

БЗД
С 54

СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ОТРАСЛИ НЕФТЕГАЗОВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

ТАШКЕНТ

безопасностью. Рассмотрены аспекты корпоративного управления в отрасли нефтегазовой промышленности. Большое внимание уделено оценке результатов деятельности корпораций нефтегазовой промышленности.

Книга адресована студентам, преподавателям, научным работникам экономического и нефтегазового профиля, а также специалистам отраслей нефтегазовой промышленности.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ПРОМЫШЛЕННОСТИ

1.1. Сущность и эффективность корпоративного менеджмента в современных условиях развития экономики

Корпоративные структуры оказывают существенное влияние на ускорение экономического развития государств.

Выдающийся экономист XX в. Л. Мизес отмечал: «Удивительный экономический прогресс последних 200 лет был достижением капиталистов, обеспечивающих необходимые капитальные блага, и элиты технологов и предпринимателей». Практикой в странах развитого предпринимательства доказано, что предпринимательство – ключевой ресурс, внутренний источник развития экономики.³

В XX в. его роль значительно возрастает. Американский ученый Дж. Тимсон подчеркивает: «Тихая революция предпринимательства... изменит мир XXI в. так же или даже значительнее, чем промышленная революция изменила мир XX века».⁴

Российская экономика находится в экономическом кризисе. Парадокс российского предпринимательства обусловлен такими причинами:

1. Упрощенное понимание экономической сущности и содержания предпринимательства. В результате отсутствует научно обоснованная концепция стратегии формирования и развития современного предпринимательства в целом.

³ Мизес Л. Человеческая деятельность. Трактат по экономической теории. М., Экономика, 2000, с. 315–316.

⁴ Предпринимательство в конце XX века. М., Наука, 1992, с. 270.



**Министерство высшего и среднего специального
образования Республики Узбекистан**

**Отакулов О.Х., Иноятлов М.М., Додобоев Ю.Т.,
Абдуллаев С.А., Рахимова У.А.,
Мирзамахмудов А.И.**

СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ОТРАСЛИ НЕФТЕГАЗОВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

*Рекомендовано Министерством высшего и среднего
специального образования в качестве учебного пособия для
студентов ВУЗов*

Ташкент – 2018 г.

Шавката
иической
лизации
ебовани-
указы и
ы по ор-
нейшей
, модер-
а корот-
і объект.
изводить
ентской
гановка.
милли-
работа
тавоий-
завода
ников в
-метал-
удников
ся стро-
е, Цен-
лектри-
ан.
ымско-
оплни-
метров
ше 106
цем за-
в буду-

УДК 553.98

ББК 35.514

С 54

Современные методы корпоративного управления в отрасли нефтегазовой промышленности. –Т.: «Barkamol fayz media», 2018. – 512 стр.

Данное пособие подготовлено в свете Указа Президента Республики Узбекистана «О мерах по внедрению современных методов корпоративного управления в акционерных обществах» от 24 апреля 2015 г. и Постановления Президента Республики Узбекистан «О мерах по увеличению доли и значения частной собственности в экономике» от 28 апреля 2015 г.

В книге рассмотрены основные положения, характерные для корпоративного менеджмента отрасли нефтегазовой промышленности Республики Узбекистан. Корпорация представлена как бизнес-система, создаваемая на определенных принципах и нормах, с характерными оргструктурами, бизнес-процессами, корпоративной логистикой и культурой, информационной системой и технологией управления. Показаны основные бизнес-функции корпорации: управление персоналом, финансами, стратегическим развитием, инновациями, инвестициями, маркетингом, качеством и конкурентоспособностью, рисками и безопасностью, внешнеэкономической деятельностью. Представлены методы оценки деятельности корпорации.

УДК 553.98

ББК 35.514

Авторы-составители:

*Отакулов О.Х., Иноятов М.М., Додобоев Ю.Т., Абдуллаев С.А.,
Рахимова У.А., Мирзамахмудов А.И.*

Под редакцией

д.э.н., профессора Додобоева Ю.Т.

Рецензенты:

д.э.н., профессор Гафуров А.Г.,

к.э.н., доцент Абдуллаев А.М.

ISBN 978-9943-5518-5-5

у/1241

© Изд-во «Barkamol fayz media», 2018.

