивом нашего сотрудничества.

Успешно выполняются договоренности по поставкам природного газа и нефти, налажено плодотворное взаимодействие в области подготовки высококвалифицированных специалистов.

Нашим ключевым, стратегическим партнером, проверенным временем и самой жизнью, является компания «Лукойл» — один из мировых лидеров в энергетическом секторе.

Нас связывает многолетнее плодотворное сотрудничество, включая реализацию таких проектов, как разработка и освоение месторождений Кандымской группы, Хаузак и Шады, Юго-Западного Гиссара. В прошлом месяце открылась первая автозаправочная станция «Лукойл» в Ташкенте.

Подчеркну, что результаты нашего партнерства наглядны и служат ярким примером успешного узбекско-российского многопланового взаимодействия.

Наши совместные усилия прежде всего направлены на рациональное и эффективное использование природных богатств нашей страны, запуск высокотехнологичных и экспортоориентированных производств, создание новых рабочих мест.

Ровно два года назад, 19 апреля 2018 года, мы с вами участвовали в церемонии закладки камня на данном объекте и дали старт этому проекту.

Благодаря совместным усилиям и высочайшему профессионализму специалистов строительство комплекса, который является одним из крупнейших в Центральной Азии, завершено в короткие сроки.

Хочу особо подчеркнуть, что объем освоенных инвестиций превысил 3 миллиарда долларов.

Строительство осуществлялось в сотрудничестве с такими всемирно известными компаниями, как «Хундай Инжиниринг», «По-ско» и «Джи-Эс», «Энтер Инжиниринг», с внедрением самых передовых технологий и знаний ведущих мировых компаний «БАСФ», «Якобс», «Ханивелл» и многих других, а также с привлечением высококвалифицированных зарубежных специалистов.

Я хотел бы выразить всем вам искреннюю признательность за вклад в успешную реализацию этого масштабного проекта.

Его значимость трудно переоценить.

Ввод в эксплуатацию комплекса позволит обеспечить добычу и переработку свыше 8 миллиардов кубометров природного газа в год, получать очищенный товарный газ и более 130 тысяч тонн стабильного газового конденсата.

Что самое важное — создано более 2 тысяч новых рабочих мест, современная социальная инфраструктура.

В этом плане также большое значение имеет то, что тысячи молодых специалистов, которые были заняты на возведении комплекса, освоили современные методы ускоренного строительства круп-

нейших производственных объектов на основе передовых технологических решений и высоких международных стандартов качества и смогут применить полученные навыки и опыт при реализации новых проектов в нашей стране.

В данной главе статьи — отметил Ш. Мирзиёев в конце своего выступления. Исследовано развитие цифровой экономики ставит перед сферах нефтегазовой промышленности, банки, налоговой службы, государственной услуги необходимостью проведения радикальных реформ.

Современной этап развития цифровой экономики в Узбекистане характеризуется переходом становления и высокой динамикой развития. Для активного внедрения в Узбекистане инновационных видов цифровой услуг, необходимо разработать стратегию развития цифровой экономики.

**ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ:** формирование и развитие цифровой экономики неразрывно связано с развитием ИКТ в Узбекистане и характеризуется показателями внедрения и развития современных ИКТ;

— анализировано, что показателями наукоёмкости экономики, а также долей сферы услуг в ВВП год за годом растут.;

— предложено, активное внедрение ИКТ приводит к трансформации роли информации, структурным диспропорциям на рынке труда, росту взаимозависимости функционирования одних отраслей от других, повышению роли наукоёмкости экономики и доли сферы услуг в ВВП.

Общепризнанным фактом является то, что в Узбекистане за годы независимости проделана огромная работа по развитию ИКТ. На сегодняшний день информационные технологии стали неотъемлемой частью каждой сферы экономики и социальной жизни страны.

Прежде чем проанализировать нынешнюю ситуацию, предлагаю рассмотреть пройденные этапы развития ИКТ в стране.

История развития ИКТ в Узбекистане имеет несколько этапов:

1. Начальный этап развития ИКТ в Узбекистане пришелся на 2000–2002 годы. В этот период была начата работа по улучшению государственного управления посредством поэтапного внедрения ИКТ. В то же время Институт связи Узбекистана был преобразован в Ташкентский университет информационных технологий и начата подготовка специалистов в сфере ИКТ.

2. Второй этап прошел в период с 2003 по 2007 годы. В тот период закладывался фундамент для повсеместного внедрения ИКТ посредством издания основных законов в сфере ИКТ, таких как законы «Об информатизации», «Об ЭДО», «Об ЭЦП». Были приняты государственные программы по компьютеризации и оснащению государственных учреждений, начата масштабная цифровизация фиксированной телекоммуникационной сети.

3. Период с 2008 по 2012 годы можно охарактеризовать как период запуска механизмов внедрения ИКТ в государстве. Потому что, тогда началось активное внедрение внутренних информационных систем и программных продуктов в государственных органах, предоставление информационных и справочных электронных услуг, в частности создан правительственный портал gov.uz, почти все госорганы запустили свои веб-сайты в интернете, было начато предоставление односторонних электронных услуг (подача электронных заявок, обращений, запросов и т.д.), также отмечено бурное развитие мобильной связи.

4. Период с 2012 года по настоящее время можно назвать периодом распространения ИКТ во все сферы жизни. В данный момент происходит дальнейшее совершенствование структуры государственного управления, начата реализация 28 крупных проектов в сфере электронного правительства, 86 проектов в сфере реального сектора экономики.

Руководителем страны отмечено, что без кардинального, взрывного продвижения по пути широкого внедрения во все сферы экономики, в нашу повседневную жизнь современных информационно-коммуникационных систем трудно видеть перспективу.

Учитывая поставленные задачи, Министерство по развитию информационных технологий и коммуникаций Узбекистана и Всемирный банк намерены реализовать совместные проекты в области цифровой экономики и электронного правительства.

В рамках вышеуказанной программы в 2016 г. было осуществлено строительство и резервирование более 2300 километров волоконно-оптических сетей широкополосного доступа по современным технологиям. Количество хозяйствующих субъектов, осуществляющих деятельность в области производства программных продуктов за последние годы увеличилось более чем на 20%. В 2016 г. количество государственных информационных ресурсов (ГИР) достигло 318 единиц, а число государственных информаци-

онных систем (ГИС) превысило 485 единиц, что показывает рост за последние годы соответственно в 1,6 и 5,0 раз.

Согласно закона РУз «Об информатизации» к информационным ресурсам относится информация, банк данных, база данных в составе информационной системы, а информационная система — это организационно-упорядоченная совокупность информационных ресурсов, информационных технологий и средств связи, позволяющая осуществлять сбор, хранение, поиск, обработку информации и пользование ею. ГИР формируются из информационных ресурсов государственных органов, информационных ресурсов юридических и физических лиц, созданных за счет средств государственного бюджета, а также содержащих государственные секреты и конфиденциальную информацию и документированной информации юридических и физических лиц, предоставляемой в установленном порядке.

На сегодняшний день в реестре государственных информационных ресурсов и информационных систем государственных органов зарегистрировано 308 информационных ресурсов и 554 информационных систем. Вся информация размещена на сайте [www.geestr.uz](http://www.geestr.uz) и имеется возможность интерактивного знакомства с зарегистрированными информационными ресурсами и системами. Доступ к базе данных бесплатный и все желающие могут ознакомиться с информацией зарегистрированных информационных ресурсов и систем (регистрационный номер, наименование, краткое описание, организация, дата).

Объем производства услуг за 2017 г. составил 116795,7 млрд. сумов и увеличился на 8,9 %. Из общей структуры на услуги связи и информатизации приходится 6,8% (7942,1% млрд. сумов). В объеме услуг связи информатизации наибольший удельный вес приходится на телекоммуникационные услуги — 87% (услуги проводной и мобильной связи, сети Интернет, спутниковой связи и т.д.). В целом, в 2017 году сектор ИКТ составил 2,2% в ВВП республики. За последние 7 лет объем оказываемых услуг связи и информатизации возрос более чем в 3,8 раз.

