



**Аналитический доклад 2013/12**

---

# **Совершенствование системы управления в нефтегазовом секторе Республики Узбекистан**

---

**Ташкент 2013**

Доклад подготовлен группой национальных консультантов:

**Ж. Мирзамахмудов**  
**Х. Рахматуллаев**  
**Б. Норматов**  
**Е. Шек**  
**Р. Турсунова**

Координатор проекта:

**Т. Шадыбаев**

Доклад подготовлен Центром экономических исследований (ЦЭИ) при содействии проектов Программы развития Организации Объединенных Наций (ПРООН) «Содействие модернизации, ускорению реформ и трансформации».

Точка зрения, выраженная в данном аналитическом докладе, принадлежит членам рабочей группы и может не совпадать с официальной точкой зрения ЦЭИ или ПРООН.

© Центр экономических исследований, 2013 ([www.cer.uz](http://www.cer.uz))

© ПРООН, 2013 ([www.undp.uz](http://www.undp.uz))

Все права принадлежат Центру экономических исследований. Любое воспроизведение доклада или использование выдержек из данной публикации могут быть произведены только с письменного согласия. Ссылка на источник обязательна. По всем вопросам, касающимся перепечатки, перевода и приобретения печатных версий, обращаться по следующему адресу: Узбекистан, Ташкент, 100070, Центр экономических исследований, ул. Ш. Руставели, 1-й тупик, дом 5.

## Содержание

|                                                                                                                                                                       |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Введение .....                                                                                                                                                        | 5         |
| 1. Роль нефтегазовой отрасли в экономическом развитии<br>и структурных преобразованиях экономики Узбекистана .....                                                    | 7         |
| 2. Основные результаты и проблемы развития нефтегазового сектора .....                                                                                                | 10        |
| 3. Характеристика существующей организационной<br>структуры управления нефтегазовой отрасли.....                                                                      | 3         |
| 4. Недостатки существующей системы управления.....                                                                                                                    | 18        |
| 5. Совершенствование организационной структуры управления .....                                                                                                       | 24        |
| 6. Внедрение современных электронных технологий<br>управления производственными процессами .....                                                                      | 33        |
| Заключение .....                                                                                                                                                      | 38        |
| <i>Приложение 1. Доля нефтегазового сектора в некоторых<br/>макроэкономических показателях РФ, Республики Казахстан и<br/>Республики Узбекистан в 2012 году .....</i> | <i>40</i> |
| <i>Приложение 2. Действующая организационная структура НХК «Узбекнефтегаз» .....</i>                                                                                  | <i>41</i> |
| <i>Приложение 3 Список инвесторов в соответствии с<br/>Соглашениями о геологоразведке и СРП.....</i>                                                                  | <i>42</i> |
| <i>Приложение 4. Предполагаемая организационная структура НХК «Узбекнефтегаз».....</i>                                                                                | <i>43</i> |
| <i>Приложение 5. Предлагаемая структура исполнительного<br/>аппарата НХК «Узбекнефтегаз».....</i>                                                                     | <i>44</i> |

---

## Рисунки

| №  | Название                                                                                              | стр |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1. | Место отраслей нефтегазового сектора с точки зрения эффектов на спрос и предложение в других отраслях | 7   |
| 2. | Влияние нефтегазового сектора на другие отрасли                                                       | 8   |

## Таблицы

|    |                                                                                                                             |    |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. | Динамика производства основных видов продукции нефтегазового сектора                                                        | 10 |
| 2. | Темпы роста производства основных видов продукции нефтегазового сектора (в % к уровню 2000г.)                               | 11 |
| 3. | Динамика показателей финансовой устойчивости нефтегазовой отрасли за период 2001-2011гг.                                    | 12 |
| 4. | Индикаторы финансовой устойчивости нефтегазовой отрасли по итогам 2010 года                                                 | 12 |
| 5. | Доля объемов работ в нефтегазовом секторе, приходящаяся на инвесторов в соответствии с Соглашениями о геологоразведке и СРП | 17 |

## Вставки

|    |                                                                                            |    |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. | Проблемы налоговой политики в отношении нефтегазового сектора.                             | 13 |
| 2. | Этапы развития организационной структуры нефтегазовой отрасли                              | 15 |
| 3. | Пример неэффективного управления государственным пакетом акций                             | 18 |
| 4. | Вспомогательные производства системы НХК «Узбекнефтегаз»                                   | 21 |
| 5. | Международный опыт построения систем управления в нефтяном секторе                         | 26 |
| 6. | Международный опыт организации внутренней структуры управления нефтяных компаний           | 31 |
| 7. | Международный опыт совершенствования управления финансовыми потоками в нефтяных компаниях. | 32 |
| 8. | Что такое ERP-системы?                                                                     | 36 |

## Введение

Нефтегазовый сектор оказывает и будет оказывать огромную роль в экономическом развитии Узбекистана. Занимая почти пятую часть в структуре промышленного производства, он оказывает огромный мультипликативный эффект на все отрасли экономики.

Динамичное развитие экономики страны требует адекватного энергообеспечения. Решение задачи поддержания высоких темпов экономического роста не ниже 7–8% в год на предстоящий 10–15 летний период не возможно без значительных усилий для сохранения устойчивого развития нефтегазового сектора, снабжающего экономику страны не только энергетическими ресурсами, но и сырьем для развития химической и нефтехимической промышленности.

Хотя в настоящее время Узбекистан полностью обеспечивает свои потребности в природном газе и выполняет растущие экспортные обязательства, однако в последние годы сложилась тенденция снижения объемов его добычи. Еще сложнее ситуация с жидкими углеводородами, резкое снижение добычи которых и отсутствие существенного прироста запасов привели к растущему объему импорта сырой нефти и полуфабрикатов из нее.

В настоящее время собственные разведанные запасы этого вида углеводородного сырья, не достаточны даже для поддержания существующих объемов добычи, что, в случае поддержания высоких темпов экономического роста, сделает неизбежным серьезное увеличение уже в ближайшей перспективе импортных поставок нефти. Все это, наряду с вызовами прогнозируемого сокращения мировых ресурсов жидких углеводородов (для Узбекистана — роста импортных цен на них), возможного падения в среднесрочной перспективе мировых (а для Узбекистана — экспортных) цен на природный газ с учетом расширения добычи сланцевого газа, ставит существенные вызовы развитию этой отрасли в Узбекистане.

Ключевая проблема развития нефтегазовой отрасли на настоящем этапе — несоответствие существующей системы управления отраслью задачам преодоления негативных тенденций падения прироста запасов и добычи углеводородных ресурсов, обеспечения ее устойчивого развития для поддержания стратегической цели — высоких темпов развития экономики страны.

С учетом указанного, настоящий доклад ставит цель предложить основные направления совершенствования системы управления нефтегазовым комплексом в Республике Узбекистан в условиях сложившихся проблем и предстоящих вызовов.

Основой модернизации нефтегазового комплекса Узбекистана в последние 2 десятилетия стала его корпоративная реструктуризация, об-

**Ключевая проблема — несоответствие существующей системы управления отраслью задачам преодоления негативных тенденций падения прироста запасов и добычи углеводородных ресурсов**

разование вертикально интегрированной нефтегазовой компании холдингового типа, включающей в себя несколько акционерных компаний и предприятий.

Однако созданная система управления в настоящих условиях демонстрирует свою полную неэффективность, дублирование функций, расточительность в использовании финансовых ресурсов при их большом дефиците даже для неотложных нужд.

В таком состоянии отрасль имеет ограниченные возможности в реализации масштабных инвестиционных проектов, направленных на расширение добычи, переработки нефтегазового сырья, в том числе для создания современной нефтегазохимической промышленности.

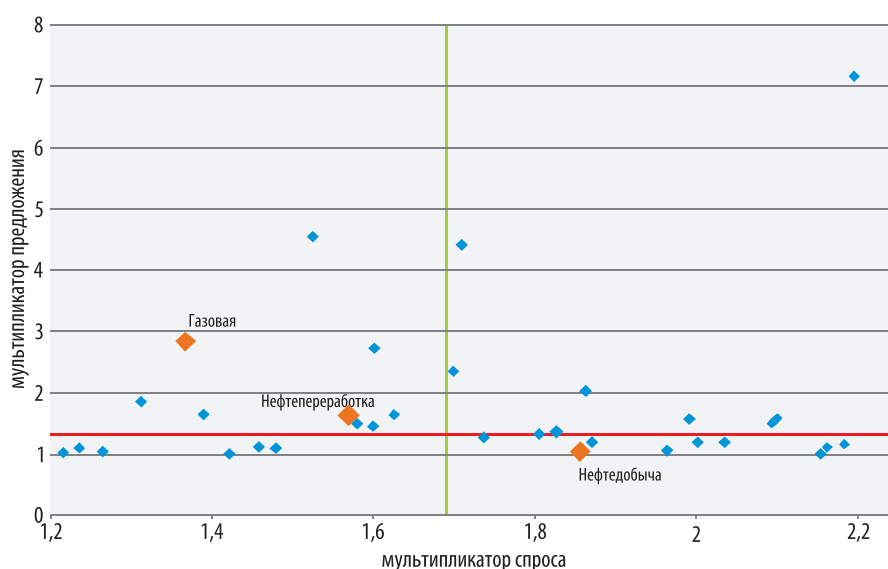
Мировой опыт свидетельствует о том, что при наличии таких существенных вызовов всегда возникает необходимость совершенствования структуры управления отраслью с тем, чтобы обеспечить решение возникающих проблем и стоящих задач.

## 1. Роль нефтегазовой отрасли в экономическом развитии и структурных преобразованиях экономики Узбекистана

Нефтегазовый сектор в Узбекистане в 2012 году занимал 5,1% в ВВП, 18,3% — в структуре промышленного производства, 23% — в экспорте продукции, а прямые налоговые и таможенные поступления сектора составили 22% доходов государственного бюджета. В 2012 году за счет нефтегазового сектора получено 10,3% прироста экспорта. Это — высокая доля и значимость в экономике, хотя она значительно ниже, чем в таких соседних странах, как Россия и Казахстан (Приложение 1).

Влияние нефтегазовой отрасли на экономику было оценено через расчет мультипликативного эффекта.<sup>1</sup>

**Рисунок 1. Место отраслей нефтегазового сектора с точки зрения эффектов на спрос и предложение в других отраслях**



Источник: Расчеты авторов на основе таблиц затраты-выпуск

<sup>1</sup> На диаграмме показаны значения мультипликатора спроса и мультипликатора предложения различных отраслей экономики. Чем правее находятся отрасли на графике, тем больше спроса они создают на продукцию других отраслей (эти отрасли имеют высокое значение мультипликатора спроса). Чем выше находятся отрасли на графике, тем большее предложение они создают для других отраслей (эти отрасли имеют высокое значение мультипликатора предложения). Через влияние на спрос и предложение ключевые отрасли оказывают существенное влияние на рост производства в других отраслях экономики.

**Нефтегазовая отрасль оказывает значительный мультипликативный эффект на развитие транспорта, электроэнергетики, машиностроения, химической отрасли, нефтепереработки**

На рисунке 1 видно, что для газовой отрасли мультипликатор предложения достаточно высокий и составляет 2,8, тогда как среднее медианное значение для всех отраслей не превышает 1,25. То есть на каждую единицу прироста продукции в газовой отрасли возможности роста производства для других отраслей расширяются в 2,8 раз за счет использования природного газа. При этом сама газовая отрасль пока не создает достаточного спроса для других отраслей (мультипликатор спроса менее 1,4, в то время, как медианное значение около 1,7), поскольку оборудование для газодобычи в основном импортируется и уровень локализации пока еще низок. Нефтедобывающая отрасль, наоборот, имеет более высокий мультипликатор спроса — 1,85 при среднемедианном значении 1,69 и низкий мультипликатор предложения (менее 1).<sup>2</sup>

**Рисунок 2. Влияние нефтегазового сектора на другие отрасли**

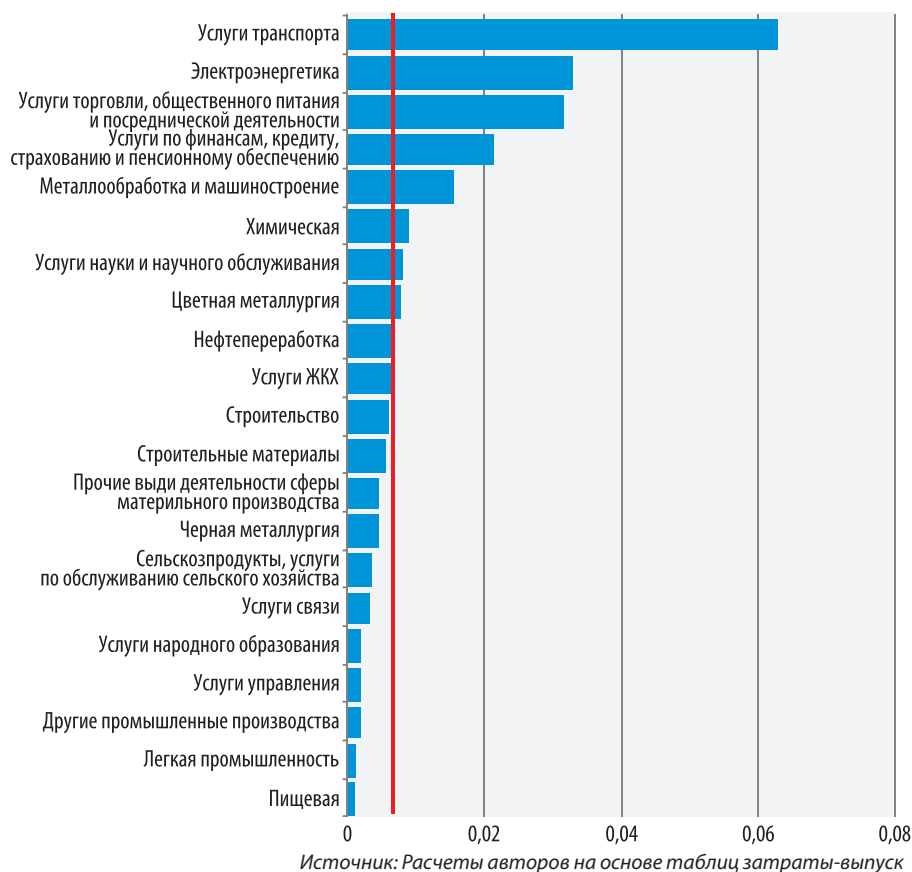


Рисунок 2 показывает те отрасли, на которые нефтегазовая отрасль влияет больше других. Это — сектор транспорта, электроэнергетика, машиностроение и металлообработка, химическая отрасль, услуги науки и научного обслуживания (включая проектные работы), цветная металлургия, нефтепереработка, ЖКХ, строительство.