ПРЕДИСЛОВИЕ

В Послании Президента Республики Узбекистан Шавката Мирзиёева Олий Мажлису сказано, что «В экономической сфере в 2017 году мы сделали первые шаги по реализации эффективных реформ, отвечающих современным требованиям. Приняты и последовательно реализуются законы, указы и постановления, всесторонне продуманные программы по организации нашей экономики на новой основе и ее дальнейшей либерализации, совершенствованию ее правовой базы, модернизации и диверсификации производства. В стране за короткое время введен в строй 161 крупный промышленный объект. Это позволит нам в будущем году дополнительно производить продукции на 1,5 триллиона сумов. Например, на Ташкентской теплоэлектростанции задействована парогазовая установка. За счет этого дополнительно будет произведено 2,5 миллиарда киловатт электроэнергии. Также продолжается работа по строительству второй парогазовой установки на Навоийской теплоэлектростанции, гидрометаллургического завода на базе Авминза-Амантайских золотодобывающих рудников в Кызылкумах. В настоящее время Алмалыкским горно-металлургическим комбинатом начата работа по освоению рудников «Ёшлик-1» и «Ёшлик-2». Ускоренными темпами ведется строительство таких крупных объектов, как Сардобинское, Центрально-Ферганское и Тупалангское водохранилища. Электрифицируется железнодорожная линия Фергана – Маргилан.

За счет пуска еще одного крупного объекта – Кандымского газоперерабатывающего комплекса в 2018 году дополнительно будет добыто 4 миллиарда 100 миллионов кубометров природного газа, более 67 тысяч тонн конденсата, свыше 106 тысяч тонн серы. На Мубарекском газоперерабатывающем заводе – одном из локомотивов экономики Узбекистана – в буду-

И это только начало широкомасштабной работы по коренному изменению структуры собственности», - отметил глава государства¹.

Наверняка, уже к концу 2016 года можно будет делать предварительные выводы по поводу эффективности новой системы управления в акционерных обществах, которые сегодня и олицетворяют собой большой бизнес Узбекистана. На нынешнем этапе можно с уверенностью сказать, что эта реформа, как один из ключевых механизмов привлечения, в том числе, иностранных инвестиций себя полностью оправдала. Реализация почти 14 процентов всех выставленных на продажу государственных долей только за первые полгода реализации реформы - это весьма большой показатель.

Внедрение системы корпоративного управления, базирующейся на современных методах маркетинга и менеджмента, кардинально повысило привлекательность финансовых перспектив в нашей стране для зарубежных партнеров. Она позволила не просто расширить инвестиционные возможности в Узбекистане, но и, в достаточной степени, конкретизировать их. То есть, если вопрос касается акционерных обществ, зарубежные партнеры теперь точно знают, что именно им предлагается в отраслевом плане и какова будет их роль в работе конкретного предприятия или хозяйственного объединения. А в том, что эта роль будет оказывать серьезное влияние на процесс работы и на конечный результат, нет никаких сомнений, поскольку в силу вступает фактор личной заинтересованности в увеличении дивидендов за счет роста объемов продаж и на внутреннем, и на внешнем рынках.

Начатая в 2015 году реформа большого бизнеса придала адресным экономическим задачам на средне- и долгосрочную перспективу новый масштаб, привнесла в них большую конкретику и обеспечила непрерывность.

¹ «Правда Востока», 19 января 2015 г.

Ни одна форма бизнеса еще не достигла такого уровня развития, когда она самостоятельно может формировать товарную и трудовую инфраструктуру в той степени, в какой это необходимо для сбалансированного экономического развития страны. Сейчас, как отметил глава государства, главная задача Узбекистана в сфере промышленности - поэтапное увеличение глубины переработки отечественных сырьевых ресурсов минерального и растительного происхождения, а также расширение объемов и номенклатуры производства продукции с высокой добавленной стоимостью. То есть необходимо перейти на последовательные трех-четырёх стадийные циклы переработки сырья в востребованную на мировом рынке продукцию по схеме: базовое сырьё - первичная переработка (полуфабрикаты) - готовые материалы для промышленного производства - готовая продукция для конечного потребления.

Если не брать в расчет сельское хозяйство, базовое сырьё и первичная переработка в большей степени будут касаться именно крупных предприятий - добыча полезных ископаемых, углеводородов и так далее. Третья и четвертая стадии, в основном, лягут на плечи предприятий малого бизнеса. Именно поэтому сейчас продажа государственных долей в акционерных обществах стратегическим инвесторам и внедрение методов корпоративного управления в большом бизнесе настолько важны. Тем самым, этот процесс позволит постепенно передавать инициативу промышленного развития от государства частным структурам, которыми движет увеличение дивидендов за счет активизации, расширения и усовершенствования производства. Индустриальный малый бизнес, в силу своей мобильности, будет автоматически расширять ряды участников, поскольку он в большей степени зависит от предложения крупных предприятий по первичному сырью.

Сейчас, согласно рейтингу авторитетного Всемирного экономического форума, Узбекистан входит в пятерку стран

с самой быстро развивающейся экономикой в мире по итогам 2014–2015 годов и прогнозам роста на 2016–2017 годы. В совокупности с обозначенными задачами на перспективу этот факт свидетельствует о том, что республика планомерно движется к уровню экономики развитых стран.