Формирование и развитие цифровой экономики неразрывно связано с развитием ИКТ в Узбекистане и характеризуется показателями внедрения и развития современных ИКТ, показателями наукоемкости экономики, а также долей сферы услуг в ВВП. Активное внедрение ИКТ приводит к трансформации роли информа-



ции, структурным диспропорциям на рынке труда, росту взаимозависимости функционирования одних отраслей от других, повышению роли наукоемкости экономики и доли сферы услуг в ВВП.

Видно что в Узбекистане на самом высоком уровне уделяется огромное внимание развитию информационно-коммуникационных технологий, повышению их роли в социально-экономическом развитии страны. Ярким примером тому служит выступление Президента Республики Шавката Мирзиёева в котором особо отмечается следующее: «Модернизация отраслей и регионов, повышение их конкурентоспособности, развитие экспортного потенциала всегда будут находиться в центре нашего внимания. Для этого надо еще более активно привлекать во все сферы иностранные инвестиции, передовые технологии, в том числе информационно-коммуникационные.

Именно на этой основе мы сможем достичь увеличения до 2030 года объема валового внутреннего продукта более чем в 2 раза». В связи с этим наибольшие выгоды от цифровой экономики получают те страны, которые смогут быстро и максимально приспособиться к происходящим изменениям, тогда как остальные, с большей вероятностью, окажутся в числе отстающих. Обзор литературы по теме Концепция цифровой экономики зародилась в последнем десятилетии XX в. с введением в обиход данного словосочетания в 1995 г.

Николасом Негропonte из Массачусетского университета. За прошедший период в научной среде сформировалось множество подходов к раскрытию термина «цифровая экономика». Так, М.Л. Калужский определяет цифровую экономику как коммуникационную среду экономической деятельности в сети Интернет, а также формы, методы, инструменты и результаты ее реализации ОЭСР рассматривает данное понятие как общий термин для описания рынков, сфокусированных на цифровых технологиях и включающих, как правило, торговлю информационными товарами и услугами посредством электронной коммерции. Этом под цифровыми технологиями понимаются Интернет, Томас Месенбург определил три основных компонента цифровой экономики: о инфраструктура электронного бизнеса (технические средства, программные продукты, телекоммуникации, сети, человеческий капитал и др.); о электронный бизнес (способ ведения бизнеса, а именно: любой процесс, реализуемый организацией с использованием информаци-

относительно коммуникационных сетей); о электронной коммерции (трансферт товаров, например, реализация книги в режиме онлайн). По В. Катасонову, в самом общем виде цифровую экономику можно представить как ту часть экономических отношений, которая опосредуется Интернетом, сотовой связью, ИКТ.

Цифровые технологии в современном мире создают принципиально новые возможности для выстраивания взаимодействия между государством, бизнесом и населением, исключая длинные цепочки посредников и ускоряя проведение разнообразных сделок и операций.

Основываясь на таком представлении о цифровой экономике, авторы многих исследований приходят к выводу, что данная модель экономики обеспечит «цифровые дивиденды» обществу в виде расширения доступа на рынки и рыночного охвата, повышения внутренней и рыночной эффективности, включая более высокую производительность труда, снижения транзакционных издержек, роста занятости (снижения безработицы), более полного удовлетворения потребностей человека, снижения бедности и даже ослабления (или полного преодоления) социальной поляризации общества. Используются методы эмпирического исследования, системного и сравнительного анализа, статистической группировки и экспертной оценки.

В последнее десятилетие происходит стремительное развитие цифровых технологий. Численность населения, имеющего доступ к Интернету, возросла в период 2005–2016 гг. с 1 до 3,4 млрд чел., охватив при этом более 40 % от общего населения планеты. Число домохозяйств в развивающихся странах, располагающих мобильным телефоном, выше, чем имеющих доступ к электричеству или чистой питьевой воде.

Мобильными телефонами владеют почти 70 % тех, кто относится к нижнему квантилю населения, тогда как в странах с высоким уровнем дохода данный показатель составляет 98 %. Цифровизация меняет облик и структуру экономики, ломая привычные бизнес-модели, приводит к расширению рынков и возможностей, повышению конкуренции и росту конкурентоспособности, причем как среди отдельных хозяйствующих субъектов, так и целых стран. Ярким примером тому служат данные, приведенные в Докладе Глобального института McKinsey, согласно которым после 20 лет роста доля традиционных потоков товаров, услуг и финансов в общеми-

ровом объеме ВВП снизилась с 53% в 2007 г. до 39 % в 2014 г., и то время как объем трансграничного обмена данными в период с 2005 по 2014 г. возрос в 45 раз.

По состоянию на 2014 г., около 12 % мировой торговли товарами осуществлялось путем международной электронной коммерции, около 50 % мировой торговли – услугами уже цифровизовано. Именно поэтому многие эксперты сходятся во мнении, что цифровые преобразования становятся одним из ключевых факторов мирового экономического роста. По данным литературным исследованиям видно, что Великобритания является мировым лидером по доле цифровой экономики в ВВП.

Сектор, включающий в себя IT и телекоммуникации, онлайн-торговлю, расходы правительства, связанные с Интернетом, занимает второе место в экономике страны вслед за недвижимостью и обгоняет производство и торговлю. Далее идут Южная Корея и Китай. Согласно оценкам Глобального института McKinsey, к 2025г. цифровые технологии обусловят рост ВВП Китая до 22 % ,а России-до 34 %. Ожидаемый прирост стоимости, создаваемый цифровыми технологиями в США к 2025г. может составить 1,6-2,2 трлн. долл. США.

Данные экономические прогнозы предопределяются не только высоким уровнем автоматизации существующих процессов, но и внедрением принципиально новых, прорывных бизнес-моделей и технологий. Среди них – цифровые платформы, цифровые экосистемы, углубленная аналитика больших массивов данных, технологии «Индустрии 4.0» (3D-печать, роботизация, Интернет вещей). По оценке Глобального института McKinsey, ежегодные вложения в мировую экономику только Интернета вещей до 2025 г. составят от 4 до 11 трлн. долл. США.

Еще одной тенденцией в сфере электронной коммерции является повышение активности и роли малого и среднего бизнеса в мировой торговле. Цифровизация позволила наиболее активным и предприимчивым представителям малого и среднего бизнеса трансформироваться в «микромультинациональные» организации, в том числе за счет предоставления им доступа к инфраструктуре цифровых платформ, работающих по так называемому принципу «подсоединяйся и играй», а также беспрецедентной возможности доступа к встроенной в данные платформы глобальной базе данных потенциальных клиентов.

Согласно данным Internet Live Stats, по количеству пользователей Интернета на сегодняшний день Узбекистан занимает первое место в Центральной Азии, третье – в СНГ и 37-е место – в мире. По состоянию на 2016 г. скорость доступа к международным информационным сетям достигла почти 35 Гбит/с (на конец 2015 г. – 26,4 Гбит/с), мобильной связью охвачено 92 % населенных пунктов республики, количество абонентов составило 20,8 млн чел. При этом, по Программе развития сферы услуг на 2016–2020-е годы, исходя из активной тенденции роста количества пользователей мобильной связи, к 2020 г. данный показатель прогнозируется довести до 27 млн чел.

Уже сегодня с полной уверенностью можно утверждать, что в ближайшем будущем конкурентоспособность не только бизнеса, но и целых стран будет определяться уровнем их цифровизации. При этом на цифровом пьедестале нет места тем, кто занимает выжидательную позицию. Для победы необходима пассионарность – потребность и готовность инвестировать в смелые проекты, и нацеленность на конкретный результат, и гибкость на уровне менталитета, и желание с полной отдачей работать и экспериментировать. Перед странами и компаниями, которым удастся стать лидерами цифровой экономики, откроются практически безграничные перспективы. Понимая это, ведущие игроки активно развивают инфраструктуру ИКТ, модернизируют сферу образования, разрабатывают и внедряют цифровые инструменты, в том числе с использованием элементов искусственного интеллекта, в самых разных секторах экономики. Так, только в течение последних двух лет рядом стран с уже развитой цифровой экономикой, включая США, Великобританию, Южную Корею и КНР, приняты национальные стратегические планы по дальнейшему развитию цифровых технологий, включая искусственный интеллект. Причем, в отдельных случаях документы содержат конкретные суммы и источники финансирования проектов на миллиарды долларов США. Для успешной адаптации к происходящим изменениям и сокращения технологического разрыва с ведущими игроками, Узбекистану, как и многим другим странам, необходимо своевременно выработать действенные ответы на вызовы цифровой эпохи. В данном направлении уже начата определенная работа. В частности, реализуются масштабные проекты по углублению цифровизации деятельности органов государственной власти, направленные на расширение перечня,

повышение качества и упрощение доступа к государственным услугам, а также повышение в этих целях эффективности межведомственного взаимодействия.