<sup>2</sup> Это объясняется тем, что переработка нефти в основном находится в составе самой нефтегазовой отрасли и не участвует в расчете мультипликатора предложения. А природный газ, помимо переработки внутри отрасли, также используется в химической промышленности, а также электроэнергетике и других отраслях в качестве энергоресурса.

Нефтегазовый сектор играет решающую роль в структурной перестройке экономики страны. Из общего объема инвестиционных вложений в промышленный сектор экономики в 2011 г. на долю газовой промышленности пришлось 26,3%, нефтедобывающей и нефтеперерабатывающей отраслей — 13,9%.

На этот сектор приходится 17,1% всех освоенных в 2012 году инвестиций. В среднесрочных программах развития промышленности, на долю нефтегазового сектора приходится 57% всех предполагаемых инвестиций.

Основное направление предстоящих инвестиций — в нефтегазохимическую промышленность. В настоящее время в структуре товарной продукции нефтегазового сектора доля добывающих производств составляет 49%, перерабатывающих — 51%. Только три важнейших проекта — строительство Сургильского и Мубарекского ГХК по производству полиэтилена и полипропилена, начало производства синтетического жидкого топлива в Шуртанском ГХК полностью изменят структуру нефтегазовой отрасли и экономики страны в целом. К 2020 году доля перерабатывающих производств в структуре нефтегазового сектора составит ориентировочно 60–62%.

Создание этих производств усилит мультипликативный эффект на экономику, создав условия для широкого развития пластиковой и сопутствующей ей промышленности, а также отраслей оргсинтеза химических материалов.

По расчетам, мультипликативный эффект от развития газовой отрасли к 2020 году составит до 3,5 раз, увеличившись в 1,25 раза по сравнению с существующим уровнем.

К 2020 году доля нефтегазового сектора в промышленном производстве с учетом происходящих структурных изменений в отрасли возрастет приблизительно до 25–30%. Но это будет уже качественно другая отрасль, в которой доля производств переработки нефтегазового сырья станет преобладающей.

**На долю нефтегазового сектора приходится 57% от общего объема инвестиций.**

## 2. Основные результаты и проблемы развития нефтегазового сектора

**За последние три года ежегодные объемы добычи нефти снизились на 22,1%, газового конденсата — на 12,6%**

За годы независимости прирост объемов производства природного газа составил 54,8% по сравнению с 1990 годом, газового конденсата — 15,7%, нефти — на 22,2%.

Показатель диверсификации продукции ТЭК, рассчитанный как соотношение добавленной стоимости к объему валового выпуска продукции, возрос с 26,0% в 2000 г. до 45,6% в 2011 г., что было обусловлено положительными результатами мер по увеличению уровня и объемов переработки углеводородного сырья и созданию на этой основе новых видов готовой продукции.

Объемы экспорта продукции ТЭК в стоимостном выражении возросли за период 2000-2011 гг. более чем в 8 раз — с 335,2 млн. долл. до 2,8 млрд. долл. в 2011 г., хотя большую роль в этом сыграл ценовой фактор, так как рост цен на реализуемый газ за этот период вырос с 40 долл. за 1000 куб м. до более 280 долл./1000 куб.м

**Таблица 1. Динамика производства основных видов продукции нефтегазового сектора**

| Наименование продукции                   | Един. изм.  | 2000 г. | 2005 г. | 2006 г. | 2007 г. | 2008 г. | 2009 г. | 2010 г. | 2011 г. | 2012 г. |
|------------------------------------------|-------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Газ природный                            | млрд. куб.м | 56,4    | 60,2    | 62,4    | 65,9    | 68,3    | 66,9    | 66,0    | 62,5    | 61,5    |
| Нефть, включая газовый конденсат — всего | тыс.т       | 7536,1  | 5477,8  | 5412,1  | 5200,2  | 5119,9  | 4836,4  | 4037,9  | 3742,9  | 3337,1  |
| в том числе:                             |             |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| Нефть                                    | тыс.т       | 4170,2  | 3447,3  | 3453,8  | 3007,6  | 2561,7  | 2332,2  | 2017,9  | 1902,9  | 1571,7  |
| газовый конденсат                        | тыс.т       | 3365,9  | 2030,5  | 1958,3  | 2192,6  | 2558,2  | 2504,2  | 2020,1  | 1840,0  | 1765,4  |
| Бензин автомобильный                     | тыс.т       | 1709,4  | 1375,6  | 1357,7  | 1388,0  | 1444,5  | 1610,5  | 1428,0  | 1321,0  | 1180,3  |
| Дизельное топливо                        | тыс.т       | 1972,0  | 1436,3  | 1436,8  | 1393,8  | 1287,2  | 1302,3  | 1125,1  | 1051,8  | 997,4   |
| Мазут топочный                           | тыс.т       | 1708,7  | 978,3   | 895,6   | 688,5   | 539,5   | 498,6   | 320,7   | 240,2   | 253,6   |
| Газ сжиженный                            | тыс.т       | 91,4    | 211,5   | 223,1   | 237,6   | 248,1   | 246,1   | 245,7   | 365,4   | 353,0   |

Источник: Данные Министерства экономики Республики Узбекистан

Наряду с позитивными результатами работы нефтегазового сектора в последние годы появились и негативные тенденции, обусловленные объективными и субъективными причинами, а также их последствиями:

- Снижение объемов добычи нефти и газового конденсата. Начиная с 2000 года снижаются объемы добычи жидких углеводородов. Только за последние три года ежегодные объемы добычи нефти снизились на 22,1%, газового конденсата — на 12,6%.

- Снижение объемов добычи природного газа. За 2010-2012 гг. ежегодный объем добычи природного газа снизился на 6,8%.

**Таблица 2. Темпы роста производства основных видов продукции нефтегазового сектора (в % к уровню 2000г.)**

| Наименование продукции                   | 2000г. | 2005г. | 2006г. | 2007г. | 2008г. | 2009г. | 2010г. | 2011г. |
|------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Газ природный                            | 100,0  | 106,8  | 110,7  | 116,8  | 113,2  | 108,9  | 106,6  | 111,8  |
| Нефть, включая газовый конденсат – всего | 100,0  | 72,7   | 71,8   | 65,4   | 63,8   | 59,1   | 48,6   | 47,6   |
| в том числе:                             |        |        |        |        |        |        |        |        |
| Нефть                                    | 100,0  | 82,7   | 82,8   | 72,0   | 61,2   | 55,9   | 48,4   | 45,3   |
| газовый конденсат                        | 100,0  | 60,3   | 58,2   | 57,2   | 67,0   | 63,1   | 48,8   | 50,4   |
| Бензин автомобильный                     | 100,0  | 80,5   | 79,4   | 81,2   | 84,5   | 94,2   | 83,5   | 76,5   |
| Дизельное топливо                        | 100,0  | 72,8   | 72,9   | 70,7   | 65,3   | 66,0   | 57,1   | 53,3   |
| Мазут топочный                           | 100,0  | 57,3   | 52,4   | 40,3   | 31,6   | 29,2   | 18,8   | 16,2   |
| Газ сжиженный                            | 100,0  | 231,4  | 244,1  | 260,0  | 271,4  | 269,3  | 268,8  | 282,8  |

Источник: Данные Министерства экономики Республики Узбекистан

- Ухудшение финансовых показателей деятельности отрасли. Сохраняются устойчиво высокие значения коэффициента удельных затрат на единицу произведенной продукции, который только за последние три года увеличился более, чем на 10,7% (с 0,882 в 2009г. до 0,976 в 2011г.), Усиливаются риски, из-за того, что заемный капитал в 1,4 раза превышает собственный. Это объясняется высокой капиталоемкостью технологической модернизации и расширения сырьевой базы нефтегазовой отрасли и соответственно высоким уровнем использования заемных финансовых ресурсов. Рентабельность капитала в нефтегазовой отрасли снизилась в 4,7 раза — с 18,2 в 2009г. до 3,8 в 2011г. Значение этого показателя сформировалось ниже уровня 1997-1998г. — менее чем на 40%, рентабельность продаж снизилась с 28,4% в 2009г. до 13,7% в 2011г.<sup>3</sup> В отрасли период оборота капитала увеличился почти в 4 раза — с 335 дней в 1997 г. до 1295 дней в 2011 г.

Около 46% имущества предприятий нефтегазовой отрасли составляют оборотные активы, в составе которых материальные оборотные средства, необходимые для процесса производства — лишь 16%. При этом у перерабатывающих предприятий их доля в 2011 г. составляла лишь 19%, у предприятий, транспортирующих газ — 14%, и у нефтегазодобывающих — около 26%. Около 80% текущих активов составляет дебиторская задолженность, которая имеет тенденцию к постоянному росту. Еще более высокий удельный вес дебиторской задолженности у предприятий, перерабатывающих углеводородное сырье и реализующих нефтепродукты (81%), транспортирующих газ (83%) и добывающих (67%).<sup>4</sup>

**Доля дебиторской задолженности в переработке — 81%, в транспортировке — 83%, в добыче — 67%**

<sup>3</sup> По расчетам ИПМИ

<sup>4</sup> По расчетам ИПМИ

Таблица 3. Динамика показателей финансовой устойчивости нефтегазовой отрасли за период 2001-2011гг.

|                                                                                                 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Коэффициент платежеспособности<br>(критический уровень — < 1,0)                                 | 1,22 | 1,76 | 1,82 | 1,65 | 1,60 | 1,53 | 1,36 | 1,16 | 1,14 | 1,13 | 1,12 |
| Коэффициент соотношения собственных<br>и заемных средств<br>(критический уровень — < 1,0)       | 1,40 | 1,89 | 2,30 | 2,05 | 1,86 | 2,13 | 1,91 | 1,39 | 1,38 | 1,35 | 1,30 |
| Коэффициент финансовой независимости<br>(критический уровень < 0,5)                             | 0,49 | 0,41 | 0,50 | 0,53 | 0,54 | 0,61 | 0,63 | 0,55 | 0,55 | 0,53 | 0,52 |
| Коэффициент обеспеченности<br>собственными оборотными средствами<br>(критический уровень < 0,5) | 0,18 | 0,43 | 0,45 | 0,39 | 0,37 | 0,34 | 0,27 | 0,25 | 0,10 | 0,06 | 0,10 |

\* по расчетам ИПМИ

Таблица 4. Индикаторы финансовой устойчивости нефтегазовой отрасли по итогам 2010 года

| Показатель                                                                               | Значение коэффициента |             |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-------------|
|                                                                                          | Предельное — <        | Фактическое |
| Коэффициент устойчивости собственного капитала                                           | 0,1                   | 0,12        |
| Коэффициент соотношения долгов                                                           | 1                     | 0,8         |
| Коэффициент (уровень) соотношения материальных запасов и дебиторской задолженности (в %) | 20                    | 21          |
| Коэффициент способности к самофинансированию                                             | 0,3                   | Н.д         |
| Коэффициент восстановления платежеспособности                                            | 1                     | Н.д         |

\* по расчетам ИПМИ

По большинству показателей финансовой устойчивости отрасль демонстрирует не только слабые показатели, но и тенденцию к их ухудшению.

- **Снижение объемов прироста запасов природного газа, нефти и газового конденсата.** С середины 90-х гг. прирост запасов нефти не компенсируют их добычу, и без того крайне низкий коэффициент прироста запасов к годовой добыче нефти снизился с 1.18 в 1997г. до 0.51 в 2009 г. Фактическое соотношение по газу, хотя и улучшалось в последние 5-6 лет, однако достигнутое значение соответствующего коэффициента — 1.5, примерно в 2,5 раза ниже среднемировых значений. При этом в соответствии с принципами обеспечения энергетической безопасности страны, пороговое значение коэффициента ежегодного прироста запасов нефти и газа к объему их добычи должно составлять не менее 2.0 по нефти и 3.5 по газу. Существенная и всевозрастающая часть годовой добычи на новых скважинах идет на компенсацию падения добычи на старых нефтегазовых скважинах. Так, если в период 1992-1997гг. на такую компенсацию пошло 23% объема добычи нефти на новых скважинах, то 1998-2009гг. — 85-90%, что свидетельствует о резком изменении режима выбытия мощностей в нефтедобывающей промышленности.