Что касается непосредственно малого бизнеса, к началу этого года практически весь основной объем работы, который нужно было проделать, уже проделан. Поэтому можно сказать, что к прогнозируемому расширению индустриального сектора малый бизнес, включая частное предпринимательство, готов уже сейчас. В 2015 году были разрешены два принципиально важных момента. Первый - отказ от необходимости посещать инстанции при регистрации бизнеса и решении тех или иных вопросов в процессе его работы - с января субъекты малого бизнеса контактируют исключительно с центрами «одно окно». Второй - предоставление предпринимателям полноценной правовой защиты.

Речь, прежде всего, об Указе Президента «О мерах по обеспечению надежной защиты частной собственности, малого бизнеса и частного предпринимательства, снятию преград для их ускоренного развития» от 15 мая 2015 г. Административными мерами наказания должностные лица, неоднократно нарушившие права частных собственников, теперь не отделаются. За это предусмотрено уже уголовное наказание. Мера пресечения касается незаконно проводимых проверок, воспрепятствования предпринимательской деятельности и других несанкционированных действий. Кроме того, чтобы уведомить о нарушении прав, сегодня частному собственнику можно не писать огромные заявления в соответствующие органы, а с устным заявлением обратиться по круглосуточному «телефону доверия».

Не исключено, что в течение ближайших нескольких лет, когда «перерабатывающий» сценарий начнет воплощаться в

жизнь, малый бизнес также будет развиваться, в первую очередь, при участии иностранного капитала. Способствовать этому может нынешняя и ожидаемая положительная тенденция перемещения Узбекистана в ежегодном рейтинге «Ведение бизнеса», который формирует Всемирный банк. В 2015 году в общем рейтинге по легкости ведения бизнеса наша страна поднялась еще на 16 позиций, заняв 87-е место. И это с учетом того, что те же центры «одно окно» и новый механизм подключения субъектов предпринимательства к инженерно-коммуникационным сетям повсеместно и уже не в тестовом режиме начали работать начиная с этого года. А поскольку это более чем существенные изменения, к концу 2016-го наши позиции в рейтинге, серьезно влияющем на инвестиционную привлекательность, могут ощутимо измениться в положительную сторону.

Принимая во внимание все реализуемые сейчас в стране реформы, можно сказать, что мы действительно переживаем исторический момент, второй этап поступательного развития национальной экономики, на кону которого стоят уже не те, кажущиеся небольшими, цели 2000, 2005, 2010 и даже 2014 годов, а нечто глобальное. Оно будет всепроникающим, меняющим по цепочке абсолютно все сферы деятельности, открывающим перед нами новое понимание возможностей и перспектив независимой страны.²

В решении указанных проблем важное значение придается не только подъему отдельных отраслей экономики, но и выбору нового типа хозяйственных структур, способных в своей деятельности в условиях рыночной экономики объединить банковский и промышленный капитал для создания эффективных видов производств. К ним, в первую очередь, следует отнести крупные интегрированные объединения – корпорации, финансово-промышленные группы, компании и холдинги,

² Пронин А. Новое понимание возможностей. «Правда Востока», 19 января 2016 г.

которые в своих стратегических намерениях умело сконцентрировали финансово-административные ресурсы с диверсификацией собственных производств. При таких подходах подтверждается целесообразность модели управления, благодаря которой создаются реальные условия для развития эффективных форм корпоративного бизнеса в отрасли нефтегазовой промышленности. В своем выступлении Президент Республики Узбекистан Шавкат Мирзиёев на торжественной церемонии запуска Кандымского газоперерабатывающего комплекса, отметил, что «Эффективная и полномасштабная реализация принятой нами в Узбекистане стратегии действий способствовала интенсивному развитию ведущих секторов промышленности».

Увеличивается приток прямых иностранных инвестиций, расширяется взаимовыгодное сотрудничество с зарубежными партнерами во всех отраслях, включая топливно-энергетический комплекс.

В рамках качественно нового этапа осуществляемых в стране структурных реформ по формированию инновационной экономики мы уделяем особое внимание развитию нефтегазовой промышленности.

Сегодня в отрасли последовательно проводится курс на повышение эффективности действующих активов, создание мощной высокотехнологичной производственной базы, увеличение объемов добычи углеводородного сырья, выпуск, на основе его глубокой переработки, новых видов готовой продукции с высокой добавленной стоимостью и организацию ее экспортных поставок.

Солидный инвестиционный портфель и богатая сырьевая база позволили нам перейти к комплексному развитию отрасли, сделав ставку на внедрение самых передовых знаний и наиболее эффективных технологий.

Мы в Узбекистане высоко ценим и дорожим сложившимися отношениями в рамках узбекско-российского стратегического

партнерства и союзничества, основанного на принципах доверия, взаимной поддержки, обоюдной выгоды и учета общих интересов.

Договоренности, достигнутые по итогам наших встреч на высшем уровне, придали мощный импульс и открыли широкие возможности для дальнейшего развития многопланового практического сотрудничества между нашими странами.