В качестве примера можно привести запуск обновленной версии Единого портала интерактивных государственных услуг (my.gov.uz) – ЕПИГУ 2.0. с расширенным функционалом, завершение модернизации системы регистрации недвижимости и кадастра, внедрение информационной системы «Нотариус», создание электронных баз данных физических и юридических лиц, регистрации и учета автотранспортных средств.

В планах на ближайшее будущее – цифровизация налогового учета в Узбекистане и утверждение методики оценки финансовой эффективности е-правительства. Только в 2016 г. из средств Фонда развития информационно коммуникационных технологий Узбекистана для реализации проектов электронного правительства заключены договоры на сумму около 6 млрд сумм. Совершенствуется законодательная база. В стране принят ряд законов, регулирующих отношения в области электронного документооборота (законы «Об электронном документообороте», «Об электронной цифровой подписи» и др.).

Указом Президента Республики Узбекистан от 30 июня 2017 г. №УП5099, сформирован серьезный задел для развития в республике сферы разработки программных продуктов. Впервые за всю историю на принципе экстерриториальности в пределах территории Республики Узбекистан создан Инновационный центр по поддержке разработки и внедрения информационных технологий «Mirzo Ulugbek Innovation Center».

При этом центру и его резидентам предоставлены беспрецедентные налоговые и таможенные льготы. В перспективе будет работать и повышение эффективности системы грантового финансирования научных исследований в рамках государственных научно-технических программ, а также государственное софинансирование перспективных проектов по освоению выпуска конкурентоспособной наукоемкой отечественной продукции за счет средств

Фонда поддержки и развития научно-технической деятельности. В то же время успешное развитие цифровой экономики опосредует своевременное решение проблем, в том числе создание условий для расширенного внедрения и использования цифровых технологий, включая дальнейшее развитие базовых ИКТ и опорной

инфраструктуры, обеспечение всеобщей и повсеместной доступности Интернета, сокращение сохраняющегося регионального цифрового разрыва.

Потребуется формирование эффективной законодательной и нормативно-правовой базы. Необходима адаптация образовательной инфраструктуры к меняющемуся рынку труда. Система образования и переподготовки кадров должна быть готова обеспечивать экономику специалистами, соответствующими требованиям цифровой эпохи, так как автоматизация все большего количества операций приведет к полному исчезновению ряда специальностей и массовой нехватке специалистов, владеющих цифровыми навыками.

Для успешной адаптации к преобразованиям и сокращения технологического разрыва с ведущими игроками, Узбекистану необходимо выработать действенные ответы на вызовы цифровой эпохи. В частности, требуется разработка долгосрочных научно обоснованных стратегий цифровизации с учетом необходимости обеспечения опережающих темпов развития в данном направлении как на уровне государства, так и в разрезе отраслей и предприятий республики.

В данном контексте опережающие темпы развития ни в коем случае не должны подразумевать постепенного «догоняющего» внедрения технологий предыдущего поколения. Такой подход не только поставит страну и бизнес в положение вечно отстающих, но и приведет к существенным рискам, поскольку на рынок могут прийти игроки с принципиально новыми бизнес-моделями. Для опережающего развития важно обозначить тенденции в сфере цифровых технологий, наиболее влияющие на облик и структуру экономики в целом и на отдельные отрасли - в частности, а также определить, какие из них позволят извлечь наибольшие выгоды в последующие 5–10 лет.

Критически важны темпы построения цифровой инфраструктуры. В мире Интернета вещей все должно соединяться друг с другом быстро, надежно и безопасно. В этой связи важно продолжить реализацию мер по расширению охвата населения передовыми технологиями и их быстрому развертыванию в масштабе всей страны.

Это приведет к росту доступности Интернета, а также даст импульс развитию предпринимательства на цифровой периферии. Не менее важны меры по наращиванию потенциала собственной от-

расли ИКТ, реализация которых позволит снизить критическую зависимость от импорта и увеличить экспорт цифровых технологий. Согласно Указу Президента Республики Узбекистан от 30 июня 2017 г. №УП-5099, сегодня для этого в стране созданы необходимые благоприятные условия.

Повышению эффективности данных мер будет способствовать разработка отраслевых программ по модернизации промышленности страны на основе принципов «Индустрии 4.0» с внедрением финансовых и нефинансовых механизмов стимулирования спроса со стороны предприятий на технологии такого рода.

При этом важно мотивировать промышленные предприятия к привлечению именно отечественных поставщиков, инжиниринговых компаний и исследовательских центров для разработки и внедрения этих технологий. Благодаря такому подходу внутренний спрос станет локомотивом развития местных технологических компаний. Таким образом, цифровая экономика является мощным катализатором инноваций, роста и социального благополучия и ее развитие в Узбекистане является требованием современной эпохи. Углубление и расширение цифровизации позволит повысить конкурентоспособность отечественной экономики на мировой арене, обеспечить условия для поэтапного перехода на уровень инновационной экономики и экономики знаний, а также повысить качество и уровень жизни населения.

О внедрении ИКТ в работу организаций и предприятий рассказали представители Республиканской товарно-сырьевой биржи, акционерных обществ «Узбекистон темир йуллари», «Узкимёсанот» и других. По материалам отдела развития и разработки информационных систем Навойиского горно-металлургического комбината, имеются интересные цифры, показавшие, как повлияли технологии на производственные процессы.

Информационные системы учета и контроля транспорта, использования горюче-смазочных материалов не только сократили норму расхода топлива на единицу перевозимой горной массы, сэкономив комбинату в 2014–2015 годах 52 млрд сумов, но и произвели социальный эффект, повысив ответственность водителей. Система электронного документооборота сократила расход бумаги в 3,8 раза за два года. Автоматизация складов комбината в онлайн-режиме составляет 83%. В целом, цифровые технологии позволили оптимизировать численность персонала НГМК на 3,1% за два года.

Мониторинг использования сотрудниками ИТ-ресурсов снизил затраты НГМК на мобильную связь на 16%, проводную связь — на 50%, на интернет — 36%.

## **19.2. Концепция совершенствование цифровой экономики в нефтегазовой отрасли**

Под председательством Президента Республики Узбекистан Шавката Мирзиёева 21 июня 2018 года состоялось видеоселекторное совещание, посвященное состоянию реализации инвестиционных проектов в отраслях и регионах, анализу результатов привлечения и освоения прямых иностранных инвестиций.

В результате улучшения инвестиционной среды в стране в экономические отрасли и регионы активно привлекаются прямые инвестиции. В частности, за минувшие пять месяцев 2018 года зарегистрировано 776 новых совместных и иностранных предприятий. Это на 496 больше по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. Кроме того, в нынешнем году с участием иностранных инвестиций предусмотрена реализация 377 территориальных и 148 отраслевых проектов.

Глава нашего государства отметил, что упрощение процессов, связанных с реализацией проектов, — актуальная задача.

Именно этой цели послужит постановление Президента Республики Узбекистан «О дополнительных мерах по ускоренной реализации инвестиционных и инфраструктурных проектов» от 20 июня 2018 года нынешнего года. Согласно данному документу отныне при экспертизе предпроектной и проектной документации по инфраструктурным проектам, реализуемым на основе решений Президента Республики Узбекистан и Кабинета Министров, оплата не взимается. Кроме того, не взимается также оплата за экспертизу тендерной документации и импортных контрактов по государственным закупкам товаров, осуществляемым за счет средств Государственного бюджета и государственных целевых фондов, Фонда реконструкции и развития, кредитов, привлекаемых под гарантии правительства. Размер оплаты за комплексную экспертизу предварительных и заключительных технико-экономических основ сокращен до четырех раз.