**Вставка 1. Проблемы налоговой политики в отношении нефтегазового сектора.**

Наряду с отменой акцизного налога на нефть и снижение акцизного налога на природный газ, были увеличены ставки налога за пользование недрами, что нивелировало ожидаемый положительный эффект от снижения акцизных налогов. Доля ресурсных налогов в выручке от реализации продукции возросла за период 2001-2011гг. с 15% до 57%, в результате их доля в объеме прибыли составила 87-89% в 2010-2011гг. против 72% в 2009г. Налог за пользование недрами взимается одинаково со всех добывающих компаний независимо от условий добычи нефти и газа. Доля налога за пользование недрами составила более чем 1/3 чистой выручки (35%). Хотя часть налога за пользование недрами оставалась у добывающих предприятий, однако применяемый механизм регулирования учитывает лишь финансовое состояние добывающих предприятий, а не объективные отличия в условиях добычи нефти и газа, обуславливающие различные уровни затрат на извлечение углеводородного сырья.

На практике, такой механизм ориентирован исключительно на эксплуатацию высокодебитных скважин, что приводит к их ускоренной разработке, и как следствие снижение рентабельности их дальнейшего использования. При этом, на фоне поддержания низких цен и возрастания дебиторской задолженности со стороны потребителей, возникали серьезные инвестиционные ограничения на реализацию новых технологических процессов, обеспечивающих повышение отдачи низкодебитных скважин.

Доля налогов, вносимых за счет прибыли и учитываемых в себестоимости продукции возросла, и в среднем за период 2000-2011гг. составила более 55% балансовой прибыли.

С введением налога за пользование недрами были отменены отчисления на воспроизводство минерально-сырьевой базы, которые имели ту же налогооблагаемую базу и поступали во Внебюджетный фонд воспроизводства минерально-сырьевой базы. Эти отчисления имели целевое использование и направлялись на проведение геолого-разведочных работ. Отмена этих отчислений уменьшила роль государства в проведении геологоразведочных работ, основными источниками финансирования этих процессов стали выступать собственные средства предприятий.

Действующая налоговая система в отношении нефтегазового сектора экономики была нацелена, прежде всего, на обеспечение налоговых поступлений в бюджет. Но решение этой задачи сдерживается из-за хронической дебиторской задолженности, в результате чего добывающие предприятия постоянно имеют высокую задолженность перед бюджетом, объемы которой ежегодно возрастают.

Так, к настоящему времени в Узбекистане практически на всех месторождениях отмечается естественное снижение среднесуточной добычи углеводородов. Большинство действующих месторождений — порядка 80% от общего количества, и особенно нефтяных, относятся к категории низкодебитных. Эта тенденция обусловлена естественным уменьшением уровня добычи нефти, что приводит к снижению рентабельности, связанных с ростом затрат на 1 т.

Самые малodeбитные скважины вырабатывают в сутки 2,5-3 барреля. Многие месторождения имеют очень высокий уровень выработки и обводненности — более чем на 90%. Доля месторождений, добывающих менее 5 тонн в сутки, возросла за период 2001-2011гг. с 77,3% до 81%.

- **Снижение уровня переработки нефти и производства нефтепродуктов.** Снижение уровня загрузки имеющихся производственных мощностей нефтеперерабатывающих заводов произошло с 73.7% в 1998г. до 50-55% в 2009г.

**Для обеспечения потребности экономики в нефтепродуктах импортируется нефти, газового конденсата и прямогонного бензина в объеме более 1 млн. тонн**

К объективным причинам сложившихся негативных тенденций можно отнести резкое естественное снижение добычи нефти и газового конденсата на крупнейшем месторождении Кокдумалак. Это потребовало увеличения импорта нефти, газового конденсата и прямогонного бензина в объеме суммарно более 1 млн. тонн для того, чтобы обеспечить потребности экономики в нефтепродуктах. Одновременно это явилось причиной:

а) **недостаточности оборотных финансовых (сумовых и валютных) ресурсов отрасли**, направляемых первоочередно на импортные закупки сырья, что ограничивает возможности для обеспечения текущих нужд геологоразведки, бурения и добычи. Следующим следствием этой цепочки причинно-следственных связей становятся снижение объемов прироста запасов и добычи природного газа из-за их недофинансирования.

б) **низкой загрузки производственных мощностей нефтеперерабатывающих заводов, а также убыточность их деятельности**, в том числе из-за высокой стоимости переработки и реализации продукции, выработанной из импортного сырья по фиксированным ценам. С учетом переработки импортного сырья, при проектной мощности 2,5 млн.тн. Бухарского НПЗ, фактическая загруженность по итогам 2012 года составила 61,8%, а по итогам январь-май 2013 г. — 67%. По Ферганскому НПЗ — при проектной мощности переработки 6,5 млн.тн., фактическая загруженность по итогам 2012 года составила 33% и по итогам январь-май 2013 г. — 36,7%.

Субъективными причинами, негативно влияющими на развитие нефтегазовой отрасли являются:

а) неэффективная система управления отраслью, не позволяющая быстро решать возникающие проблемы;

б) недостаточная квалификация кадров, низкий уровень менеджмента на всех уровнях управления;

в) высокий уровень налоговой нагрузки на отрасль, не стимулирующий ее развитие.

<sup>5</sup> по оценкам экспертов коэффициент ежегодного прироста запасов нефти к объему ее добычи в Казахстане составляет 5.0-6.0, то есть на каждую добытую тонну нефти приращивается не менее 5-6 тонн

### 3. Характеристика существующей организационной структуры управления нефтегазовой отрасли

С самого начала независимого развития Республики Узбекистан неоднократно решались задачи совершенствования организационной структуры нефтегазовой отрасли с целью обеспечения эффективной системы управления и производства. Основной целью всех преобразований было формирование такой системы управления, которая бы, с одной стороны, отвечала рыночной направленности развития экономики, с другой — обеспечивала бы высокий и эффективный уровень управляемости отрасли, занимающей стратегическое место в структуре промышленности и экономики страны в целом.

#### **Вставка 2. Этапы развития организационной структуры нефтегазовой отрасли**

**1992 г.** — в соответствии с Указом Президента Республики Узбекистан от 03.05.1992г. №УП-393 и постановлением Кабинета Министров Республики Узбекистан от 14.01.1993г. №31 производственные объединения «Средазгазпром», «Узбекнефть», «Фергананефтеоргсинтез», «Средазнефтегазстрой» преобразуются в государственный концерн нефтяной и газовой промышленности «Узбекнефтегаз».

**1993 г.** — в соответствии с Указом Президента Республики Узбекистан от 23.12.1992г. №УП-518 и постановлением Кабинета Министров Республики Узбекистан от 13.05.1992г. №233 производственные объединения, предприятия и организации преобразуются в Национальную корпорацию нефтяной и газовой промышленности «Узбекнефтегаз».

**1998 г.** — в соответствии с Указом Президента Республики Узбекистан от 11.12.1992г. №УП-2154 и постановлением Кабинета Министров Республики Узбекистан от 15.12.1998г. №523 Национальная корпорация нефтяной и газовой промышленности «Узбекнефтегаз» преобразована в Национальную холдинговую компанию «Узбекнефтегаз» с созданием в ее составе 8-ми акционерных компаний.

**2003 г.** — в соответствии с постановлением Кабинета Министров Республики Узбекистан от 21.10.2003г. №460 ликвидированы Акционерные компании «Узнефтепереработка» и «Узнефтегазшчитатьминот», проведено слияние акционерных компаний «Узгеонефтегаздобыча» и «Узбурнефтегаз» с образованием на их базе АК «Узгеобурнефтегаздобыча», реорганизация АК «Узнефтегазстрой» в форме присоединения к НХК «Узбекнефтегаз». Принято постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан от 19.05.2003г. №225 по организации деятельности АК «Узнефтепродукт».

**2006 г.** — в соответствии с постановлениями Президента Республики Узбекистан от 21.08.2006г. №ПП-460 и от 08.09.2006г. №ПП-461 предусмотрена реорганизация акционерной компании «Узгеобурнефтегаздобыча» и образование на ее базе акционерных компаний «Узгеобурнефтегаз» и «Узнефтегаздобыча», создание АК «Узнефтегазстройинвест», присоединение акционерных обществ «Устюртская геофизическая экспедиция», «Амирабадская геофизическая экспедиция», «Ферганская геофизическая экспедиция» и «Бухарская геофизическая экспедиция», а также унитарного предприятия «Яккабагская геофизическая экспедиция» к ОАО «Узбекгеофизика» и создание Совета управляющих НХК «Узбекнефтегаз» с изменениями функций Правления холдинговой компании.

**Национальная холдинговая компания имеет сложную трехуровневую структуру управления.**

**Функции высшего органа управления НХК «Узбекнефтегаз» возложены на общее собрание акционеров, где 99% приходится на долю Государственного комитета по приватизации, демонополизации и развитию конкуренции**

Так, существовавшие в советское время производственные объединения преобразовались сначала в концерн нефтяной и газовой промышленности, а затем — в национальную холдинговую компанию<sup>6</sup> со сложной трехуровневой структурой управления (см. Приложение 2).

**Первый, высший уровень** холдинговой системы представлен собственно головной холдинговой компанией, состоящей из центрального аппарата управления ею — НХК «Узбекнефтегаз». Уставный фонд холдинговой компании сформирован из вклада в него контрольных пакетов акций акционерных компаний (субхолдингов), акционерных обществ, долей в дочерних предприятиях и имуществ унитарных предприятий прямого подчинения.

**Второй уровень** представлен шестью акционерными компаниями, уставные фонды которых сформированы из имуществ входящих в них предприятий и пакетов акций, принадлежавших ранее государству в этих акционерных обществах.

**Третий уровень** состоит из предприятий, осуществляющих геолого-разведку, бурение, добычу, переработку, реализацию, транспортировку углеводородов, строительство и материально-техническое снабжение, формирующих своими активами уставные фонды второго уровня.

Управление при такой структуре осуществляется по следующей схеме:

Функции высшего органа управления Национальной холдинговой компании «Узбекнефтегаз» возложены на общее собрание акционеров, в котором доля Государственного комитета Республики Узбекистан по приватизации, демонополизации и развитию конкуренции составляет 99%.

1. Совет управляющих НХК «Узбекнефтегаз», состоящий из 16 членов, среди которых — заместитель Премьер-министра Республики Узбекистан, ответственный за топливно-энергетический комплекс, 7 руководителей министерств и ведомств Республики Узбекистан, 2 представителя Правления НХК «Узбекнефтегаз» и 6 Генеральных директоров компаний, входящих в состав холдинга. Совет является органом, определяющим стратегию и перспективы развития отрасли, вырабатывающим тактику и среднесрочные задачи, стоящие перед холдинговой компанией.

2. Исполнительный аппарат НХК «Узбекнефтегаз», обеспечивает реализацию принципов, механизмов, а также текущее управление нефтегазовой отраслью. При этом Правление Холдинговой компании является рабочим органом Совета управляющих, обеспечивающим сопровождение, контроль и выполнение принимаемых Советом управляющих решений.

3. Председатель правления холдинговой компании, одновременно являясь заместителем председателя Совета управляющих, осуществляет одновременно оперативное руководство деятельностью акционерных компаний, входящих в состав НХК «Узбекнефтегаз» путем принятия распоряжений и приказов по управленческому персоналу акционерных компаний.

<sup>6</sup> В «Положении о холдингах», утвержденном постановлением Кабинета Министров Республики Узбекистан от 12.10.1995 г. № 398, понятие «холдинг» определяется, как акционерное общество открытого типа, в состав активов которого входят контрольные пакеты акций других предприятий. Контрольный пакет акций (паев, долей) представляет собой любую форму участия в капитале предприятия, обеспечивающей безусловное право принятия или отклонения определенных решений на общем собрании его участников и в его корпоративных органах управления.

4. В свою очередь, правления и дирекции подведомственных предприятий и акционерных обществ обеспечивают исполнение этих директив.

В существующей системе управления нефтегазовая отрасль преимущественно отождествляется с холдинговой компанией «Узбекнефтегаз», так как в стране существует монополия на геологоразведку и добычу углеводородных ресурсов.

Однако помимо холдинговой компании в отрасли действуют несколько операторов, занимающихся геологоразведкой, а также добычей и реализацией нефтегазового сырья на базе соответствующих Соглашений о геологоразведке или Соглашений о разделе продукции (см. Приложение 3).

Информация о доле объемов работ в рамках таких Соглашений представлена в нижеследующей таблице

**Таблица 5. Доля объемов работ в нефтегазовом секторе, приходящаяся на инвесторов в соответствии с Соглашениями о геологоразведке и СРП**

| Наименование видов работ и продукции               | 2005 г. | 2007г. | 2010 г. | 2012 г. |
|----------------------------------------------------|---------|--------|---------|---------|
| Доля в капитальных вложениях в отрасль, %          | 4,74%   | 19,67% | 19,67%  | 20,47%  |
| Доля в капитальных вложениях на геологоразведку, % | 19,84%  | 72,76% | 83,14%  | 81,10%  |
| Доля в приросте запасов природного газа, %         | 0%      | 4.99%  | 21.84%  | 28.97%  |
| Доля в приросте запасов жидких УВ, %               | 0%      | 6.64%  | 22.21%  | 18.87%  |
| Доля в добыче:                                     |         |        |         |         |
| природного газа                                    | 0.31%   | 9.61%  | 21.17%  | 20.78%  |
| жидких углеводородов                               | 0.05%   | 0.83%  | 7.59%   | 23.49%  |

Источник: Данные Министерства экономики Республики Узбекистан

Управление операторами осуществляется управляющими комитетами, включающими на паритетной основе представителей инвесторов (в большинстве иностранных) и уполномоченных государственных органов.

Текущий контроль за деятельностью операторов, а также оказание им содействия во взаимоотношениях с государственными структурами, осуществляют уполномоченные государственные органы — по трем соглашениям — Министерство экономики, по остальным — НХК «Узбекнефтегаз».