Россия традиционно является нашим крупнейшим торговым и инвестиционным партнером. Сегодня динамично растут объемы взаимной торговли, совместно реализуются приоритетные инвестиционные программы и проекты.

В партнерстве с ведущими российскими энергетическими компаниями и банковскими институтами мы реализуем крупные проекты в нефтегазовой отрасли, которая стала локомотивом нашего сотрудничества.

Успешно выполняются договоренности по поставкам природного газа и нефти, налажено плодотворное взаимодействие в области подготовки высококвалифицированных специалистов.

Нашим ключевым, стратегическим партнером, проверенным временем и самой жизнью, является компания «Лукойл» - один из мировых лидеров в энергетическом секторе.

Нас связывает многолетнее плодотворное сотрудничество, включая реализацию таких проектов, как разработка и освоение месторождений Кандымской группы, Хаузак и Шады, Юго-Западного Гиссара.

В марте месяце 2018 года открылась первая автозаправочная станция «Лукойл» в Ташкенте.

Подчеркну, что результаты нашего партнерства наглядны и служат ярким примером успешного узбекско-российского многопланового взаимодействия.

Наши совместные усилия, прежде всего, направлены на рациональное и эффективное использование природных богатств нашей страны, запуск высокотехнологичных и экспорто-ориентированных производств, создание новых рабочих мест.

Ровно два года назад, 19 апреля, 2017 г., мы с вами участвовали в церемонии закладки камня на данном объекте и дали старт этому проекту.

Благодаря совместным усилиям и высочайшему профессионализму специалистов строительство комплекса, который является одним из крупнейших в Центральной Азии, завершено в короткие сроки.

Хочу особо подчеркнуть, что объем освоенных инвестиций превысил 3 миллиарда долларов.

Строительство осуществлялось в сотрудничестве с такими всемирно известными компаниями, как «Хундай Инжиниринг», «Поско» и «Джи-Эс», «Энтер Инжиниринг», с внедрением самых передовых технологий и знаний ведущих мировых компаний «БАСФ», «Якобс», «Ханивелл» и многих других, а также с привлечением высококвалифицированных зарубежных специалистов.

Я хотел бы выразить всем вам искреннюю признательность за вклад в успешную реализацию этого масштабного проекта.

Его значимость трудно переоценить.

Ввод в эксплуатацию комплекса позволит обеспечить добычу и переработку свыше 8 миллиардов кубометров природного газа в год, получать очищенный товарный газ и более 130 тысяч тонн стабильного газового конденсата.

Что самое важное - создано более 2 тысяч новых рабочих мест, современная социальная инфраструктура.

В этом плане также большое значение имеет то, что тысячи молодых специалистов, которые были заняты на возведении комплекса, освоили современные методы ускоренного строительства крупнейших производственных объектов на основе передовых технологических решений и высоких международных стандартов качества и смогут применить полученные навыки и опыт при реализации новых проектов в нашей стране».

Корпорации, особенно крупные, имеют несомненные преимущества перед отдельными предприятиями, в частности:

- за счет эффекта масштаба производства имеют более низкие затраты на единицу продукции или услуг;

- обладают большими возможностями диверсификации своей деятельности, что уменьшает риск потерь, связанных с колебаниями рыночной конъюнктуры;

- охватывают более широкие сегменты рынка и получают за счет этого ощутимые конкурентные преимущества;

- вызывают большее доверие у финансово-кредитных и государственных учреждений, и поэтому быстрее могут получить от последних различные преференции.

В то же время корпоративная форма бизнеса, давно и прочно освоенная в странах с рыночной экономикой, для современного Узбекистана относительно нова и до конца еще не сформировалась. Большинство отечественных корпораций пока еще невелики по объему получаемой прибыли и уровню капитализации, однако процесс их укрупнения идет, и обусловлен он следующими обстоятельствами:

- четко просматривается тенденция вытеснения отечественными корпорациями банков с позиций интеграторов собственности и капитала;

- обостряется конкуренция на рынках инвестиций, а крупным корпорациям легче занять на этих рынках более прочные позиции;

- качество менеджмента в крупных объединениях, как правило, выше, чем на мелких и средних предприятиях.

В данной работе представлен основной понятийный аппарат менеджмента корпораций, принципы, модели, организационные структуры и нормы корпоративного управления; освещены вопросы стратегии развития корпорации, управления финансами, инновациями, инвестициями, персоналом, маркетингом, внешнеэкономической деятельностью, рисками и

Реформаторы «первой волны» сделали упор на малом бизнесе. В результате были разрушены крупные хозяйственные структуры национальной экономики. А ведь они могли стать крупными корпорациями предпринимательского типа.

2. Российский бизнес нередко гипертрофирован и оторван от производственной сферы. Малый бизнес лишен возможности сотрудничать с крупным корпоративным предпринимательством.

3. Государство регулирует малый бизнес бессистемно, не создает экономического, организационного, специального, правового, политического обеспечения среды для его развития.