Еще один аспект, заслуживающий внимания: отменено требование разработки финансово-экономического отчета по кредитам,



реализуемым за счет международных финансовых институтов либо в одноэтапном порядке.

Президент Ш. Мирзиёев дал поручения по последовательной реализации предусмотренных в постановлении мероприятий, разработке нового, еще более упрощенного порядка подготовки, экспертизы и утверждения документов по инвестиционным и инфраструктурным проектам.

Отмечалась необходимость ускорения каждого проекта, внесенного в список утвержденных на этот год инвестиционных и инфраструктурных проектов, при реализации которых была допущена пассивность. Поставлены конкретные задачи по финансированию работ по строительству и своевременному введению в эксплуатацию доступного жилья в сельской местности и городах, водопроводов и других социальных объектов.

За счет средств Государственного бюджета и внебюджетных фондов предусмотрены строительство, реконструкция и капитальный ремонт 2 тысяч 44 социальных и инфраструктурных объектов. В большинстве из них уже начаты строительно-монтажные работы. Подчеркивалось, что необходимо ускорить работы на объектах, на которых задерживается финансирование. Также на совещании критике подвергся тот факт, что по 16 объектам еще не завершилась разработка проектно-сметной документации, не проведена экспертиза проектно-сметной документации 70 объектов, не определены подрядные организации по реализации 248 проектов.

В ходе совещания уделено особое внимание еще одному важному вопросу — работе по строительству типового доступного жилья в сельской местности.

В нынешнем году предусмотрено строительство и введение в эксплуатацию всего 22 тысяч 145 домов по типовым проектам, в том числе 974 — для руководителей территориальных исполнительных органов, 1 тысяча 171 служебное жилье — для инспекторов по профилактике. Глава государства Ш. Мирзиёев поставил ответственным лицам конкретные задачи по своевременной и качественной реализации работ в данном направлении. Отмечалось, что необходимо ускорить работу по строительству доступных многоэтажных домов в городах.

В рамках программ, разработанных по итогам поездок в Республику Каракалпакстан и области по комплексному развитию регионов в 2018—2019 годах, предусмотрена реализация 6 тысяч 317

проектов. В результате планируется создание всего более 219 тысяч рабочих мест. Отмечалось, что необходимо выделить место для важных проектов социально-экономического значения, своевременно разрешить работу по подключению их к инфраструктурным сетям.

На совещании Президент Республики Узбекистан особо отметил, что привлечение инвестиций, прежде всего прямых иностранных инвестиций, и обеспечение их эффективного освоения является приоритетной задачей для руководителей всех уровней.

В результате зарубежных визитов и переговоров была достигнута первичная договоренность о реализации 182 перспективных проектов стоимостью 17 миллиардов долларов. Освоение упомянутых инвестиций связано с подготовкой бизнес-планов и технико-экономических основ. Даны указания по ускорению работ в этом направлении, привлечению иностранных инвестиций в перспективные проекты и достижению высокой эффективности.

Несмотря на наличие широких возможностей, в Бухарской области с участием иностранных инвестиций реализуется 10 проектов, в Навоийской области – 9, в Кашкадарье – всего 1 проект. Особенной критике был подвергнут тот факт, что в 13 районах Кашкадарьи, в 11 районах Ферганы, в 10 районах Сурхандарьи, в 8 районах Ташкентской, Бухарской, Джизакской областей, в 7 районах Хорезмской, Навоийской областей, в 6 районах Каракалпакстана и Самарканда, в 5 районах Андижана и Сырдарьи, в 4 районах Намангана не было запланировано ни одного проекта с участием иностранных инвестиций. Для этого необходимо резко активизировать работу в данном направлении. Областным, городским и районным отделениям Комитета по инвестициям необходимо привлекать иностранные инвестиции и оказывать практическое содействие иностранным инвесторам по всем вопросам. Кроме того, хокимы районов и городов, каждый из руководителей секторов должны внести свой вклад в привлечение прямых иностранных инвестиций на свою территорию, отметил Шавкат Мирзиёев.

Даны поручения по внедрению единой электронной информационной системы, которая полностью охватит все процессы реализации проектов, позволит осуществлять мониторинг от стадии разработки и до их реализации.

На совещании заслушаны отчеты ответственных лиц по всем обсужденным вопросам. Ряд поручений был дан по подготовке инвестиционных предложений, нахождению инвесторов, разработ-

ке проектов, проведению экспертиз, финансированию и их реализации.

19 февраля 2018 года вышел Указ Президента Республики Узбекистана «О мерах по дальнейшему совершенствованию сферы информационных технологий и коммуникаций», в котором Министерству по развитию информационных технологий и коммуникаций, в числе других задач и направлений деятельности, поручено обеспечить стимулирование роста цифровой экономики, в том числе за счет внедрения комплексных автоматизированных систем управления на производстве и создания благоприятных условий для развития электронной коммерции. Следует отметить, что в структуре Министерства имеется Главное управление развития цифровой экономики.

В соответствии с данным Указом субъекты предпринимательства с 1 июня 2018 года вправе осуществлять экспорт товаров, работ (услуг), за исключением отдельных товаров по перечню, определяемому правительством, посредством электронных торговых площадок в сети интернет без заключения экспортного контракта и изъятия банковской комиссии за экспорт товара, работ (услуг). При этом оборот товаров, реализуемых субъектами предпринимательства путем использования электронной коммерции, будет считаться розничной торговлей вне зависимости от их объема.

В Указе предусмотрено также стимулирование работников госорганов, ответственных за внедрение и развитие современных информационных технологий и установление для них надбавок к окладу в размере не менее 100%, а руководителям подразделений госорганов, ответственных за эту сферу, при своевременной, полной и качественной реализации планов и программ по внедрению информационных систем, электронных госуслуг и информатизации деятельности органа и организации – премирование по итогам года 100 минимальными размерами заработной платы. Цифровая экономика развивается одновременно по широкому спектру направлений и, безусловно, не может быть построена ограниченным кругом компаний, даже если их наделить специальными полномочиями и ресурсами. Поэтому основную роль в цифровой экономике будет играть частный бизнес с сильным предпринимательским и инновационным подходом, а государство должно создавать инфраструктуру и условия для частной инициативы. В частности, госу-

дарство может стимулировать цифровизацию экономических процессов следующими действиями:

- выступать как организатор общих технологических платформ, которые объединяют различные организации, либо как регулятор, директивно устанавливающий требования по использованию определенных технологических решений, так как без синхронизации процессов внедрения типовых технологических решений в целых сегментах экономики невозможно их широкое распространение;

- постоянно совершенствовать имеющуюся нормативную базу, регулирующую развитие цифровой экономики, и делать это в режиме диалога и учета мнений пользователей, разработчиков и провайдеров услуг, которые на практике будут сталкиваться с новыми видами объектов и субъектов информационных правоотношений, требующих юридического оформления;

- становиться самому государству участником общего процесса цифровизации отношений, в том числе внедряя в свою деятельность систему «Электронное правительство» и переводя госуслуги в электронный формат;

- стимулировать и поощрять внедрение в организациях информационных систем, электронных услуг и вводить налоговые стимулы для развития цифровых технологий, а также трансграничной онлайн-торговли;

- готовить в необходимых количествах кадры как самих IT-специалистов и программистов, так и квалифицированных пользователей, способных использовать постоянно обновляемые цифровые технологии;

- <sup>8</sup> обеспечивать безопасность от киберугроз, а также уверенность у всех субъектов, в той или иной мере вовлеченных в цифровую экономику, что собираемые, хранимые и используемые ими данные защищены от возможных преступных действий;

- расширять международное сотрудничество и создавать привлекательные условия для притока и внедрения передовых информационных технологий во все сферы экономической деятельности.

При этом главное, чтобы развитие в стране ИКТ, в том числе доступного скоростного интернета, шло в ногу с заинтересованностью бизнеса внедрять цифровые технологии в различные производственные процессы для повышения производительности труда, а также увеличения производства и прибыли, а не только исполь-

зовалось бы потребителями услуг для обычной переписки через Telegram.