Каждый оператор имеет свою собственную структуру управления, утвержденную управляющими комитетами.

Структуры управления операторов работают достаточно эффективно, так как находятся под двойным контролем — головных компаний инвесторов и уполномоченных государственных органов. Кроме того, деятельность операторов стабильно финансируется иностранными инвесторами, что позволяет современно решать поставленные перед ними производственные задачи.

В дальнейших предложениях в настоящем докладе система управления этим сегментом отрасли не будет предметом анализа и предложений.

**В отрасли действуют несколько операторов, занимающихся геологоразведкой, а также добычей и реализацией нефтегазового сырья на базе Соглашений о геологоразведке или о разделе продукции**

## 4. Недостатки существующей системы управления

**Важный недостаток системы – нарушение законодательных норм корпоративного управления при исполнении оперативной деятельности по управлению акционерными компаниями в отрасли**

Управление холдинговой компанией, как отраслевым звеном экономики, имеет серьёзные недостатки:

**Во-первых, нарушаются законодательные нормы корпоративного управления при исполнении холдингом своей оперативной деятельности по управлению акционерными компаниями.**<sup>7</sup> Это одновременно явно порождает конфликт интересов между головным холдингом и входящими в его состав акционерными компаниями, которые одновременно являются управляющими (как акционеры холдинга) и управляемыми (как соподчиненные структуры).<sup>8</sup>

### **Вставка 3. Пример неэффективного управления государственным пакетом акций**

Законом от 21.12.2007 г. N ЗРУ-135 в Закон «Об акционерных обществах и защите прав акционеров» (далее Закон) была добавлена статья 24-1, в которой введено понятие «представителя государства» как способа реализации «золотой акции», а в статье 83 дополнительно введен абзац, где определен статус «представителя государства», который по должности является членом наблюдательного совета общества, не подлежит избранию (переизбранию) общим собранием акционеров.

Ранее изданные документы (до 20.07.2007г.) использовали термин «представитель государства», который обозначал и государственного поверенного, и доверительного управляющего государственными активами, и любого представителя, которому выдана доверенность на голосование по государственному пакету акций. Однако, особый статус «представителя государства», означающий, что он по должности является членом наблюдательного совета общества, не подлежит избранию (переизбранию) общим собранием акционеров, Законом закреплен только за представителем государства, реализующим право «золотой акции». При этом механизм введения в состав на-

блюдательного совета представителя государства на «золотую акцию» четко прописан, в то время как механизм введения госповеренного в состав действующего (укомплектованного) наблюдательного совета общества не определен, что приводит к разногласиям в Законе и постановлениях Кабинета министров, регулирующих деятельность госповеренных и доверительных управляющих.

Проблема рассмотрена на примере АК «Узтрансгаз». Ситуация аналогична для 5 акционерных компаний НХК «Узбекнефтегаз». Протоколом Специальной комиссии по мониторингу эффе́ктивным использованием государственной доли акций от 28 декабря 2009 года № 02-8-55 назначен государственным поверенным по управлению государственными активами в АК «Узтрансгаз» гр-н М., с которым был заключен договор с Госкомимуществом РУз. При этом, Госкомимущество, имея 4-х представителей на государственный пакет акций в составе наблюдательного совета АК «Узтрансгаз», не делает никаких предложений по его персональному составу, позволяющих госповеренному стать членом наблюдательного совета. Таким образом, в течение 5 месяцев с момента назначения госповеренного наблюдательный совет АК «Узтрансгаз» состоял из 9 членов, избранных общим собранием акционеров в июне 2009

года. Кроме того, в соответствии с договором Госкомимущество передает, а Госповеренный получает право на осуществление действий по представительству государства в органах управления АК «Узтрансгаз». Однако, после заключения договора (28 января 2010 года) Госкомимущество, именуя себя владельцем переданного пакета акций в полном объеме, направляет в АК «Узтрансгаз» предложения в повестку дня очередного общего собрания акционеров об избрании 4 своих представителей.

Двойной подход к правам госповеренного, а именно, (i) придание ему особого статуса, прописанного в более ранних постановлениях Кабинета Министров РУз и не отраженного в Законе, (ii) а также право использовать все свои полномочия в качестве акционера в соответствии с размером государственного пакета акций, не позволит компании «Узбекнефтегаз» получить работоспособное большинство в составе наблюдательного совета АК «Узтрансгаз», позволяющее сформировать эффективную систему управления нефтегазовым комплексом, обеспечивающую взаимоувязанную, целенаправленную, и самое главное мобильную работу предприятий на всех этапах производственно-технологического цикла. На общем собрании акционеров АК «Узтрансгаз»

по итогам 2009 года, назначенном на 30 июня 2010 года при избрании нового состава наблюдательного совета АК «Узтрансгаз» компания «Узбекнефтегаз» сможет провести в его состав лишь 4 своих представителей, такое же количество представителей будет от Госкомимущества, девятым членом наблюдательного совета будет госповеренный.

Следует отметить, что размер государственного пакета акций (48%) позволяет госповеренному самостоятельно провести в состав наблюдательного совета АК «Узтрансгаз» 4 представителей, включая и себя. Более того, действуя исключительно в рамках Закона, и используя лишь свои полномочия в качестве акционера в соответствии с размером государственного пакета акций, государственный поверенный мог бы уже в феврале 2010 года стать полноправным членом наблюдательного совета АК «Узтрансгаз» путем созыва внеочередного общего собрания акционеров и избрания себя в состав наблюдательного совета. Особый статус приданный ему, прописанный в более ранних постановлениях Кабинета Министров РУз и не отраженный в Законе, при отсутствии четко разработанного механизма его реализации только явился помехой для скорейшего его вступления в обязанности госповеренного.

**Во-вторых,** имеет место **дублирование функций** управленческого персонала первого и второго уровня при выполнении одних и тех же задач. Первый и второй уровни выполняют схожие функции и несут ту же ответственность в управлении нефтегазовой отраслью лица (государства). Следовательно, второй уровень дублирует первый уровень 3-х уровневой холдинговой системы. и не дублирует другие уровни.

<sup>7</sup> Нормы корпоративного управления определены законодательством и осуществляются тремя составляющими: общим собранием акционеров (высший орган), наблюдательным советом (советом управляющих) и исполнительным органом. Исполнительный орган подчиняется только решениям Наблюдательного совета и Общего собрания акционеров своего акционерного общества, но никак не исполнительному органу другого, пусть даже материнского акционерного общества. Указом Президента Республики Узбекистан от 24.01.2003г. № УП-3202, ассоциациям, концернам, холдингам запрещено вмешиваться в оперативную деятельность предприятий, входящих в их состав.

<sup>8</sup> Генеральные директора акционерных компаний одновременно являются членами Совета управляющих НХК «Узбекнефтегаз». В связи с этим появляется конфликт интересов руководителей дочерних предприятий и органа управления материнской компании, т.е. в одном случае генеральные директора подчиняются центральному аппарату холдинга, в другом входят в состав органа управления, чьи решения обязан выполнять исполнительный орган НХК «Узбекнефтегаз». Кроме того вхождение в состав Совета управляющих представителей исполнительного органа общества противоречит законодательству о рынке ценных бумаг.

**Действующая система не позволяет обеспечить эффективное управление нижним звеном, в котором и осуществляются основные функции отрасли**

**Действующая система управления является причиной искажения всей системы финансирования и движения финансовых потоков в отрасли**

Это является причиной наличия излишнего управленческого персонала. В настоящее время 24 ед. управленческого персонала имеют статусы первых заместителей и заместителей министра, но при этом воспринимаются министерствами и ведомствами Республики Узбекистан, как исполнители распоряжений Председателя и заместителей Председателя НКХ «Узбекнефтегаз», которые несут полную ответственность за их действия. Таким образом, определение, что акционерные компании являются самостоятельными единицами, а их руководители имеют высокий статус первых заместителей министра, установленное Постановлением Президента Республики Узбекистан №ПП-446 от 21.08.2006г., на практике не работает.

Многозвенность и дублирование функций **приводят к затягиванию сроков принятия решений**, в том числе и стратегических. Это происходит как в силу законодательных норм, при которых каждый уровень обязан выдержать установленные сроки проведения акционерных собраний и Наблюдательных советов<sup>9</sup>, так и в силу длительности процессов обсуждений и договорного процесса.

**Ухудшается управляемость самым нижним, третьим звеном управления, в котором и осуществляются основные функции отрасли.** В 3-х уровневой системе управления возникает парадоксальная ситуация, при которой управление вторым уровнем — акционерными компаниями можно осуществить только посредством наличия большинства членов в Наблюдательных советах акционерных компаний, но управление третьим уровнем с позиции первого уровня практически, в рамках законодательства, невозможно. А третий уровень — самый важный и его составляют стратегические предприятия, которые непосредственно добывают, транспортируют и перерабатывают углеводородное сырьё.

**В-третьих, искажается вся система финансирования и движения финансовых потоков в отрасли**, при которой:

средства изымаются у акционерных компаний не только в виде дивидендов, а прямым перечислением на счета НКХ «Узбекнефтегаз». Центральный аппарат холдинговой компании аккумулирует на своих счетах средства, заработанные дочерними предприятиями и в последующем их распределяет, согласно утвержденному порядку.<sup>10</sup>

**В-четвертых**, имеет место нерациональное использование всех видов ресурсов. В структуре каждой компании имеются одно или несколько автотранспортных, снабженческих и ремонтных предприятий, ресурсы которых в случае необходимости трудно мобилизовать на нужные для участки работ других подразделений.

<sup>9</sup> Законом Республики Узбекистан «Об акционерных обществах и защите прав акционеров» определен временной регламент проведения заседаний наблюдательных советов с последующим утверждением на общем собрании акционеров (не ранее чем за 30 дней). Первый уровень проводит заседание наблюдательного совета и принимает решение, через 30 дней это решение утверждается на общем собрании акционеров и через своих представителей доводится до наблюдательных советов акционерных компаний, решение которого также утверждается через 30 дней на общем собрании и доводится до наблюдательного совета третьего уровня, решение которого также утверждается через 30 дней. Итого три месяца по принятию стратегических решений.

<sup>10</sup> Между хозяйствующими субъектами могут существовать только договорные отношения по оказанию работ и услуг. Холдинговая компания может принимать на свои счета средства в виде дивидендов, полученных на пакеты акций акционерных компаний (второй уровень) и чистой прибыли унитарных предприятий.

#### **Вставка 4. Вспомогательные производства системы НХК «Узбекнефтегаз»**

Основное производство холдинговой системы «Узбекнефтегаз» включает в себя добычу, транспортировку, переработку углеводородов и реализацию нефте- и газо- продукции.

Вспомогательное производство включает в себя поиск, геологоразведку, бурение скважин, снабжение МТР (материально-техническими ресурсами), автотранспортные и строительные услуги.

В связи с осуществлением деятельности НХК «Узбекнефтегаз» на месторождениях с падающей добычей количество предприятий вспомогательного производства неуклонно возрастает, но при этом удельный вес вспомогательного производства в общей товарной продукции остается на прежнем уровне в пределах 5-6%.

Самыми крупными предприятиями вспомогательного производства являются АК «Узгеобурнефтегаз», АК «Узнефтегазстройинвест» и АК «Узнефтегазмаш», которые управляются НХК «Узбекнефтегаз» посредством владения 51% пакетом акций в их уставных капиталах.

АК «Узгеобурнефтегаз» состоит из подконтрольных (51%) акционерных обществ, производящих буровые работы и нефтегазоразведочные экспедиции прямого подчинения. Имеет в своем составе подконтрольное акционерное общество «Узбекгеофизика», осуществляющее научное обеспечение проведения поисково-разведочных работ на нефть и газ.

АК «Узнефтегазстройинвест» имеет в своем составе 5 подконтрольных акционерных обществ (51% пакет акций) — строительные тресты, осуществляющих весь спектр работ в нефтегазовом секторе от обустройства ме-

сторождений, монтажа оборудования, укладки газо и нефтепроводов, прокладки дорог до промышленного и гражданского строительства.

АК «Узнефтегазмаш» имеет в своем составе 4 завода, которые частично обеспечивают нефтегазовую отрасль промышленным и другим оборудованием, долотами (бурами) и другим инструментами.

Вместе с тем в основном производстве, также присутствуют предприятия вспомогательного производства с непосредственным подчинением или превалирующего участия акционерных компаний в их уставных капиталах.

В АК «Узнефтегаздобыча» на 7 производственных предприятий приходится 30 вспомогательных (снабженческо-сбытовых, автотранспортных, научно-изыскательских, управляющих и т.п.), к примеру:

- МПП «Муборакнефтьгаз-сувтаъминот» занимается вопросами водоснабжения Кашкадарьинской области;
- ОАО «Нефтегазстройремонт», ОАО «Нефтегазремонт», ОАО «Узнефтьгазкудугтаъмирлаш» проводят строительные и ремонтные работы;
- ОАО «Нефтегазисследование», ОАО «Neftgasme'yor», ОАО «Узнефтегазинформатика» занимаются разработкой нормативной базы и метрологическим обеспечением.
- УДП «Texniktaminlashvabutlashboshqarmasi» и ОАО «Maxsusbutlashgas» обеспечивают снабжение предприятий МТР.

В АК «Узтрансгаз» 6 производственных предприятий обслуживаются 5 вспомогательными.

В АК «Узнефтьпродукт» 27 предприятий, включая нефтебазы, обслуживаются 8 предприятиями.