Однако реальная база для формирования осмысления сущности и содержания предпринимательства все же есть. В экономической российской литературе раскрыты четыре основных направления теории предпринимательства.

Первое направление (Р. Кантильон, И. Тюнен, Ф. Найт, Т. Манголдт) называли предпринимательством рисковую деятельность для получения добавочной прибыли. Тех агентов, которые лучше других прогнозируют факторы и обстоятельства в своих структурах и во внешней среде.

Второе направление (Ж. Б. Сэй, А. Маршалл). Рассматривает предпринимательство как рациональную комбинацию основных факторов производства для получения прибыли.

Третье направление (К. Маркс, Й. Шумпетер). Основного субъекта предпринимательства - предпринимателя характеризует как инноватора. Способности предпринимателя считались специфической производительной силой, двигателем рыночной экономики.⁵

Основатели неоавстрийской экономической школы Л. Мизес, Ф. Хайек, И. Кирцнер заложили основу для соединения второго и третьего направлений. Л. Мизес ближе всех подошел к правильному пониманию предпринимательского

⁵ Андронов В.В. Корпоративный менеджмент. М., «Экономика», 2003 г., с. 13.

дохода как сверхприбыли, получаемой от использования в воспроизводстве способностей предпринимателя к рискованной, инновационной деятельности.⁶

Л. Мизес разграничил предпринимательскую и управленческую функции и доказал: «... Капиталистическая система является не управленческой, а предпринимательской системой»⁷.

Четвертое направление (П. Друкер, Б. Карлоф, Б. Санто и др.) раскрывает взаимосвязь предпринимательства и менеджмента.

Основу его составляют три компонента: управление риском, активное и системное использование инноваций внутри предпринимательских структур, предвидение инновационных изменений во внешней среде⁸.

Менеджмент предпринимательского типа, по П. Друкеру - «механизм выработки и реализации политики плановой, организационной системы эффективной инновационной деятельности».

В работах П. Д. Половинкина, В. В. Савченко, Ю. В. Сахарнова формулируется: «Предпринимательство – это такая система хозяйствования, которая основана на рискованной и инновационной деятельности, охватывающей процесс воспроизводства в целом или какую-то часть этого процесса с целью получения предпринимательского дохода»⁹.

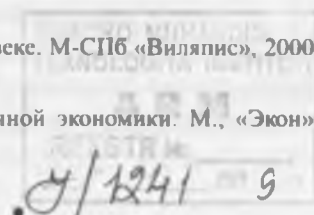
В воспроизводстве предпринимательского типа выделяются три ключевых момента: личностный, экономический, управленческий.

⁶ Мизес Л. Человеческая деятельность. Трактат по экономической теории. М., «Экономика», 2000. с. 315–316.

⁷ Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. М-СПб «Вильяпис», 2000, с. 56–57.

⁸ Государственное регулирование рыночной экономики. М., «Экон», 2000, с. 254.

⁹ «О'ZIA» - «ЭВУ» 3/2011



Личностный фактор – способность предпринимателя к рискованной и инновационной деятельности. Такие способности определяют качества предпринимателя:

1) Избирательный интеллект, эвристические способности, повышенная интуиция, которые позволяют предвидеть: будущие изменения во внутренней и внешней среде; будущий спрос и нужды потребителей; сферу применения капитала и предложение товаров; ожидаемые цены; развивающиеся отрасли производства товаров.

2) Стратегическое мышление.

3) Способность приспосабливать производство к будущим изменениям.

4) Умение принимать уникальные экономические решения в стандартных и нестандартных ситуациях.

5) Продуцирование своих и восприятие чужих новых идей с оценкой получения предпринимательского дохода.

6) Инициирование новых комбинаций факторов производства.

7) Превосходство над основной массой бизнесменов по энергичности, предусмотрительности, наблюдательности, настойчивости.

8) Повышенная склонность к спекуляции, т.е. к деятельности на основе гипотетических предложений.

Экономический фактор. То есть его участие в процессе получения предпринимательского дохода. Л. Мизес отмечает: «единственным источником, из которого возникает предпринимательская прибыль, является его способность лучше, чем другие, прогнозировать будущий спрос потребителей».

Л. Мизес утверждает: «Специфическая предпринимательская функция заключается в определении сферы применения факторов производства. Предприниматель – человек, который находит им какое-либо особое предназначение». Благодаря этой функции предприниматель закладывает значительную

долю потенциального предпринимательского дохода еще не приступая к процессу предпринимательского воспроизводства.

Результат этих двух функций – до начала воспроизводства предприниматель закладывает в конечный результат воспроизводства большую долю предпринимательского дохода - $\bar{I}_1$.

В процессе производства предприниматель может использовать инновации разной степени эффективности. Таким образом, фирма «закладывает» в конечный результат еще часть предпринимательского дохода - $\bar{I}_2$.