Цифровая экономика — это не отдельная отрасль, которая может развиваться сама по себе, это, скорее, возможность создавать качественно новые инновационные модели бизнеса, торговли, логистики, производства, изменять формат образования, здравоохранения, госуправления, коммуникации между людьми и задавать новые тренды развития государства, экономики и всего общества. При этом базой для цифровой экономики, которая в значительной степени является виртуальной, является индустриальное развитие страны.

Цифровизация экономики может приводить к увеличению производительности и конкурентоспособности не меньше, чем создание технологических инноваций как таковых.

Это значит, что у развивающихся стран, в том числе у Узбекистана, имеется возможность для нелинейного (скачкообразного) рывка в росте производительности труда, если они будут ориентироваться на широкую информатизацию общества и эффективное внедрение в бизнес-процессы уже существующих в мире ИКТ, а не только на создание собственных прорывных технологий на отдельных направлениях.

Реализуемые меры по внедрению современных информационно-коммуникационных технологий позволили достичь определенных результатов в цифровизации отраслей экономики, в том числе в сфере развития электронной коммерции. Несмотря на это, сохраняется ряд проблем и недостатков, препятствующих созданию в стране полноценного рынка электронной коммерции, беспрепятственному выходу товаров (услуг) отечественных предприятий-производителей на зарубежные рынки, в частности:

**во-первых**, действующая система правового регулирования отношений в области электронной коммерции не соответствует быстро меняющимся тенденциям развития отрасли, что не позволяет обеспечить доступность электронной коммерции для широких слоев населения и субъектов предпринимательства;

**во-вторых**, сохраняются устаревшие бюрократические барьеры при осуществлении экспорта товаров (услуг) посредством электронной коммерции, не позволяющие отечественным субъектам предпринимательства полноценно конкурировать на зарубежных рынках, а также оптимизировать издержки;

**в-третьих**, не на должном уровне находится процесс внедрения современных информационно-коммуникационных технологий, направленный на развитие электронной коммерции, что приводит к сдерживанию цифровизации экономики и развития предпринимательской деятельности;

**в-четвертых**, отсутствие интеграции отечественных платежных систем с популярными зарубежными аналогами сказывается на полноценном международном сотрудничестве субъектов предпринимательства страны с ведущими иностранными организациями в сфере электронной торговли, а также экспортном потенциале и конкурентоспособности местного рынка;

**в-пятых**, на низком уровне остается популяризация удобств и достоинств электронной коммерции, в том числе безналичного расчета за товары (услуги), особенно на местах, что приводит к увеличению объемов теневой экономики и снижению налоговых поступлений в государственный бюджет;

**в-шестых**, действующая система налогообложения не стимулирует расширение деятельности субъектов предпринимательства в сфере электронной коммерции, в том числе информационных посредников, что приводит к увеличению объема теневого товарооборота через сеть Интернет, а также ограничивает привлечение инвестиций и современных технологий в данную сферу.

В целях создания благоприятных условий для развития электронной коммерции в стране, внедрения современных механизмов и процедур реализации товаров (услуг) посредством сети Интернет, увеличения объемов и расширения географии экспорта продукции отечественных субъектов предпринимательства: Президент Республики Узбекистан принял постановление «О мерах по ускоренному развитию электронной коммерции» от 14 мая 2018 г № ПП-37 24. Определено, что электронные чеки, квитанции, сообщения и иные методы, позволяющие идентифицировать стороны сделки, сформированные информационными системами в ходе оказания услуг участниками электронной коммерции, выполненные в соответствии с законодательством, приравниваются к квитанциям, талонам, билетам и другим документам, подтверждающим оплату товаров (услуг);

при осуществлении сделок электронной коммерции субъектами предпринимательства оплата может приниматься в наличной форме с обязательным направлением покупателю через виртуальные

терминалы (E-POS) электронного чека или иного подтверждающего документа о принятии оплаты в наличной форме со строгим соблюдением правил инкассации денежных средств в обслуживающие банки;

субъекты электронной коммерции при осуществлении торговли имеют право принимать расчеты через корпоративные банковские карты субъектов предпринимательства с использованием платежных терминалов, а также электронных платежных систем;

экспорт товаров (услуг) стоимостью до трех тысяч долларов США, реализованных посредством электронной коммерции, осуществляется без внесения информации в Единую электронную информационную систему внешнеторговых операций и оформления грузовой таможенной декларации, в соответствии с правилами оказания услуг почтовой связи; виртуальные терминалы (E-POS) приравниваются к аналогичным контрольно-кассовым машинам и расчетным терминалам.

Постановлением Президента от 3 июля 2018 года утверждены меры по развитию цифровой экономики в Республике Узбекистан. Документом Национальное агентство проектного управления при Президенте Республики Узбекистан утверждено уполномоченным органом в сфере внедрения и развития цифровой экономики Согласно постановлению, операции юридических и физических лиц, связанные с оборотом крипто-активов, в том числе осуществляемые нерезидентами, не являются объектами налогообложения, а доходы, полученные по данным операциям, не включаются в налогооблагаемую базу по налогам и другим обязательным платежам. Национальному агентству проектного управления при Президенте и Министерству по развитию информационных технологий и коммуникаций поручено разработать и реализовать в 2018–2020 годах Программу по развитию технологий «блокчейн», предусматривающую:

а) внедрение и развитие деятельности в области оборота крипто-активов, в том числе путем создания правовых основ организации данной деятельности, при этом предусмотреть возможность реализации крипто-активов на локальных и международных крипто-биржах;

б) внедрение с 1 января 2021 года технологий «блокчейн»: — в деятельность государственных органов, в том числе при взаимодействии с другими государственными органами и иными органи-

зациями, осуществлении государственных закупок, оказании государственных услуг, верификации сведений о личности; — при ведении государственных реестров, классификаторов и иных баз данных, в том числе актуализации и использовании информации, включенной в них; — в систему корпоративного управления крупных коммерческих организаций с преобладающим участием государства в уставном фонде, в том числе для совершенствования бизнес-процессов, оптимизации производственных, административных и операционных процессов, а также внедрения современного менеджмента и управления ресурсами: — в клиринговых операциях, при осуществлении платежей, торговом финансировании (аккредитив), а также кредитовании проектов.

С 1 октября 2018 года вводится порядок, в соответствии с которым деятельность в области оборота крипто-активов, включая создание крипто-бирж по торговле крипто-активами, подлежит лицензированию. Уполномоченным органом по лицензированию деятельности в области оборота крипто-активов также будет НАПУ. На валютные операции, связанные с оборотом крипто-активов не распространяются нормы законодательства о валютном регулировании.

До 1 января 2019 года будет разработан проект Закона «О цифровой экономике и блокчейн-технологиях», предусматривающий: — основные понятия в сфере технологий «блокчейн» и принципы ее функционирования; — полномочия государственных органов, а также участников процессов в сфере технологий «блокчейн»; — меры ответственности в случае использования технологий «блокчейн» в незаконных целях.

В целях консолидации инвестиционных, финансовых и других ресурсов на наиболее приоритетных направлениях развития цифровой экономики, а также в соответствии с постановлением Президента Республики Узбекистан от 3 июля 2018 года № ПП-3832 «О мерах по развитию цифровой экономики в Республике Узбекистан», Президента Республики Узбекистан приняты постановление «Об образовании фонда поддержки развития цифровой экономики цифровое доверие» от 2 сентября 2018 г № ПП— 39 27. Согласно с предложением Национального агентства проектного управления при Президенте Республики Узбекистан об образовании Фонда поддержки развития цифровой экономики «Цифровое доверие» в форме государственного учреждения.



Определено основными задачами Фонда: привлечение и консолидацию средств инвесторов для реализации на условиях государственно-частного партнерства проектов в сфере развития цифровой экономики, в том числе связанных с внедрением технологий «блокчейн»; реализацию наиболее перспективных и стратегически важных проектов по развитию цифровой экономики на условиях государственно-частного партнерства, в том числе в сфере оборота крипто-активов и деятельности крипто-бирж, а также обучающих и других мероприятий по подготовке кадров в области разработки и внедрения технологий «блокчейн»; поддержку инициатив (стартапов), особенно молодежных, по дальнейшему развитию цифровой экономики, в том числе за счет внедрения технологий «блокчейн» и создания платформ для оборота крипто-активов; обеспечение технического содействия в организации сотрудничества с ведущими зарубежными и международными организациями в сфере оборота крипто-активов и технологий «блокчейн», в том числе в привлечении высококвалифицированных иностранных специалистов.