При достаточном общем количестве трудовых ресурсов имеется избыток определенных профессий в одних предприятиях и их недостаток в других, отдельные материальные ресурсы могут быть в свободном наличии на складах одних предприятий, и при этом другие предприятия могут испытывать острый их недостаток, для восполнения которого потребуются мобилизация финансовых ресурсов, проведение закупок в установленном порядке и т.д., что в результате приводит к потере времени и соответственно доходов.

**Система управления компании «Узбекнефтегаз» не адекватна поставленным задачам по осуществлению структурной перестройки отрасли в направлении углубленной переработки углеводородного сырья, прироста запасов углеводородных ресурсов и эффективного использования генерируемых финансовых ресурсов**

Разобщенность компаний не нацеливает на конечные результаты работы отрасли. К примеру, АК «Узгеобурнефтегаз» ограничивается достижением собственных производственных показателей (площадь и объем разведки, проходка при бурении скважин), без ориентации на реальный объем добычи.

В последние годы в составе НХК «Узбекнефтегаз» образовалось значительное количество организаций, относящихся к пищевой и легкой промышленности, спортивных и оздоровительных учреждений, других объектов социальной инфраструктуры, управление которыми приводит к отвлечению времени и финансовых ресурсов.

**В-пятых, усиливается налоговое бремя на отрасль из-за трёхкратного налогообложения дивидендов, образованных с одного источника прибыли.**

Чистая прибыль образуется у предприятий третьего уровня, которые, начислив дивиденды и уплатив 10% налог, направляют эти дивиденды акционерной компании. Компания формирует из этих дивидендов свою чистую прибыль и, уплатив 10% налог, начисляет их в НХК «Узбекнефтегаз», которая в свою очередь также, уплатив налог 10%, выплачивает дивиденды по своим акциям. Следовательно, прибыль из одного и того же источника облагается налогом 3 раза.

**В-шестых, не эффективная структура управления центрального аппарата холдинговой компании.** Внутренняя структура (Приложение 2 (структура прилагается)) и права по управлению отраслью самой холдинговой компании «Узбекнефтегаз» не адекватны поставленным задачам по осуществлению структурной перестройки отрасли в направлении углубленной переработки углеводородного сырья, прироста запасов углеводородных ресурсов и эффективного использования генерируемых финансовых ресурсов отрасли.

Увеличение количества крупных инвестиционных проектов, направленных на углубление переработки углеводородов и производство новых видов продукции, с привлечением иностранных инвестиций и созданием новых совместных предприятий и соглашений о разделе продукции, требует их тщательного и постоянного сопровождения.

Однако такая действующая структура управления такое сопровождение не предусматривает. Это стало причиной постоянных срывов сроков реализации проектов, некачественной разработки ПСД, недостаточного уровня контроля за деятельностью ряда СП и СРП. В главном управлении прогнозирования, ресурсов и инвестиционных программ — всего 4 штатные единицы. Помимо указанного подразделения у первого заместителя председателя холдинговой компании ответственность также за вопросы переработки и рационального использования углеводородного сырья (5 штатных единиц) и внешние экономические связи. Такой широкий круг вопросов при недостаточной численности и многозвенной структуре управления отраслью приводит к неэффективной работе и срыву сроков решения поставленных задач.

Одновременно не на должном уровне решаются производственные вопросы, связанные с геологоразведкой, добычей нефти, газового конденсата и природного газа. С опозданием прорабатываются проекты, связанные с перспективными направлениями развития отрасли.

Таким образом, действующая структура управления нефтегазовой отраслью становится одним из основных препятствий ее дальнейшего развития.

**В-седьмых,** почти половина денежных средств поступают в НХК «Узбекнефтегаз» по специальным схемам движения денежных средств, регулируемых финансовыми органами, с направлением их основной части на платежи в бюджет, что не позволяет НХК «Узбекнефтегаз» обеспечивать своевременное финансирование эксплуатационных и капитальных нужд.

Все цены реализации на нефть, газовый конденсат, природный газ и нефтепродукты, составляющие более три четверти поступлений, регулируются финансовыми органами, которые в свою очередь зависят от ценовой политики государства.

Использование поступающих предприятиям НХК «Узбекнефтегаз» денежных средств не по специальным схемам движения денежных средств, также регулируется специальными положениями, установленными финансовыми органами, с направлением основной части на платежи в бюджет и в во внебюджетные фонды и оплату труда.

Зависимая финансовая структура не позволяет вести эффективную коммерческую и техническую деятельность. Затяжные процессы согласования расходов на импорт необходимой продукции и оборудования для обеспечения добычи углеводородов, а также выделение валютных средств, не позволяет эффективно\оперативно управлять деятельностью компании.

**В-восьмых,** отсутствие единой базы данных, приводящее к:

- Низкому качеству предоставляемых данных по добыче
- Несвоевременному/неоперативному принятию решений
- Большой трате времени специалистов на подготовку отчетов (70-90%)

**В-девярых,** Отсутствие корпоративной кадровой политики, в том числе:

- Отсутствие системы поддержки роста кадров
  - Целенаправленные курсы обучения и аттестации
  - Программы поощрения
- Недостаток квалифицированных специалистов по кадрам.

**Зависимая финансовая структура не позволяет вести эффективную коммерческую и техническую деятельность**

## 5. Совершенствование организационной структуры управления

**В Узбекистане применяется модель управления сектором, характерная для стран, где земля и недра не являются объектом частной собственности, либо их использование является объектом крупных государственных монополий (Китай, Малайзия)**

Международный опыт построения систем управления нефтегазовым сектором свидетельствует о наличии трех принципиально отличающихся моделей управления сектором.

**Первая модель** развивается в странах, где земля и ее недра не находятся в исключительной собственности государства, а являются объектом частной собственности, и соответственно, купли-продажи (США, Великобритания и др.). В указанных странах за государством сохраняются только регулятивные функции, а нефтегазовый бизнес развивают частные компании.

**Вторая модель** характерна странам, где земля и ее недра не являются объектом частной собственности, либо их использование является объектом крупных государственных монополий (Китай, Малайзия, Узбекистан и др.). В этих странах нефтегазовый бизнес развивается в рамках одной (Малайзия — «Петронас», Узбекистан — НХК «Узбекнефтегаз») или нескольких (Китай — 4 компании, среди которых «CNPC», «Петрочайна» и др.) крупных государственных нефтяных и газовых компаний, а также в рамках Соглашений о разделе продукции с крупнейшими зарубежными компаниями. Государство в этой модели выполняет часть регулятивных функций отрасли, передавая другую их часть самим государственным корпорациям.

**Третья модель** представляет из себя комбинацию первых двух моделей, то есть сочетание государственных монополий с частным сектором (Россия, Казахстан и др.).

Указанные модели используются как на уровне компаний, специализирующихся либо на нефти, либо на газе, так и на уровне диверсифицированных компаний, занимающихся одновременно разведкой и добычей и жидких углеводородов и природного газа.

Все три модели функционируют в международной практике в настоящее время и имеют как позитивный опыт управления, так и периодически возникающие проблемы.

Вместе с тем, все три модели имеют и общие характеристики. К ним относятся:

- стремление создать крупные по размерам и финансовым активам нефтегазовые компании, способные осуществлять многомиллиардные вложения в прирост запасов, их добычу, углубленную переработку;
- очень близкие принципы и подходы к созданию организационной системы управления нефтегазовыми компаниями, независимо от того, находятся ли они в государственной или частной собственности;

- активное сотрудничество в рамках совместных проектов, в том числе на условиях СП и СРП между частными и государственными компаниями.

В Узбекистане применяется вторая, из перечисленных выше, модель управления нефтегазовым сектором.

В настоящее время в стране, как минимум, четыре основные причины требуют дальнейшего совершенствования структуры управления отраслью.:

**Во-первых**, задачи обеспечения высоких темпов экономического роста в стране налагают особые требования на нефтегазовую отрасль — как ключевую базовую отрасль экономики.

Нефтегазовая отрасль должна обеспечить стабильное снабжение экономики нефтегазовым сырьем и продуктами его переработки, включая значительное расширение поставок новых для республики видов сырья и материалов из нефти и газа. Снижение же объемов производства природного газа на один процентный пункт, к примеру, приведет к снижению на три процентных пункта темпов роста других зависимых от него отраслей экономики

**Во-вторых**, негативные тенденции падающей добычи и прироста запасов углеводородного сырья, требуют принятия неотложных мер. По расчетам,<sup>11</sup> к 2020 году годовая потребность страны в жидких углеводородах составит соответственно 2,8 млн.т и 3 млн.т. При существующих темпах прироста запасов и их добычи возможный дефицит жидких углеводородов — 3,5%. При этом дефицит, очевидно, указанной потребности до 2020 года будет покрываться за счет импорта с поэтапным сокращением импорта по мере расширения использования синтетического жидкого топлива и альтернативных источников энергии.

**В-третьих**, складывающиеся международные тенденции конъюнктуры рынка углеводородного сырья, при которых прогнозируется рост цен на импортируемые в возрастающих объемах жидкие углеводороды и опасность снижения цен на экспортируемый республикой природный газ (при «отвязке» формулы ценообразования от нефтепродуктовой корзины и привязке ее к спотовой цене на газ), могут существенно ухудшить финансовое положение отрасли. К такому изменению конъюнктуры нефтегазовая отрасль республики не готова. Резервов прочности у нее просто нет.

**В-четвертых**, отрасль нуждается не только в технической модернизации, но и в углублении диверсификации производства. С учетом современных технологий, нефтегазовый сектор республики имеет все возможности поставок в экономику не только полиэтилена, полипропилена и ПВХ, но и каучука, а также широкой номенклатуры продукции органического синтеза. Это требует огромных капитальных вложений, привлечения в отрасль импортных технологий, в том числе на базе создания совместных производств с владельцами этих технологий, а также коренной перестройки структуры управления отраслью для решения основных поставленных перед ней задач.

**Прогнозируемый рост цен на импортируемые жидкие углеводороды и опасность снижения цен на экспортируемый республикой природный газ могут существенно ухудшить финансовое положение отрасли**

<sup>11</sup> Приведенные данные представлены в Программе развития нефтегазовой отрасли в 2013–2020 гг. (расчеты МЭ)

**Вставка 5. Международный опыт построения систем управления в нефтяном секторе<sup>12</sup>**

В настоящее время в мире насчитывается более 800 нефтяных компаний, при этом большую часть нефтяного бизнеса 'делают' примерно два десятка (половина из которых — американские) интегрированных транснациональных нефтяных компаний, так называемых 'главных' нефтяных компаний или 'мэйджорз'.

К наиболее мощным нефтяным компаниям, ведущим свой бизнес по всему миру, относятся: Exxon-Mobil, Chevron, Amoco, Texaco. В современной структуре нефтяного бизнеса доминируют вертикально интегрированные компании, то есть финансово-экономическое объединение различных технологически взаимосвязанных производств, а именно: разведка и добыча нефти — транспортировка — переработка — нефтехимия — сбыт нефтепродуктов и нефтехимикатов. Преимуществом интегрированной компании является сбалансированность сбыта. Когда цена на нефть падает, прибыль добывающих подразделений уменьшается, но нефтепереработка и нефтехимические производства увеличивают прибыль, поэтому потери одного подразделения компенсируются другими подразделениями. Развитие нефтяного бизнеса в США с самого начала пошло по пути вертикальной интеграции. Крупнейшие нефтяные компании — Standard Oil, Gulf, Texaco и др. установили контроль за всеми секторами нефтяного дела в национальном, а затем и в международном масштабе. Такого же подхода придерживались и многие небольшие предприятия-аутсайдеры, несмотря на то, что они оперировали на ограниченных территориях.

Развитие процесса интеграции обусловлено стремлением нефтяных компаний к контролю над рынками сбыта конечной продукции — сначала нефтепродуктов, а затем и нефтехимикатов, обусловленная природными и экономическими факторами необходимость «управляемой» организации производства и сбыта, достижение экономии издержек, обусловленной масштабами производства при

развитой вертикальной интеграции. Концентрация капитала и производства, наличие единой инфраструктуры, возможности маневра (капиталом, мощностями, потоками сырья и продукции), способствует сокращению удельных затрат в производстве и сбытовой деятельности, росту массы и нормы прибыли, обеспечению в рамках вертикально-интегрированных структур контролируемых источников сырьевого обеспечения.

В целом, как показывает практика, вертикальная интеграция компаний, занятых в нефтяном бизнесе, при удачном использовании предпосылок своего формирования имеет существенные конкурентные преимущества перед фирмами специализированного типа.

Интеграция и комбинирование в нефтяном бизнесе отнюдь не исключают и специализации, поэтому наряду с небольшими существуют и крупные специализированные компании. И те и другие, будучи самостоятельными хозяйственно-правовыми структурами, могут, тем не менее, входить в сферу влияния интегрированных компаний, например, через систему финансового участия. В нефтяном бизнесе в условиях рыночной экономики широко распространено частичное (фрагментарное) комбинирование различных сфер деятельности. Типичным примером такого рода являются связи: разведка запасов — добыча нефти, транспорт — оптовая торговля нефтью, нефтегазопереработка — нефтехимия, оптовая-розничная торговля нефтепродуктами.

В результате этих процессов сложились интегрированные компании принципиально различных типов. К первому относятся компании, интегрированные по финансовому признаку, — холдинги. Классическим примером такого рода была Standard Oil of New Jersey, ныне Exxon, не занимающаяся производственными операциями, но осуществляющая контроль над более чем 300 компаниями и филиалами. Многие из которых — Esso, Imperial Oil, Aramco и другие — сами были крупнейшими компаниями, которые не просто выступают в роли холдинг компании, но и берут на себя функции «мыслить и проектировать».