При продаже товара потенциальный предпринимательский доход ($\bar{I}_1, \bar{I}_2$) получает денежное выражение.

В процессе реализации товара можно обеспечить прирост дохода. Форм и способов этого немало.

Активное ценообразование – один из них. Оно определяется ценовой политикой фирмы. Предприниматель использует более рациональные стратегии ценообразования по сравнению с типичными бизнесменами.

Основой этого процесса является маркетинговый подход на базе исследования восприятия покупателями товаров предпринимательской структуры.

Предпринимательский доход можно получить при снижении цены по сравнению со сложившимися ценами на рынке. При этом увеличивается спрос на товары. Цены на инновационные товары дают возможность получать монопольную прибыль.

В этом случае исключительная роль принадлежит научно обоснованной, эффективной рекламе, компетентной деятельности торговых агентов.

Маркетинговые исследования позволяют искать такие рынки, где продукцию можно продавать дороже.

Активное ценообразование способствует созданию информационного обеспечения ценообразования, позволяет в процессе реализации обеспечить прирост предпринимательского дохода - $\bar{I}_3$.

Таким образом, общая масса предпринимательского дохода $\dot{I}_0$ высчитывается по формуле:

$$\dot{I}_0 = \dot{I}_1 + \dot{I}_2 + \dot{I}_3.$$

Четвертое направление представляют П. Друкер и Л. Мизес. Первый утверждает, что «предприниматель, который не умеет управлять, обречен на поражение. Менеджмент, который не стремится к обновлению, тоже обречен».

Л. Мизес выделил ведущую роль предпринимателя во взаимоотношениях с менеджером, так как предпринимательская деятельность управляется предпринимательским замыслом. Только предприниматель, без вмешательства управляющих, решает, в каком виде коммерческой деятельности и в каком количестве использовать капитал. Л. Мизес сделал два вывода:

1) Те, кто смешивает предпринимательство и управление, закрывает глаза на экономическую проблему.

2) Управленческая функция всегда подчинена предпринимательской функции и заменой ей служить не может.

В научный оборот, в связи с этим, вводится понятие «предпринимательский менеджмент». С предпринимательством совместен такой менеджмент, когда выдерживаются предпринимательская ориентация и стиль управления, а менеджеры способны в процессе прогнозирования, планирования, организации, стимулирования, управления, координации, контроля совмещать управленческие функции с предпринимательскими в пределах выбранной стратегии.

Менеджмент обеспечивает управление процессами прогнозирования изменений будущего платежеспособного спроса и соответствующего распределения ограниченных ресурсов; инновационным процессом; ориентации на поддержание конкурентных преимуществ, организации стратегического планирования и его выполнения, координации деятельности внутрифирменных структур; взаимодействия предпринимательской

структуры с внешней средой; предвидения возможных угроз для предпринимательской деятельности.

Важнейший компонент предпринимательского менеджмента – управление предпринимательским риском.

Последний – процесс выявления уровня неопределенности, отклонений в прогнозируемом результате рискованной деятельности, принятия решения, позволяющего уменьшать отрицательное воздействие непредвиденных обстоятельств на процесс и результаты воспроизводства. Поэтому главный принцип управления предпринимательским риском – ориентация на получение устойчивого предпринимательского дохода в долгосрочном и среднесрочном периодах.

Этот метод управления предпринимательским риском надо увязать со всеми функциями менеджмента и, особенно, со стратегическим планированием.

Последний в течение 50 лет приобрел особое значение. Предпринимательскому менеджменту органически присуще стратегическое планирование. При его разработке важно руководствоваться следующими принципами:

- составление и реализация стратегического плана;
- распределение задач и координация функций в иерархической лестнице управления и организационной структуре корпорации;
- разработка и реализация стратегии в процессе плановой деятельности должны упреждать изменения во внешней среде;
- распределение и использование стратегических ресурсов, выбор конкурентной ниши, форм, методов конкурентной борьбы и сотрудничества с потенциальными конкурентами.

Основные участники современного корпоративного предпринимательства – финансово-промышленные группы (ФПГ).

Они отличаются формами производственной интеграции, отраслевой принадлежностью, спектром и сферой деятельности и степенью диверсификации.

По материалам пресс-службы Национальной холдинговой компании «Узбекнефтегаз» Узбекистан имеет 135-летнюю историю производства нефти и 55-летнюю – производства природного газа. Недра Узбекистана обладают большим потенциалом нефтегазоносности. Около 60% территории республики являются потенциальными хранилищами нефти и газа. На сегодняшний день в Узбекистане выявлены пять нефтегазоносных регионов – Устюртский, Бухаро-Хивинский, Сурхандарьинский, Гиссарский и Ферганский – общей площадью 208,9 тыс. км² и два перспективных – Хорезмский и Средне-Сырдарьинский.