Реализуемые меры по внедрению современных информационно-коммуникационных технологий позволили достичь определенных результатов в цифровизации отраслей экономики, в том числе в сфере развития электронной коммерции. Несмотря на это, сохраняется ряд проблем и недостатков, препятствующих созданию в стране полноценного рынка электронной коммерции, беспрепятственному выходу товаров (услуг) отечественных предприятий-производителей на зарубежные рынки, в частности:

**во-первых**, действующая система правового регулирования отношений в области электронной коммерции не соответствует быстро меняющимся тенденциям развития отрасли, что не позволяет обеспечить доступность электронной коммерции для широких слоев населения и субъектов предпринимательства;

**во-вторых**, сохраняются устаревшие бюрократические барьеры при осуществлении экспорта товаров (услуг) посредством электронной коммерции, не позволяющие отечественным субъектам предпринимательства полноценно конкурировать на зарубежных рынках, а также оптимизировать издержки;

**в-третьих**, не на должном уровне находится процесс внедрения современных информационно-коммуникационных технологий, направленный на развитие электронной коммерции, что приводит к

сдерживанию цифровизации экономики и развития предпринимательской деятельности;

**в-четвертых**, отсутствие интеграции отечественных платежных систем с популярными зарубежными аналогами сказывается на полноценном международном сотрудничестве субъектов предпринимательства страны с ведущими иностранными организациями в сфере электронной торговли, а также экспортном потенциале и конкурентоспособности местного рынка;

**в-пятых**, на низком уровне остается популяризация удобств и достоинств электронной коммерции, в том числе безналичного расчета за товары (услуги), особенно на местах, что приводит к увеличению объемов теневой экономики и снижению налоговых поступлений в государственный бюджет;

**в-шестых**, действующая система налогообложения не стимулирует расширение деятельности субъектов предпринимательства в сфере электронной коммерции, в том числе информационных посредников, что приводит к увеличению объема теневого товарооборота через сеть Интернет, а также ограничивает привлечение инвестиций и современных технологий в данную сферу.

В заключение август отметить, что все реализуемые и планируемые к реализации проекты и мероприятия в сфере информационных технологий и электронного правительства, цифровая экономика направлены в целом на совершенствование жизни населения, создание максимально благоприятных условий получения государственных услуг, повышение прозрачности деятельности органов государственного и хозяйственного управления, коренное улучшение на этой основе условий для ведения предпринимательской деятельности, а также повышение эффективности производства ключевых отраслей реального сектора экономики. Выводы и предложения Одной из ключевых тенденций, происходящих в мировой глобальной экономике на протяжении последних десятилетий, является ее стремительная цифровизация. Цифровые преобразования меняют облик и структуру экономики, ломая привычные бизнес-модели, приводят к расширению рынков и возможностей, становятся важнейшим двигателем мирового экономического роста. Результаты проведенного анализа позволяют полагать, что с большой долей вероятности уже в ближайшем будущем уровень цифровизации будет определять конкурентоспособность не только бизнеса, но и целых стран.

## ИСПОЛЬЗОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Топливная артерия экономики. Экономический вестник Узбекистана, №2, 2012 г., стр 56–58.
2. Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан от 13.05.1992 № 233 «Об образовании Узбекского государственного концерна нефтяной и газовой промышленности «Узбекнефтегаз».
3. О мерах по внедрению современных методов корпоративного управления в акционерных обществах: Указ Президента Республики Узбекистан №УП-4720 от 24.04.2015 г.
4. *Абдуллаев Г.С., Богданов А.Н., Ивонина И.Э.* История, состояние и перспективы развития нефтегазовой отрасли Узбекистана в области поиска и разведки месторождений углеводородного сырья: Узбекский журнал нефти и газа (специальный выпуск), май, 2015 г., стр. 103–110.
5. Постановление Киргизской Республики «О финансово-промышленных группах» от 29 февраля 1996 г. №85.
6. Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан «Об утверждении положения о ФПГ» от 12 сентября 1995 г. №354.
7. А. Смагулов. Мультипликативный эффект. // Журнал «Мир Евразии». – №06(42) июнь 2007 г. – с. 37.
8. 130 лет Промышленной добычи нефти в Узбекистане., Узбекский журнал нефти и газа (специальный выпуск), май 2015 г., стр. 10–15.
9. *Гургний С.* Крупнейший инвестиционный проект Узбекистана. Узбекский журнал нефти и газа. (специальный выпуск), май 2015 г., стр. 32–37
10. *Махмудов Р.* О рисках для нефтегазовых перспектив Туркменистана «Экономическое обозрение» №3, 2014г., стр.55–58.
11. *Махмудов М.* Геополитические игры нефтью. «Экономическое обозрение», №7, 2012г., стр.44–50
12. *Махмудов Р.* Иран и Центральная Азия: возможен ли новый транспортный прорыв? «Экономическое обозрение» №2, 2014 г., стр. 43–47
- 13.А. *Иконников.* Низкий старт. // Журнал «Континент» 2007 г. – №3. – 14–27 февраля.
14. OGU2015: Центр обсуждения новых мировых тенденций отрасли. Узбекский журнал нефти и газа (специальный выпуск), май 2015 г., стр. 6–9
15. С. *Айман.* Инструменты корпоративной культуры. // «Совет Директоров», 2007 г. – июнь. – стр. 4–5.
16. О дополнительных мерах по привлечению иностранных инвесторов в акционерные общества: Постановление Президента Республики Узбекистан №ПП-2454 от 21 декабря 2015 г.

17. Управление эффективностью работы. // «Маркетинг товаров и услуг». — 2007 г. — № 8(54). — стр. 28–30.
18. *А. Теплухин*. С покупателем — на Вы. // «МТУ» 2007 г. — №8 (66). — стр. 20–21.
19. *Н. Аселкин*. Конкурентная разведка: искатели истины. // «МТУ», 2007 г. — №8(66). — стр. 4-7.
20. *А. Сардарян*. Фэн-шуй, кинотеатр и диваны для сна. // «Свой бизнес», 2007 г.
21. Проекту строительство Устюртского газохимического комплекса вручена высокая международная награда. Узбекский журнал нефти и газа, №1, 2013 г. стр. 3–5
22. «Нефть и газ», №2, 2011 г., стр. 3–5.
23. *И. Сарсенова*. Смотри в оба. // «БизнесLIFE», 2007 г. — сентябрь. — стр. 56–59.
24. *М. Нугманов*. За кадром. // «БизнесLIFE», 2007 г. — июнь. — стр. 28–31.
25. *А. Климерова*. Управляй и властвуй. // «БизнесLIFE», 2007 г. — сентябрь. — стр. 36–39.
26. *О. Трофимова*. Командный исход. // «МТУ», 2007 г. — №7(65). — июль-август. — стр. 4–7.
27. Стратегическая программа геологоразведочных работ по нефти и газу на 2005–2020 годы. АО «Узбекнефтегаз», 2004.
28. *Мартынов В.Г.* Российскому государственному университету нефти и газа имени И.М.Губкина 85 лет. Узбекский журнал нефти и газа (специальный выпуск), май, 2015 г., стр. 22–25.
29. Система непрерывного учебно-научно-производственного образования в филиале РГУ нефти и газа имени И.М.Губкина в г.Ташкент. Узбекский журнал нефти и газа (специальный выпуск), май, 2015 г., стр. 220–225.
30. Деятельность нефтяных компаний, работающих в Казахстане. / «Континент», 2007 г. — №8(54). — стр. 26–27.
31. *Хусенов Ш.* О модернизации, техническом и технологическом перевооружении подразделений АО «Узгеобурнефтегаз». Экономический вестник Узбекистана, № 2, 2012 г., стр. 63–65.
32. *Ивонина И.Э.* Механизм пошагового итерационного процесса управления устойчивым развитием нефтегазовой промышленности республики Узбекистан. «Нефть и газ», стр. 53–55
33. *Хошимова Н.А., Тарахтиева Г.Х.* Инновационное развитие как условие конкурентоспособности предприятий нефтегазовой отрасли Узбекистана. Узбекский журнал нефти и газа (специальный выпуск), май, 2015 г., стр.75–78
34. Рахимов А.К. Современная технология и инновация — основа успешности нефтегазодобывающей промышленности. Узбекский журнал нефти и газа (специальный выпуск), май 2015 г., стр.38–41.
35. Внедрение стандартов ISO на предприятиях холдинга. Экономический вестник Узбекистана, №2, 2012 г., стр.72–73.