Интегрированные компании другого типа являются производственными — осуществляющими разведку, добычу, транспортировку и переработку нефти, а также сбыт готовой продукции через свои филиалы и специализированные подразделения. Таких компаний в современном нефтяном бизнесе подавляющее большинство. Однако, при этом чисто производственных компаний в настоящее время практически не существует, поскольку все они в той или иной степени являются финансовыми компаниями.

В целом, в нефтяном бизнесе во многом вследствие процессов вертикальной интеграции имеет место чрезвычайно сложное переплетение экономических и политических интересов. Сама вертикальная интеграция,

в том числе опирающаяся на систему финансового участия и совместного владения, приобрела многоступенчатый характер, адекватный условиям современной рыночной экономики.

В тоже время, практически все крупнейшие нефтяные компании мира включают в себя звенья технологической цепочки — от скважины до бензоколонки. Как правило, в их состав входят дочерние компании, имеющие статус национальных, если они находятся в других странах. Сама вертикально-интегрированная компания выступает по отношению к ним как материнская и имеет совместные с другими фирмами предприятия. Все компании по форме собственности являются акционерными обществами.

Изменение и совершенствование структуры управления нефтегазовым сектором должно осуществляться в полной зависимости от поставленных перед ним целевых задач.

Одновременно с задачами, стоящими перед отраслью в целом, имеются и дополнительные, более узкие задачи стоящие перед НК «Узбекнефтегаз». Основными из них являются:

- растущая себестоимость добычи углеводородных ресурсов и увеличивающийся дефицит финансовых ресурсов компании, необходимых для решения проблем и дальнейшего развития отрасли. Это требует создания современной системы управления финансовыми потоками компании;
- Недостаточность финансовых ресурсов для ведения геологоразведочных работ. Ведомственный подход при их планировании вследствие того, что оно осуществляется не на уровне государства, а на уровне холдинговой компании;
- хронический дефицит материально-технических ресурсов для организации работ по бурению и добыче, как вследствие недостаточности финансовых ресурсов, так и низкого уровня организации тендерных торгов по их закупке;
- низкий уровень управления процессами бурения и добычи, приводящий к большим потерям, затягиванию сроков и падению добычи;
- постоянные срывы сроков реализации инвестиционных проектов по различным причинам, характеризующим несовершенство действующей системы управления инвестиционными проектами;

**Изменение и совершенствование структуры управления нефтегазовым сектором должно осуществляться в полной зависимости от поставленных перед ним целевых задач**

<sup>12</sup> Здесь и далее международный опыт отражен с учетом материалов: Медведев О.Н. Опыт управления нефтяными компаниями США <http://www.iskran.ru/russ/works99/medvedev.html> от 24.06.2013 (19:39)

- отсутствие системной работы по организации новых производств в области нефтегазохимии;
- неэффективное использование всех видов ресурсов компании вследствие многозвенности структуры ее управления.

С учетом указанных факторов, а также перспектив развития экономики, отрасли и самой НХК «Узбекнефтегаз», дальнейшее совершенствование структуры управления отраслью должно быть направлено на решение следующих задач:

#### I. На уровне отрасли:

а) внедрение **современных методов** геологоразведки углеводородов для обеспечения их прироста темпами, превышающими темпы роста добычи. Это потребует также пересмотра системы планирования и финансирования геологоразведочных работ, передачи этой работы из системы НХК «Узбекнефтегаз» на уровень правительства, аналогично тому, как это имеет место быть в стране по всем другим видам геологоразведочных работ;

б) внедрение **современных методов** добычи углеводородов, обеспечивающих увеличение уровня извлечения, освоение методов добычи с глубинных и сложных скважин, снижение потерь при добыче. Это потребует также внедрения современных систем контроля за технологическими процессами на основе внедрения информационных компьютерных технологий.

в) внедрение **современной экологически безопасной** технологии геологоразведки и добычи сланцевой нефти, привлечение для этих целей имеющих опыт зарубежных компаний на условиях СРП;

г) обеспечение **ускоренной структурной модернизации отрасли**, в том числе в направлении **роста удельного веса производств с высокой добавленной стоимостью**, прежде всего, на базе переработки нефти и газа. В этих целях возникает необходимость концентрации управленческих функций для инициирования и функционирования создаваемых новых производств нефтегазохимии.

д) **повышение производственной и экономической эффективности деятельности отрасли** по всем направлениям, в том числе за счет повсеместного внедрения современных информационных технологий и программ, усиления управленческих звеньев, связанных контролем и оптимизацией финансовых потоков.

е) Подготовку высококвалифицированных кадров.

#### II. На уровне компании:

С целью приведения структуры управления НХК «Узбекнефтегаз» в соответствие с поставленными задачами, предлагается отказаться от существующей линейно-функциональной структуры управления компанией и перейти к применяемой в международной практике системе, сочетающей в себе управление инвестиционными проектами, которая предусматривает создание в аппарате холдинга операционных подразделений, сопровождающих реализацию каждого крупного проекта, а также на местах – Дирекций строящихся объектов. Применительно к нынешней организационной структуре холдинга это означает, что надо (см.

Для обеспечения ускоренной структурной модернизации отрасли и развития новых производств нефтегазохимии необходимо обеспечить концентрацию управленческих функций

Приложение 4):

- Ликвидировать в геологоразведке, добыче нефти и газа, строительстве и производственном машиностроении трехзвенную структуру управления отраслью и сделать ее двухзвенной.
- Расформировать АК «Узгеобурнефтегаз» и АК «Узнефтегаздобыча», а также их подразделения. Передать функции по управлению добычей соответствующему департаменту при холдинге. Из оставшихся частей создать сервисную акционерную компанию «Нефтегазсервис»
- Объединить Узнефтегазстройинвест и Нефтегазмонтаж, а также остальные строительные структуры, входящие в состав АК и УП входящих в холдинг, в единую строительную компанию «НефтеГаз-Строй».
- Сохранить трехзвенную (линейно-функциональную) структуру управления в вопросах транспортировки газа, а также переработки нефти и реализации нефтепродуктов. Таким образом, АК «Узтрансгаз» и АК «Узнефтепродукт», как структуры управления, продолжат свою деятельность в существующем режиме, что связано с особенностями их производственной деятельности.
- Одновременно это потребует передать в другие профильные отрасли или органы государственного управления 7 предприятий, а также реорганизовать 84 дублирующих и/или имеющих однородный род деятельности предприятий.
- Создать на базе УзЛИТИНефтегаз единый проектный институт или компанию и расформировать Трансгазинжиниринг и Узнефтегазлойиха, передав все кадровые, технические и финансовые ресурсы УзЛИТИНефтегаз;
- Расформировать ОАО «Узнефтегазинформатика», которая не обеспечила внедрение качественных информационных решений для повышения эффективности рабочих процессов отрасли и создать ИТ департамент, который будет разрабатывать и контролировать ИТ политику холдинга. Остальные функции, исполняемые на сегодняшний день ОАО «Узнефтегазинформатика», перевести на аутсорсинг.
- Внести изменения в структуру центрального (исполнительного) аппарата НХК «Узбекнефтегаз, обеспечивающего двухзвенную структуру управления большинства направлений деятельности отрасли.

Эти изменения должны предусматривать создание в центральном аппарате следующих основных производственных и функциональных управлений (см. Приложение 5):

**В ведении первого заместителя Председателя по разведке и добыче:**

Прогнозирования ресурсов и геологоразведки (в составе отдела прогноза и отдела геологоразведки);  
Добычи нефти и газа;

**В ведении первого заместителя Председателя по развитию и стратегическому планированию:**

**Необходимо отказаться от линейно-функциональной структуры управления компанией и перейти к системе, сочетающей в себе управление инвестиционными проектами**

Балансов ресурсов нефтегазового сырья и перспектив развития отрасли

Перспективных инвестиционных программ и проектов;

Мониторинга за выполнением инвестиционной программы отрасли

**В ведении заместителя председателя по вопросам строительства**

Строительства и подрядной строительной деятельности

Операционные подразделения по сопровождению крупных инвестиционных проектов

Дирекции вновь строящихся крупных объектов

**В ведении заместителя председателя по вопросам переработки и сбыта:**

Производства нефтепродуктов;

Углубленной переработки нефтегазового сырья (принципиально новое подразделение);

Машиностроения;

Транспорта;

**В ведении заместителя председателя по экономике и финансам**

Экономики, формирования и управления финансовыми потоками (в составе отделов экономики, финансов, снижения себестоимости и энергосбережения);

Внедрения современных информационно-компьютерных технологий и программ.

**В ведении заместителя председателя по кадровому менеджменту:**

Подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров;

Кадровой политики (подбор, изучение и прием на работу, дальнейшая работа с персоналом)

При этом необходимо увеличение численности центрального аппарата за счет сокращаемой части в результате ликвидации излишних звеньев.

Указанные предложения позволят сократить излишние звенья, излишнюю численность управленческого персонала, повысить качество управления той части отрасли, которая полностью контролируется НХК «Узбекнефтегаз».

Одновременно для реализации наиболее важных стратегических проектов (стоимостью свыше 500 млн. долл.) необходимо создавать «матричные» подразделения — по управлению ими. На площадках это — дирекции по управлению крупными проектами. В головном офисе — операционные подразделения, ответственные за сопровождение на всех этапах реализации таких проектов.

Крайне важным представляется создание грамотной, соответствующей современным требованиям системы управления финансовыми потоками холдинга.

В компании должно быть создано мощное подразделение, ответственное за управление финансовыми потоками, формирование финансовых ресурсов, включая заемные, необходимых как для текущей деятельности компании, так и для реализации стратегических проектов.

**Трансформация структуры позволит сократить лишние звенья, численность управленческого персонала, повысить эффективность управления части отрасли, контролируемой НХК «Узбекнефтегаз»**

### **Вставка 6. Международный опыт организации внутренней структуры управления нефтяных компаний**

Важнейшим фактором развития вертикально интегрированных компаний является рациональная организационная структура. Основными видами организационных структур нефтяных фирм являются: иерархическая, функциональная, матричная, дивизиональная. Практически все эти структуры являются вариантами известной модели 'рациональной бюрократии', разработанной в начале XX в.

Анализ форм внутренней организационной структуры управления крупными нефтяными компаниями и современных тенденций управления показывает, что в последние два десятилетия произошел переход от линейно-функциональных типов структур управления к дивизиональным, а также матричным. Основными причинами массового перехода крупных компаний к дивизиональной структуре управления является растущая диверсификация бизнеса и трудности в управлении из одного центра технологически (функционально) различными или географически удаленными предприятиями, потребность в новых более гибких типах организационных структур, которые по сравнению с 'бюрократическими' моделями лучше приспособлены к быстрой смене внешних условий и широкому внедрению прогрессивных технологий.

В матричной организации члены рабочей группы подчиняются как руководителю проекта, так и руководителям тех функциональных отделов, в которых они работают постоян-

но. Руководитель проекта наделен так называемыми проектными полномочиями, которые могут покрывать всю линейную власть над всеми частями проекта или же ограничиваются штабными и диспетчерскими функциями. Главный недостаток матричной структуры — ее сложность из-за наложения вертикальных и горизонтальных полномочий, что плохо согласуется с принципом единоначалия.

Не существует единой, оптимальной для всех случаев структуры организации, и на практике нефтедобытчикам или транспортникам, или операторам заправочных станций приходится выбирать организационную структуру адекватную стратегическим планам компании и обеспечивающую эффективное взаимодействие с окружающей средой и достижение поставленных целей. Поскольку в секторах нефтяного бизнеса на протяжении всего технологического цикла (от разведки до сбыта нефтепродуктов) существуют серьезные различия, компании, работающие по всему циклу, либо же выбравшие отдельные его сектора (например, связи: разведка запасов — добыча нефти, транспорт — оптовая торговля нефтью, нефтегазопереработка — нефтехимия, оптовая-розничная торговля нефтепродуктами), применяют сложную организационную структуру, комбинирующую необходимые качества моделей различных типов.

Важным фактором при выборе той или иной организационной структуры является ее соответствие стратегии деятельности и развития компании.

Вместе с тем, необходимо отметить, что заметную проблему для финансового состояния отрасли создает ситуация, когда при существенной разнице во внутренних (значительно более низких) и внешних ценах на природный газ, все объемы на внутренний рынок поставляет НХК «Узбекнефтегаз». Весь объем природного газа, добываемый в рамках уже действующих и будущих СРП, подлежит поставкам на внешние рынки. Дополнительные доходы республики, получаемые от продажи природного газа по экспортным ценам (доля в прибыльной продукции), а также установленные налоги, полностью поступают в государственный бюджет

**Вставка 7. Международный опыт совершенствования управления финансовыми потоками в нефтяных компаниях.**

Финансовая служба международных нефтяных холдингов обычно сосредоточена в материнской штаб-квартире и является главным связующим звеном для предприятий компании, действующих в различных отраслях и странах. Именно строгий финансовый контроль интегрирует пользующиеся значительной хозяйственной свободой подразделения фирмы и дочерних компаний.

Внутрикорпоративные финансово-контрольные системы обычно базируются на 5-летнем стратегическом, 2-летнем оперативном и ежеквартальном планах. В центре внимания находятся собираемые на всех организационных уровнях сведения о прибылях и убытках. Основной рабочий план корпорации —

2-летний, отличительной чертой которого является скользящий характер, причем детально расписывается только первый год планируемого периода, а последующий год рассматривается укрупненно с последующей детализацией, что позволяет придать внутрифирменному планированию непрерывный характер и обеспечить оперативный контроль. Финансовой стратегией частных нефтяных компаний является максимизация капитала, принадлежащего компании. В основном, нефтяные компании пользуются сочетанием собственных и заемных источников средств для финансирования своей деятельности:

Каждая компания в своей практической деятельности определяет оптимальное с точки зрения решаемых ею задач соотношение внутренних и внешних источников финансирования своей деятельности.