Начало современному, качественно новому этапу в развитии нефтегазового комплекса Узбекистана было положено в 1992 году. Именно тогда Указом Президента Республики Узбекистан создан концерн «Узбекнефтегаз», ставший впоследствии Национальной холдинговой компанией. Объединение разрозненных предприятий в единый производственный комплекс и синхронизация их деятельности были возложены на «Узбекнефтегаз».

Перед отраслью стояла задача: максимально используя имеющиеся возможности для существенного увеличения добычи, обеспечить деятельность отечественных нефте- и газоперерабатывающих предприятий. Для этого в ускоренном темпе обустривались и вводились в эксплуатацию такие месторождения, как Кокдумалак, Алан, Урга, Южная Тандырча и другие.

Если в 2006 году в системе АО «Узбекнефтегаз» эффект от локализации составлял 4 млн. 676 тыс. долл., то в 2010 году этот показатель вырос до суммы почти в 57,5 млн. долл., а в 2011 году от локализации производства получен эффект в сумме 113 млн. 650 тыс. долларов США.

В целях повышения эффективности геологоразведочных работ, увеличения объемов разведанных запасов углеводород-

ного сырья и создания благоприятных условий для привлечения прямых иностранных инвестиций в нефтегазовый сектор 28 апреля 2000 года Президент Республики Узбекистан подписал Указ «О мерах по привлечению прямых иностранных инвестиций в разведку и добычу нефти и газа». Этот Указ является основополагающим для контрактных взаимоотношений на территории республики, в нем предусмотрены все необходимые условия для деятельности иностранных компаний. Для обеспечения юридических и экономических механизмов взаимодействия с иностранными компаниями-инвесторами парламентом страны приняты законы «О соглашениях о разделе продукции», «О недрах».

Но сами по себе нефть и природный газ являются лишь сырьевыми ресурсами, которые имеют серьезное значение для экономики страны, но не дают того эффекта, который может дать продукция, полученная при их переработке. Поэтому перед отраслью были поставлены задачи по углублению технологических процессов переработки нефти и газа с целью получения продукции с высокой добавленной стоимостью, освоения производства импортозамещающих товаров и выхода с ними на мировые рынки.

В 1996 году введена в эксплуатацию уникальная на тот момент компрессорная станция с давлением закачки газа в пласт до 50 МПа на месторождении Кокдумалак. Аналогов ей на момент строительства не было на всей территории СНГ. С ее помощью осуществляется так называемый сайклинг-процесс, когда природный газ вновь закачивается в продуктивный пласт, обогащается конденсатом.

В 1997 году была запущена первая очередь нового Бухарского нефтеперерабатывающего завода с годовым объемом переработки 2,5 млн. т. газового конденсата. Это было первое производство на пространстве СНГ, обеспечивающее выпуск высококачественных видов топлива (авиакеросин, дизтопли-

во, бензин) на базе современных технологий, без применения вредных октаноповышающих присадок. С 2009 года Бухарский нефтеперерабатывающий завод приступил к серийному производству нового вида авиационного топлива для газотурбинных двигателей марки Jet A-1, признанного штатным международным топливом, широко используемым для заправки авиационных судов типа Boeing и Airbus.

В последующие годы было завершено строительство ряда магистральных газопроводов, в 1998 году введено в эксплуатацию Ходжаабадское подземное хранилище газа.

Учитывая особенности переработки местного сырья с высоким содержанием сернистых соединений, совместно с японскими компаниями «Мицуи» и «Тойо Инжиниринг» в 2000 году была осуществлена реконструкция Ферганского нефтеперерабатывающего завода.

Построенный совместно с консорциумом международных компаний во главе с ABB LummusGlobal, в 2001 году введен в строй Шуртанский газохимический комплекс. Это предприятие способно выпускать ежегодно 125 тыс. т. линейного полиэтилена с различной плотностью и текучестью, более 100 тыс. т. сжиженного газа и газового конденсата, свыше 3 млрд. куб. м. очищенного товарного газа.

За счет реализации программы оптимизации импорта общий объем завозимых из-за пределов республики для нужд отрасли сырья и материалов сократился до 178,7 млн. долларов США, а закупка у отечественных производителей различных товаров, а также поставка ими продукции и оказание услуг возросли до 297,3 млрд. сумов.

За годы независимости в Узбекистане введены в строй следующие объекты: дожимная компрессорная станция на месторождении Шуртан, установка утилизации факельных газов на месторождении Кокдумалак, ДКС «Памук», установка осушки газа на КС «Кунград», ДКС «Газли», магистральный

газопровод «Ахангаран - Пунган» и КС «Ахангаран», I и II нитки газопровода «Узбекистан - Китай» и др. Осуществлена газификация более 4,3 млн. жилых домов.