36. Закиров А.А, Талипова А.С Анализ управления рисками и принятия инвестиционных решений при реализации проектов разработки и добычи нефти и газа. «Нефть и газ» № 20 г.стр.52-56
37. Роуз Питер Р. Анализ рисков и управление нефтегазопроисковыми проектами // М. Ижевск. НИЦ «РХД» Ижевский институт компьютерных исследований 2011 г. 304 с.
38. Ергин Д. Добыча: всемирная борьба за нефть, деньги, власть // М. Альпина Паблишер. 2012 г.844 с.
39. МАКМИЛЛАН Ф. Риски и неопределенности в нефтегазовой отрасли // Материалы Международной научно– практической конференции Абердинского университета, «Нефть и газ». Эдинбург. 2005 г. 241с.
40. Обзор мирового энергетического рынка // П. Международное Энергетическое Агентство. 2013 г. 668 с.
41. Руководство к своду знаний по управлению проектами // М.РМШпс. 2008 г. 496 с.
42. Умаров У. Мубарекский ГПЗ: тенденции развития и перспективы развития сотрудничества. // Программа 11 Международной конференции «Нефть и газ», 16–17 мая, 2007 г. Ташкент, 2007, С. 104–105.
43. VII Международная промышленная ярмарка и кооперационная биржа., «Узбекский журнал нефти и газа», №4, 2013 г., стр. 2–3.
44. Указ Президента Республики Узбекистана «Стратегия действий по пяти приоритетным направлениям развития Республики Узбекистан в 2017–2021 годах» от 7 февраля 2017 года.
45. Постановление Президента Республики Узбекистан «О мерах по совершенствованию системы управления нефтегазовой отраслю» от 30 июня 2017 год, № ПП-3107.
46. И.Н. Иванов Менеджмент корпоратция. Москва, 2004 год.
47. Послание Президента Республики Узбекистан Шавката Мирзиёева Олий Мажлису, декабрь 2017 г.
48. А. Султанова. Приветственное слово первого заместителя Председателя Правления НХК «Узбекнефтегаз». Узбекский журнал нефти и газа (специальный выпуск), май, 2015 г. ст. 4–5.
49. Сайидов У.Х. Современные приоритеты научно-исследовательских и проектных работ АО «O‘ZLITINEFTGAZ». Узбекский журнал нефти и газа (специальный выпуск), май, 2015 г. ст. 16–18.
50. 50 лет на службе нефтегазовой отрасли Узбекистана. Узбекский журнал нефти и газа (специальный выпуск), май, 2015 г. ст. 20–21.
51. Андерджанов М.А. «Газпром» в Узбекистане: взаимовыгодное партнерство. Узбекский журнал нефти и газа (специальный выпуск), май, 2015 г. ст. 26–29.
52. Закиров А.А. К истории экономической модернизации нефтегазовой отрасли Узбекистана. Узбекский журнал нефти и газа (специальный выпуск), май, 2015 г. ст. 42–54.
53. Алимов Б.Х. Подходы к оценке качества управления предприятиями. Узбекский журнал нефти и газа (специальный выпуск), май, 2015 г. стр. 54–60.

54. *Ивошина И.Э.* Динамика процессов формирования инвестиционной привлекательности нефтегазовой отрасли Узбекистана. *Узбекский журнал нефти и газа (специальный выпуск)*, май, 2015 г. ст. 61–67.

55. *Бердиев С.А., Юлдашев Н.Х., Сиражова Ш.Т.* Роль инновационной деятельности в развитии научно-производственного потенциала нефтегазовой отрасли Узбекистана. *Узбекский журнал нефти и газа (специальный выпуск)*, май, 2015 г. ст. 68–74.

56. *Назаров У.С., Нестеров И.В., Туляганов Ш.Д., Назаров А.У.* Стратегия создания современных систем автоматизированного управления в задачах реконструкции и модернизации технологических процессов нефтегазовой отрасли. *Узбекский журнал нефти и газа (специальный выпуск)*, май, 2015 г. ст. 79–88.

57. *Закиров А.А., Хашимов Т.Р.* Мониторинг использования созданного потенциала как фактор повышения эффективности инвестиций. *Узбекский журнал нефти и газа (специальный выпуск)*, май, 2015 г. ст. 89–96.

58. *Хамраева И.Н., Бурганова Л.И., Салманова Ш.Б.* Финансовые и правовые аспекты привлечения инвестиций для международных проектов в Узбекистане. *Узбекский журнал нефти и газа (специальный выпуск)*, май, 2015 г. стр. 97–101.

59. *Абдуллаева Г.С., Богданов А.Н., Ивошина И.Э.* История, состояние и перспективы развития нефтегазовой отрасли Узбекистана в области поиска и разведки месторождений углеводородного сырья. *Узбекский журнал нефти и газа (специальный выпуск)*, май, 2015 г. стр. 103–110.

60. *Хусанов С.Т., Нуртаев Б.С., Гончард А.Д., Хусанов А.С.* Перспективы нефтегазоносности фундамента Узбекистана. *Узбекский журнал нефти и газа (специальный выпуск)*, май, 2015 г. стр. 143–149.

61. *Курбанов Э.Н., Бекматов И.Х., Шомирзаев Ш.О., Бободжанова Р.В.* Перспективные аспекты модернизация процессов очистки природных газов. *Узбекский журнал нефти и газа (специальный выпуск)*, май, 2015 г. стр. 154–159.

62. *Кенжаев Б.Н., Содиков Т.С., Купайсинов Ж.Р., Хужакулов Г.К.* Перспективы применения современной технологии производства серы на УДП «Мубарекский ГПЗ». *Узбекский журнал нефти и газа (специальный выпуск)*, май, 2015 г. ст. 160–164.

63. *Алиев С.* Уникальный проект как пример высочайшего потенциала Узбекистана Устюртский ГХК. Газета «Народное слово» №82 (5982) 29.04.2014 г.

64. *Ивошина И.Э.* Управление устойчивым развитием предприятий нефтегазовой промышленности. – Т.: 2013 г., стр. 118–122.

Информационные ресурсы. Сайт центра развития системы «Электронное правительство» при Министерстве по развитию информационных технологий и коммуникаций Республики Узбекистан. <http://www.reestr.uz/catalog/gir>

65. Глазьев С. «Великая цифровая экономика» URL:<http://izborsk-club.ru/14013>

66. Антекман А., Калабин В., Клинцов В., Кузнецова Е., Куланин В., Ясновец И., «Цифровая Россия» Новая реальность. Июль 2017 года URL:<http://www.tadviser.ru/images/c/c2/Digital-russia-report.pdf>

67. Бобохужаев Ш. Роль и значение деятельности банков в эру цифровой экономики. Журнал «Рынок деньги и кредит» № 2 /2018год стр. 20–27

68. Бобохужаев Ш.И. Роль и место банков в цифровой экономике. Сборник тезисов международной научно-практической конференции «Ўзбекистон иттисодинети рақратбардошлигини оширишга банк-молия гизмининг самарали таъсирини кучайтириш». Ташкент, Банковско-финансовая академия РУ, 2017 г. – С. 174–177.

69. Критический анализ, жесткая дисциплина и персональная ответственность должны стать повседневной нормой в деятельности каждого руководителя. Доклад Президента РУ Ш.М.Мирзиёева.

URL:<http://uza.uz/ru/politics/kriticheskiy-anaUz-zhestkaya-distsipimai-personalnaya-otv-15-01-2017>.

70. Статистика сферы услуг. Развитие сферы услуг (предварительные данные).