и Фонд реконструкции и развития. Соответственно, НХК «Узбекнефтегаз» лишается этих финансовых ресурсов, чего не происходит, если добыча осуществляется не в рамках СРП, а НХК «Узбекнефтегаз» самостоятельно или в рамках СП с его участием.

В этих условиях было бы целесообразно на период до восстановления объемов добычи нефти до уровня, не требующего ее импорта, создать за счет части доходов от доли прибыльной продукции в СРП, специальный фонд, средства которого направлялись бы на импорт нефти. Это позволило бы НХК «Узбекнефтегаз» высвободить финансовые ресурсы, которые в настоящее время используются для этих целей, и направить их на решение самых важнейших задач, поставленных перед отраслью.

## 6. Внедрение современных электронных технологий управления производственными и организационными процессами

Важнейшим направлением совершенствования системы управления в нефтегазовой отрасли является внедрение современных систем управления различными производственными и организационными процессами.

В международной практике, которая полностью подходит и к НХК «Узбекнефтегаз» это связано с:

1. Сложностью и многочисленностью технологических процессов разведки, добычи, транспортировки, переработки углеводородного сырья
2. Территориальной разбросанностью предприятий отрасли
3. Необходимостью закупок большого перечня оборудования и других материально-технических ресурсов, необходимых для производственного процесса, от множества поставщиков.

К примеру, НХК «Узбекнефтегаз» не имеет до настоящего времени четко проработанной логистической стратегии. Если в США и Западной Европе доля логистических издержек в цене товара составляет всего 11-12%, то в НХК «Узбекнефтегаз» — более 25%. В нефтегазовой отрасли республики доля эксплуатационных расходов составляет 28-30% в целом, что значительно выше, чем в передовых зарубежных компаниях. Для их снижения необходима оптимизация работы всей логистической системы, начиная от материально-технического обеспечения и добычи, заканчивая реализацией нефти. Ключевым звеном решения данной проблемы является эффективная организация логистической цепи с использованием электронных информационных систем.

4. Высокой монополизацией отрасли и опасностью возникновения предвзятости в процессе осуществления закупок, проведения тендерных торгов и т.п.

С системной точки зрения рекомендуется внедрение следующих технологий, обеспечивающих электронизацию и автоматизацию производственной и административной деятельности в отрасли:

1. Создание корпоративной базы данных, куда будут стекаться вся текущая информация компании (добыча, финансы, кадры, импорт и экспорт)
2. Внедрение систем автоматического мониторинга, сбора, хранения, и анализа данных добычи. Эти системы, применяемые к соответствующим технологическим процессам, позволяют осуществлять постоянный автоматический и объективный контроль за работой систем, давать своевременные сигналы об имеющихся нарушениях технологических процессов, неполадках и аварийных ситуациях, а также применять меры первого реагирования на чрезвычайные ситуации в случае их обнаружения.

**Целесообразно внедрение технологий, обеспечивающих электронизацию и автоматизацию производственной и административной деятельности в отрасли**

**Целесообразно внедрение системы управления ресурсами компании ERP, позволяющей создать единую среду для автоматизации планирования, учета, контроля и анализа всех основных бизнес-операций компании**

3. Создания единого вычислительного центра управления запасами на базе ИГиРНиГМ, путем консолидации соответствующих ресурсов из УзЛИТИНГ и УзГФ. Данная структура будет заниматься подсчетом и управлением запасов, моделированием, проектированием разработки месторождений, мониторингом и прогнозированием добычи. Структура будет также иметь возможность вести коммерческую деятельность путем предоставления услуг иностранным компаниям. Для полноценного функционирования данной структуры требуется выделения средств на приобретения компьютерного оборудования и лицензионного программного обеспечения.

4. Особо важными в ряду программных средств являются, так называемые, контролеры — такие программные средства, которые позволяют дистанционным методом в режиме онлайн отслеживать процессы бурения нефтегазовых скважин, добычи углеводородов, осуществлять необходимые исследования в процессе разведочного бурения и т.п.

5. **Система электронного документооборота.** Она позволяет в значительной степени автоматизировать рутинную работу по обработке почтовых получений и отправок, а также осуществлять контроль за исполнительской дисциплиной работы с почтой и поручениями. Также, это система позволяет распределять полномочия и обязанности, тем самым позволит избежать затяжные бюрократические процессы.

6. **Программные продукты, направленные на электронизацию различных функциональных задач.** В настоящее время все более широкое распространение в международной практике получают **Enterprise Resource Planning System — система управления ресурсами компании (ERP системы)** — это набор интегрированных приложений, позволяющих создать единую среду для автоматизации планирования, учета, контроля и анализа всех основных бизнес-операций предприятия.

На сегодняшний день, основная часть национальных и международных нефтегазовых компаний используют ERP системы с целью поддержки своих растущих инициатив. ERP системы на мировом рынке программных услуг, используемых в нефтегазовом секторе, характеризуются следующим:

- более 20 летним опытом использования в данном секторе;
- свыше 650 лицензионных потребителей с более чем 1 млн. пользователей;
- более 70% всех интегрированных нефтегазовых компаний в мире используют данные системы;
- 75% компаний, входящих в двадцатку лучших апстрим компаний, пользуются данными системами;
- 90% компаний, входящих в двадцатку лучших даунстрим компаний, пользуются данными системами;
- пользователи системы постоянно превосходят своих конкурентов;
- 97% нефтегазовых компаний из списка «Fortune 500» имеют договорные отношения с ERP.

ERP системы внедряются для того, чтобы объединить все подразделения компании и все необходимые функции в одной компьютерной системе, которая обслуживает текущие потребности этих подразделений. ERP система автоматизирует задачи, встроенные в выполнение бизнес-процессов. Когда одно подразделение заканчивает работать с заказом, тот автоматически передается в следующее подразделение. При этом исключаются многократные ошибки ввода информации, потери документов и тому подобные ошибки. Аналогичные возможности возникают у многих других служб — службы персонала, производственного отдела, отдела маркетинга, службы снабжения. Единая информационная база позволяет учитывать взаимосвязь отдельных процессов. ERP система меняет отношение персонала в отдельности и служб в целом к своей работе.

При использовании ERP системы затрудняются манипуляции с данными, поскольку данные едины и все подразделения используют одну и ту же систему. Особо важно это для управления всеми видами ресурсов — людских, материальных, финансовых.

Система является ключевым техническим решением для управления всеми операциями отрасли, где у руководства будет наилучший обзор положения дел, что улучшит принятие оперативных решений на основании доступа к данным в режиме реального времени, оптимизируя таким образом, бизнес-процессы.

Немаловажным фактором использования ERP системы в системе нефтегазовой отрасли Узбекистана является то, что она имеет большие возможности для ведения параллельного учета как в соответствии с МСФО, так и согласно нормативам, действующим в Узбекистане. Это позволит соблюдать комплексные национальные стандарты бухгалтерского учета, соответствовать требованиям отчетности в нефтегазовой отрасли, обеспечить эффективность бюджетного контроля, а также достоверность и прозрачность финансовой отчетности.

Внедрение ERP системы — нелегкое дело. Внедрение закрытых ERP систем предполагает изменение внутренних процедур в компании, а также изменения в работе ее сотрудников. Каждая фаза реализации ERP систем строится на основании завершения работ по предыдущей фазе, которая в основном состоит из следующего:

- Анализ и дизайн (разработка технического задания):
  - сочетание производственных требований с возможностями ERP систем;
- Создание и тесты:
  - конфигурация ERP систем в соответствии с производственными требованиями;
  - моделирование процесса на основании требований;
  - системное и потребительское тестирование
- Запуск:
  - перевод данных (бизнеса) — информации и ресурсов в новую систему.

Как видно, в связи со сложностью проекта сроки внедрения систем подобного рода для таких компаний, как НХК «Узбекнефтегаз» — доста-

**Внедрение системы ERP будет способствовать оптимизации системы потоков финансовых, материальных и людских потоков в отрасли**

**Вставка 8. Что такое ERP-системы?**

**ERP-системы** — последнее достижение в эволюции автоматизированных интегрированных систем управления предприятием. Их непосредственными предшественницами были MRPII-системы (Manufacture Resources Planning — планирование производственных ресурсов). Изначально работа MRPII-систем сводилась к планированию материальных, мощностных и финансовых ресурсов, необходимых для осуществления производственной деятельности предприятия. Постепенно возникло понимание того, как приспособить подобные системы для планирования и управления бизнесом всего предприятия и даже многопрофильной корпорации. Системы, реализовавшие эти идеи, получили название ERP-систем.

В состав практически любой ERP-системы входит следующий набор подсистем: производство; снабжение и сбыт; хранение; техобслуживание оборудования и произведенной продукции; финансы.

Системы класса MRPII/ ERP представляют собой интегрированные информационные системы управления. Это означает, что:

- системы не связаны с производственным процессом непосредственно, их работа состоит в улучшении деятельности предприятия, оптимизации материальных и финансовых потоков на основе вводимой на рабочих местах необходимой информации;
- в одной системе охватывается планирование и управление всей деятельностью производственного предприятия, начиная от закупки сырья и заканчивая отгрузкой товара потребителю;
- информация вводится в систему только один раз в том подразделении, где она возникает, хранится в одном месте, и многократно используется всеми заинтересованными подразделениями.

Как следствие, MRPII/ ERP-системы позволяют достичь согласованности работы различных подразделений, снижая при этом административные издержки и устраняя проблему интеграции данных для разных приложений. Эти

системы являются инструментом повышения эффективности управления, принятия правильных стратегических и тактических решений на основе своевременной и достоверной информации, выдаваемой компьютером.

Использование MRPII/ ERP-систем позволяет достичь конкурентных преимуществ за счет оптимизации бизнес-процессов предприятия и снижения издержек. Эти системы создавались для управления себестоимостью продукции и достижения за счет этого конкурентных выгод. Системы реализуют методы планирования и управления, позволяющие:

- регулировать количество запасов, устраняя их дефицит и залеживание, и тем самым значительно снизить омертвленные в запасах затраты и складские издержки;
- сократить незавершенное производство, поскольку производство планируется только на основе спроса на конечную продукцию, при этом производственные работы иницируются исходя из срока, к которому должен быть исполнен клиентский заказ;
- оценивать выполнимость поступивших заказов с точки зрения имеющихся на предприятии мощностей;
- сократить расходы и время, затрачиваемые на изготовление продукции, за счет оптимизации бизнес-процессов;
- отслеживать фактическую производительность каждой производственной единицы и, сравнивая ее с плановой производительностью, оперативно вносить корректировки в производственные планы;
- в результате уменьшения цикла производства и цикла выполнения заказа более гибко реагировать на спрос;
- улучшить обслуживание клиентов и заказчиков за счет своевременного исполнения поставок.

Внедренная MRPII/ ERP-система может помочь компании привлечь инвестиции. MRPII/ ERP-системы делают бизнес компании более прозрачным, что повышает доверие к нему со стороны инвесторов.

точно большие (2-3 года). Стоимость разработки и внедрения может составить от 3 млн. долл. и более. Однако внедрение такой системы очень быстро окупается за счет оптимизации и повышения эффективности всех управленческих процессов.

Особенностью нефтегазовых компаний является то, что выходной материальный поток — это нефть (газ). В процессе её добычи, важным, и наиболее затратным, моментом становится строительство скважин. Применение системного подхода в процессе строительства скважин сокращает полный цикл строительства приблизительно на 20 суток, что, в свою очередь, влечёт за собой увеличение количества введенных в эксплуатацию скважин и, соответственно, прирост добычи нефти; сокращение количества буровых бригад (экономия издержек на оплату труда), снижение себестоимости добычи нефти и, как следствие, рост прибыли.

Таким образом, внедрение современных интегрированных информационных систем в практику работы деятельности НХК «Узбекнефтегаз» позволит:

1. Повысить уровень административного управления, снизить бюрократические издержки, повысить качество принимаемых решений
2. Снизить все виды логистических издержек, высвободив финансовые ресурсы для целей долгосрочного развития отрасли
3. Снизить эксплуатационные расходы, увеличив финансовые возможности для осуществления текущей операционной деятельности компании
4. Резко снизить издержки от высокого уровня монополизма в отрасли.

## Заключение

Успех экономической политики Узбекистана, направленной на поддержание высоких темпов экономического роста в течение среднесрочной перспективы в значительной степени связан с устойчивой работой нефтегазового сектора страны.

Вызовы, стоящие перед ним связаны с необходимостью ускоренного внедрения:

- современных технологий разведки углеводородного сырья, позволяющих быстро нарастить перспективные стратегические запасы;
- современных технологий добычи, повышающих уровень извлечения углеводородного сырья, а также добычи его на больших глубинах и сложных разрезах;
- кардинальное повышение степени переработки добываемого углеводородного сырья, в первую очередь, газового, для развития в стране нефтегазохимии;
- внедрение в отрасли современных технологий энерго и ресурсосбережения, снижения потерь углеводородного сырья в процессе добычи, транспортировки, переработки и использования;
- внедрение современных электронно-информационных систем управления производственными процессами и финансовыми ресурсами.

Кроме того отрасль, осуществляет огромную инвестиционную деятельность с привлечением заемных финансовых ресурсов, что требует скрупулезного учета в финансовых потоках необходимости их своевременного и полного возврата.