URL:[http://nealig/irploa13/c1osv/Услуги%20за%20январ-декабрь%-202017%20года%20\(рус\).pcl1](http://nealig/irploa13/c1osv/Услуги%20за%20январ-декабрь%-202017%20года%20(рус).pcl1)

71. Бобохужаев Ш.И. Специфика и проблемы развития информационной экономики в Узбекистане. Материалы VII Форума экономистов / ИПМИ при КМ РУ – Ташкент: ИПМИ, Издательство IFMR, 2015. – С. 643.

72. Об итогах социально-экономического развития Республики Узбекистан за 2016 год. URL:<https://mineconomy.uz/ru/node/1478>.

73. Информационные ресурсы. Сайт Центра развития системы гЭлектронное правительства при Министерстве по развитию информационных технологий и коммуникаций Республики Узбекистан. (Электронный ресурс).

URL: <http://www.reestr.uz/catalog/gir>. (дата обращения 21.02.2018).

74. Развитие услуг связи и информатизации за январь-декабрь 2016 года. информационная служба Госкомстата.

URL:<http://www.stat.uz/ru/press-sluzhba/novosti-gks/1529-razvitie-uslug-svyazi-i-informatizatsii-za-yanvar-dekabr-2016-goda>.

75. Бобохужаев Ш.И., Отакузиева З.М. Информационная экономика: мировые тенденции и специфика развития в Узбекистане// Инновационная экономика и социальная инфраструктура: сборник научных статей. – Ташкент: Изд-во LESSON PRESS, 2015. – С. 241–249.

---

## СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие.....	3
<b>Глава 1. Корпоративное дело в отрасли нефтегазовой промышленности</b>	
1.1. Понятие корпорации и корпоративного дела в нефтегазовой отрасли.....	14
1.2. Принципы корпоративного дела в нефтегазовой отрасли.....	26
1.3. Правовая основа, нормы и органы корпоративного дела в нефтегазовой отрасли.....	40
1.4. Финансовые источники деятельности корпораций в отрасли нефтегаза.....	63
<b>Глава 2. Интегрированные корпоративные структуры в нефтегазовой промышленности</b>	
2.1. Механизмы формирования интегрированных корпоративных структур (ИКС).....	68
2.2. Совершенствование системы управления нефтегазовой отраслью.....	81
2.3. Финансово – промышленные группы (ФПГ) и корпоративное дело.....	102
2.4. Реструктуризация нефтегазовых корпораций.....	109
<b>Глава 3. Корпоративный бизнес в нефтегазовой отрасли</b>	
3.1. Бизнес в системе нефтегазовой корпорации .....	117
3.2. Функции корпоративного менеджмента.....	121
<b>Глава 4. Корпоративная логистика в нефтегазовой отрасли</b>	
4.1. Понятия и задачи корпоративной логистики.....	131
4.2. Закупочная логистика.....	134
4.3. Логистика запасов в нефтегазовой отрасли .....	139
4.4. Производная логистика в нефтегазовой отрасли.....	147
4.5. Сбытовая логистика в нефтегазовой отрасли.....	154
<b>Глава 5. Основы корпоративной культуры в нефтегазовой отрасли</b>	
5.1. Сущность и основные элементы корпоративной культуры.....	161
5.2. Корпоративное поведение.....	169
5.3. Этапы формирования корпоративной культуры.....	176



## **Глава 6.**

### **Технология корпоративного дела в нефтегазовой отрасли**

6.1. Организационное проектирование в нефтегазовой отрасли.....	181
6.2. Методы управления.....	187
6.3. Процесс принятия управленческих решений.....	195

## **Глава 7.**

### **Информационная политика в нефтегазовой корпорации**

7.1. Назначение и основные принципы проектирования офиса.....	202
7.2. Современная информационная система в нефтегазовых корпорациях.....	209

## **Глава 8.**

### **Управление персоналом в нефтегазовых корпорациях**

8.1. Стратегия управления персоналом.....	221
8.2. Отбор и оценка персонала в нефтегазовых корпорациях.....	229
8.3. Мотивация, стимулирование и развитие персонала.....	233
8.4. Стиль руководства в нефтегазовых корпорациях.....	240
8.5. Управление конфликтами.....	245
8.6. Корпоративные университеты.....	252

## **Глава 9.**

### **Стратегия нефтегазовой корпорации**

9.1. Сущность, принципы и задачи корпоративной стратегии.....	263
9.2. Разработка стратегии корпорации. Стратегический анализ потенциала корпорации.....	273

## **Глава 10.**

### **Управление корпоративными финансами в нефтегазовой отрасли**

10.1. Сущность финансов и финансового менеджмента.....	281
10.2. Управление корпоративными финансовыми потоками.....	287
10.3. Управление оборотными средствами компании.....	289
10.4. Управление корпоративным капиталом.....	294
10.5. Оптимизация структуры капитала компании и повышение эффективности его использования.....	302

## **Глава 11.**

### **Управление инновациями и инвестициями в нефтегазовых корпорациях**

11.1. Сущность инновационной деятельности.....	309
11.2. Оценка инновационной активности компании.....	323
11.3. Понятие и виды инвестиции в нефтегазовой отрасли .....	339
11.4. Основы инвестиционного менеджмента в отрасли нефтегазовой промышленности.....	359

## **Глава 12.**

### **Корпоративный маркетинг в нефтегазовой отрасли**

12.1. Содержание маркетинговой деятельности.....	382
12.2. Управление маркетинговой деятельностью.....	388

## **Глава 13.**

### **Управление качеством и конкурентоспособностью в сфере**

Корпоративного дела .....	393
---------------------------	-----

## **Глава 14.**

### **Управление рисками и безопасностью в сфере**

корпоративного дела.....	404
--------------------------	-----

## **Глава 15.**

### **Управление внешнеэкономической деятельностью**

15.1. Международные научно-технические связи в нефтегазовой отрасли.....	415
15.2. Заключение внешнеторговых сделок.....	424

## **Глава 16.**

### **Теория и методы экономического анализа нефтегазовых корпораций.....**

## **Глава 17.**

### **Анализ производственно-хозяйственной деятельности нефтегазовой компании**

17.1. Анализ использования основных фондов (ОФ).....	439
17.2. Анализ использования предметов труда.....	447

## **Глава 18.**

### **Финансово-экономический анализ в нефтегазовых корпорациях**

18.1. Маржинальный анализ (МА).....	455
18.2. Анализ эффективности инвестиций. Понятие и задачи инвестиционной деятельности предприятия.....	463
18.3. Анализ финансовой деятельности нефтегазовых предприятий.....	468

## **Глава 19.**

### **Развитие цифровой экономики в отрасли нефтегазовой промышленности Узбекистан**

19.1. Этапы формирования ИКТ в Республики Узбекистан.....	476
19.2. Концепция совершенствование цифровой экономики в нефтегазовой отрасли.....	489

**Отакулов Ойбек ХАМИДОВИЧ**  
**Иноятов Миrabбос МИРКОМИЛОВИЧ**  
**Додобоев Юсубжон ТАДЖИБАЕВИЧ**  
**Абдуллаев Сардорбек АБДУХОШИМОВИЧ**  
**Рахимова Умида АБДУРАХИМОВНА**  
**Ким Виталий ГЕННАДИЕВИЧ**

## **КОРПОРАТИВНОЕ ДЕЛО В НЕФТЕГАЗОВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

*(Учебное пособие)*

*Редактор Муродов Хошим*  
*Художественный редактор Мафтунa Ваххабова*  
*Технический редактор Елена Толочко*  
*Оператор Гульчехра Азизова*

Номер лицензии АИ № 163. 09.11.2009. Подписано в печать 30 сентября 2018 года. Формат 60×84<sup>1/16</sup>. Гарнитура Таймс. Печать офсетная. Условных печатных листов 29,53. Учетно-издательских листов 22,45. Тираж 300 экз. Договор № 95—2018. Заказ № 53.

Отпечатано в отделе оперативной печати издательско-полиграфического творческого дома имени Чулпана Узбекского агентства по печати и информации. 100011, г. Ташкент, ул. Навои, 30.  
Телефон (371) 244-10-45. Факс (371) 244-58-55.



***Cho'lpon nomidagi  
nashriyot-matbaa ijodiy uyi***

ISBN 978-9943-5379-8-9



9 789943 537989