Решение вышеуказанных задач не возможно в рамках существующей системы управления, которая в настоящее время стала тормозом для развития отрасли. Многозвенность и дублирование функций, затягивание и принятие некачественных решений, неспособность консолидировать финансовые ресурсы для выполнения поставленных задач — основные недостатки этой системы.

В этой связи становится актуальным коренным образом пересмотреть и изменить действующую структуру управления отраслью с тем, чтобы:

1. Сократить излишние звенья управления и построить, с учетом лучшего международного опыта, преимущественно двухзвенную структуру с элементами матричного (блочного) управления. В этих целях предлагается расформировать АК «Узгеобурнефтегаз» и АК «Узнефтегаздобыча», а также их подразделения. Передать функции по управлению добычей соответствующему департаменту при холдинге.
2. Пересмотреть структуру управления холдинга, усилив звенья, свя-

занные со стратегическим планированием, разведкой и добычей, углубленной переработкой нефтегазового сырья, управления финансовыми потоками, а также внедрением информационно-коммуникационных технологий

3. Создавать в составе холдинга операционные подразделения по сопровождению каждого крупного инвестиционного проекта на период от стадии зарождения проектных предложений до стадии завершения строительства и сдачи в эксплуатацию.

4. Создавать специализированные Дирекции по строительству крупных инвестиционных проектов, ответственные за ход строительства, а после его завершения — создающие основу управления введенным объектом.

5. Ввести современную систему управления финансовыми потоками компании, консолидируя и направляя финансовые ресурсы на решение стратегических задач

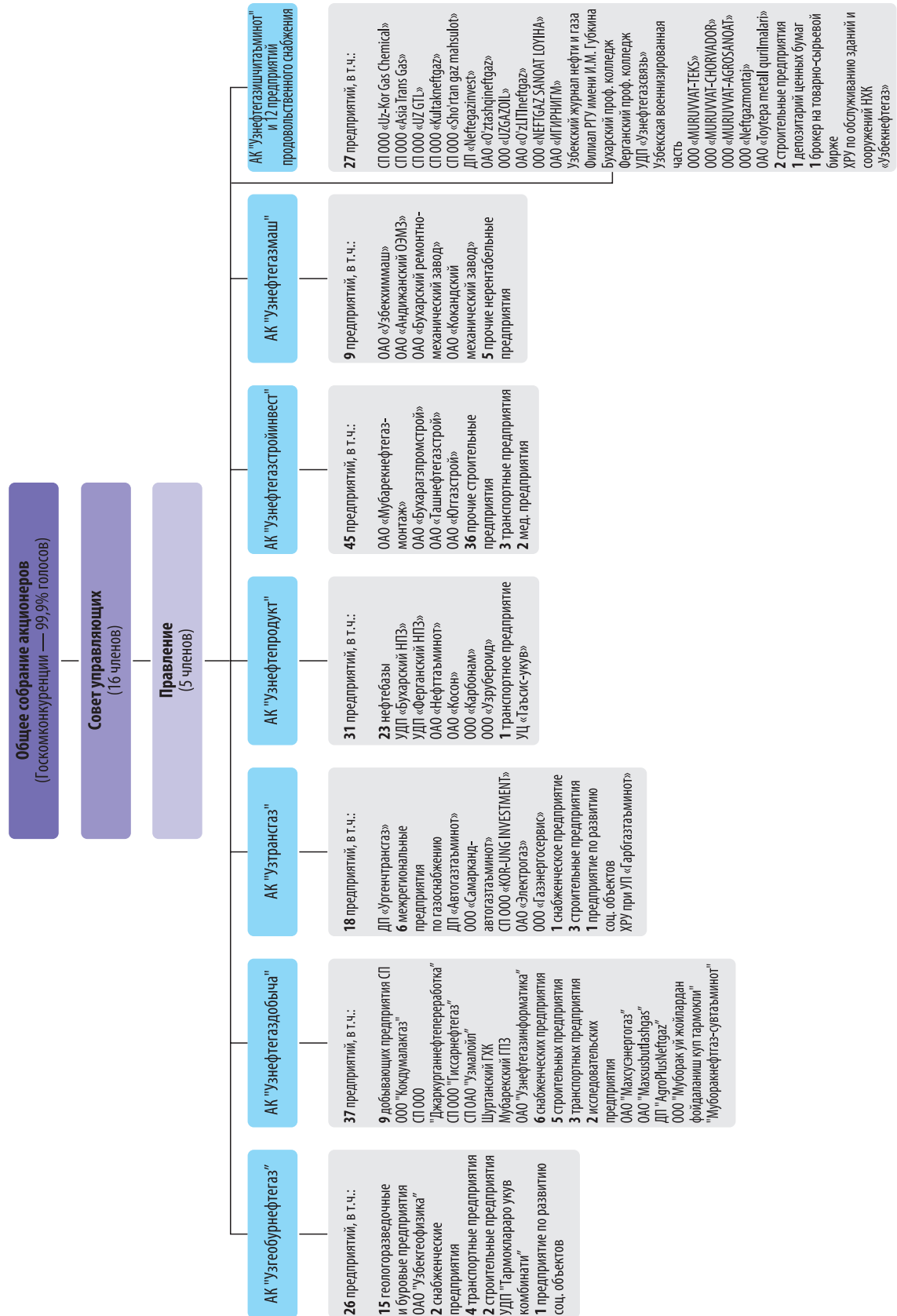
6. Обеспечить повсеместное внедрение информационно-компьютерных технологий и программ во все технологические, организационные и финансовые процессы, осуществляемые в отрасли.

**Приложение 1 Доля нефтегазового сектора в некоторых макроэкономических показателях РФ, Республики Казахстан и Республики Узбекистан в 2012 году**

|                                                                          | Россия | Казахстан | Узбекистан |
|--------------------------------------------------------------------------|--------|-----------|------------|
| Доля в ВВП                                                               | 9,1    | 21        | 5,1        |
| Доля в промышленности                                                    |        |           | 18,3       |
| Доля прямых налоговых и таможенных поступлений в государственном бюджете | 50,2   | 25        |            |
| доля в экспорте                                                          | 73*    | 61,2      | 23         |
| доля в приросте экспорта                                                 | 91,8*  | 29,6      | 10,3       |

\* топливно-энергетические ресурсы

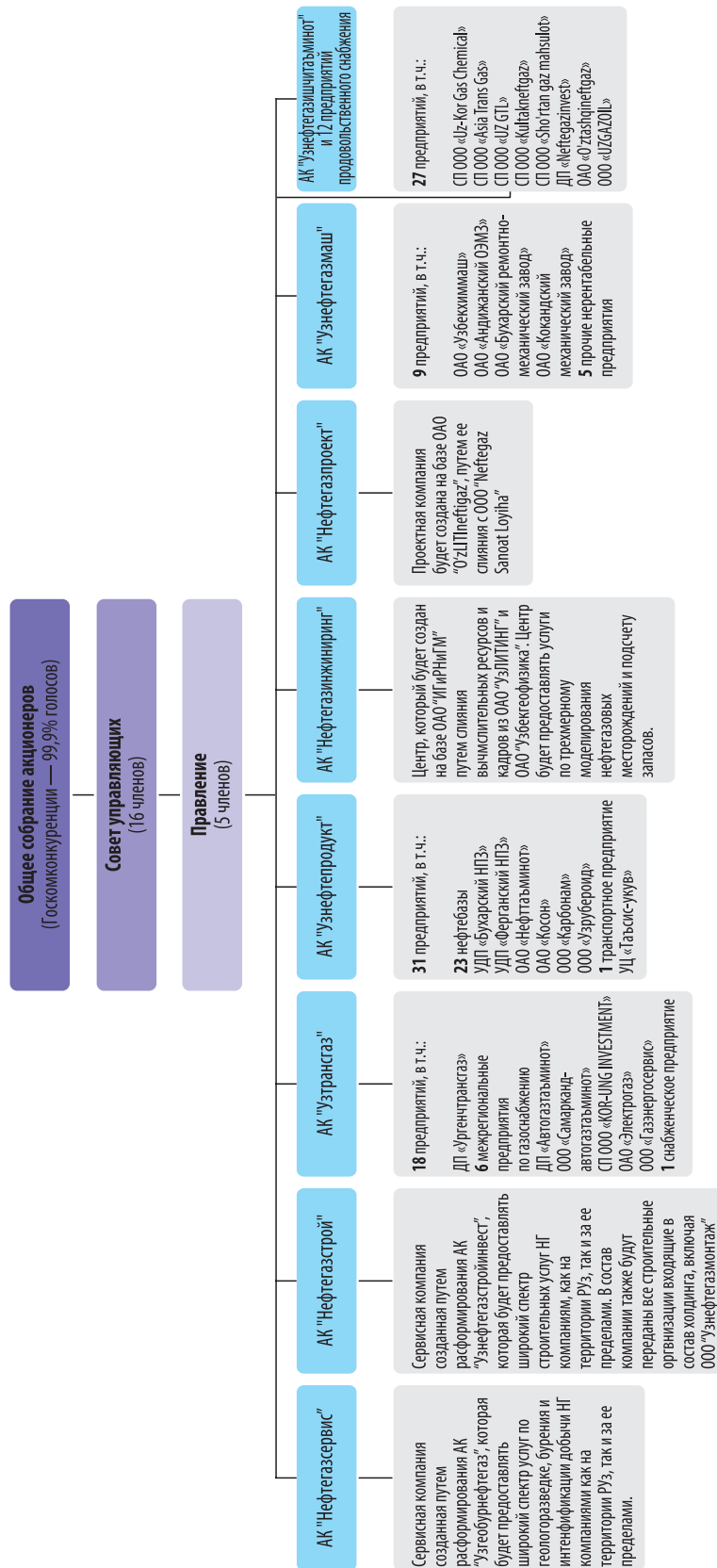
Приложение 2. Действующая организационная структура НКК «Узбекнефтегаз»



**Приложение 3 Список инвесторов в соответствии с Соглашениями о геологоразведке и СРП**

| №  | Наименование проектов                                                                                                                                                                                                           | Иностранный партнер                                                                   | Оператор/СП                                              |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| 1  | Освоение месторождений Кандымской группы со строительством современного газоперерабатывающего завода, освоение месторождений Хаузаки Шады, а так же проведение геолого-разведочных работ на Кунградском участке на условиях СРП | Компания «ЛУКОЙЛ»                                                                     | «ЛУКОЙЛ Узбекистан                                       |
| 2  | Проведение геолого-разведочных работ и добыча углеводородов на Байсунском инвестиционном блоке Сурхандарьинского региона (месторождение Гаджак) на условиях СРП                                                                 | Компания «Петронас Чаригали»                                                          | Petronas Carigali (Baysun)                               |
| 3  | Разработка месторождений и добыча углеводородов на территориях Гиссарского инвестиционного блока и Устюртского региона на условиях СРП                                                                                          | Компания «ЛУКОЙЛ»                                                                     | «ЛУКОЙЛ Узбекистан                                       |
| 4  | Разработка месторождений и добыча углеводородов на месторождениях Урга, Куаныши-Акчалакской группы Устюртского региона на условиях СРП                                                                                          | Компания «Петронас Чаригали»                                                          |                                                          |
| 5  | Проведение геолого-разведочных работ в Устюртском регионе Республики Узбекистан                                                                                                                                                 | ОАО «Газпром» (Россия)                                                                | ЗАО «Газпром Зарубежнефтегаз» (Представительства)        |
| 6  | Проведение геолого-разведочных работ и опытно-промышленная добыча углеводородов на месторождении Мингбулак в Наманганской области                                                                                               | CNODC (КНР)                                                                           | СП ООО «Мингбулакнефть»                                  |
| 7  | Проведение геологического изучения узбекской части акватории Аральского моря с последующей разработкой вновь открываемых месторождений углеводородов на условиях СРП (основной этап)                                            | Консорциум в составе «Лукойл» (Россия), KNOC (Корея), CNPC (КНР), НХК «Узбекнефтегаз» | СП ООО «Aral Sea Operating Company»                      |
| 8  | Проведение геолого-разведочных работ на Западно-Ферганском и Чинабадском инвестиционных блоках Ферганского региона Республики Узбекистан                                                                                        | Корейская национальная нефтяная корпорация (KNOC) (Корея)                             | ИП ООО «KNOC Fergana Operating Company»                  |
| 9  | Проведение геолого-разведочных работ на Наманган-Тергачинском и Чуст-Папском инвестиционных блоках Ферганского региона Республики Узбекистан                                                                                    | Корейская национальная нефтяная корпорация (KNOC) (Корея)                             |                                                          |
| 10 | Проведение геологического изучения недр Сурханского инвестиционного блока Сурхандарьинского региона                                                                                                                             | Компания «Петронас Чаригали» (Малайзия)                                               |                                                          |
| 11 | Совместное проведение геолого-разведочных работ на Узункуинском инвестиционном блоке Устюртского региона Республики Узбекистан                                                                                                  | Корейская газовая Корпорация (KOGAS)                                                  | Корейская газовая Корпорация (KOGAS) (Представительства) |
| 12 | Проведение геолого-разведочных работ на Коссорском инвестиционном блоке Устюртского региона Республики Узбекистан (компания Петровьетнам)                                                                                       | Компания «PVEP» (Вьетнам)                                                             | ООО «Kossor Operating Company»                           |
| 13 | Проведение геологоразведочных работ на инвестиционных блоках Республики Узбекистан                                                                                                                                              | Компания «CNPC» (КНР)                                                                 | ИП ООО «CNPC Silk Road Group» (КНР)                      |

Приложение 4. Предполагаемая организационная структура НКК «Узбекнефтегаз»



Приложение 5. Предлагаемая структура исполнительного аппарата НХК «Узбекнефтегаз»