Только на предприятиях АО «Узнефтегаздобыча», в соответствии с Инвестиционной программой на 2011 год, реализуется 9 крупномасштабных проектов общей стоимостью 7,6 млрд. долл. США. В числе данных проектов «Строительство установки по производству сжиженного газа на Мубарекском газоперерабатывающем заводе», реализующийся за счет кредитов, предоставляемых Государственным банком развития Китая, Фондом реконструкции и развития и Национальным банком ВЭД Республики Узбекистан, а также «Строительство Устюртского ГХК на базе месторождения Сургиль с обустройством месторождения», осуществляющийся за счет средств АО «Узбекнефтегаз», Консорциума компаний Кореи, кредитов Фонда реконструкции и развития Республики Узбекистан и международных банков. Реализация указанных проектов позволит обеспечить дополнительное производство от 243 до 258 тыс. т. сжиженного газа и от 70 до 125 тыс. т. конденсата, около 400 тыс. т. полиэтилена и 100 тыс. т. полипропилена в год.

Начата поэтапная реализация таких проектов, как «Комплексное обустройство газовых месторождений Газлийского региона» в части строительства IV технологической нитки СОУ «Учкыр» с пропускной способностью 1,5 млрд. куб. м. в год. Инвестиционный рост в отрасли сегодня связывают и с крупными проработками в СИЭЗ «Навои», где АО «Узбекнефтегаз» уже открыты три и еще ряд предприятий готовится к запуску.

В 2017 году на базе очищенного метана Шуртанского газохимического комплекса закончилось строительство завода по производству синтетического жидкого топлива по технологии GTL, лицензиатом которой выступает еще одна сторона

реализации проекта – Южноафриканская компания SASOL. Завод предназначен для переработки 3,5 млрд. куб. м. природного газа, производства дизельного топлива, авиакеросина, сжиженного газа, нефти общим объемом 1 млн. 468 тыс. т. в год, отвечающих самым высоким стандартам Евро-4 и Евро-5.

В нашей стране созданы все условия для активной и свободной деятельности иностранных инвесторов. В частности, внедрение различных льгот, гарантированных законом преференций усиливает интерес иностранных инвесторов к сотрудничеству.

В целях развития экспортного потенциала отрасли на 2011 год холдингом заключено 6 экспортных контрактов на поставку продукции собственного производства – машиностроительного оборудования ОАО «Завод Узбекхиммаш» и бентонитового глинопорошка, выпускаемого СП «Бентонит» на общую сумму более 9,2 млн долл. США.

На предприятиях АО «Узбекнефтегаз» проводится активная работа по внедрению энергосберегающих технологий, использованию альтернативных источников энергии, реализации проектов в рамках механизма чистого развития и т.д.

Освоение предприятиями новых технологий, повышение уровня гибкости производственных процессов и уровня использования имеющихся мощностей, расширение, перефилирование и модернизация действующих предприятий способствуют росту потребности в работниках высокой квалификации. Подготовка молодых специалистов осуществляется в Ташкентском государственном техническом университете, Ташкентском химико-технологическом институте, частично в Каршинском инженерно-экономическом, Ферганском политехническом, Бухарском инженерно-техническом институте высоких технологий, Сингапурском институте развития менеджмента, Филиале МГУ им. М.В. Ломоносова и в Малайзийском университете «ПЕТРОНАС».

С 2007 года начата образовательная деятельность в Филиале Российского государственного университета нефти и газа им. И.М. Губкина в г. Ташкенте, в котором 506 студентов обучаются по приоритетным направлениям нефтегазовой отрасли.

Для обучения по контрактам проводятся профориентационные мероприятия, отбор одаренной и перспективной молодежи, открываются региональные подготовительные курсы для подготовки абитуриентов из нефтегазоносных регионов.

Бухарский колледж нефтяной и газовой промышленности и Ферганский нефтяной колледж готовят профильных специалистов. Компанией «Узбекнефтегаз» разработан комплекс конкретных адресных мер по обеспечению занятости выпускников профессиональных колледжей, закреплению их за конкретными предприятиями нефтегазовой отрасли, проведению ученической практики. С целью ускоренного обучения молодых работников навыкам профессии, развития способности самостоятельно и качественно выполнять должностные обязанности, их адаптации к корпоративной культуре и правилам поведения в подразделениях АО «Узбекнефтегаз» утверждено «Положение о молодом специалисте», на предприятиях созданы Советы молодых специалистов, закреплены наставники.

Для повышения эффективности проведения геологоразведочных работ на нефть и газ, оптимального использования ресурсного потенциала специалистов компаний, обществ и предприятий отрасли и для выполнения поставленных перед отраслью задач в 2009 году на базе АО «ИГИРНИГМ» создан Центр повышения квалификации по нефтегазгеологической специализации и геологическому менеджменту. Кроме этого, подготовка и переподготовка рабочих кадров осуществляется на базе отраслевых учебно-курсовых комбинатов. За 2010 год

В последние два года тремя ведущими факторами, влияющими на нефтяной рынок, были бурный рост спроса, нехватка мощностей на рынке нефтепереработки и политическая нестабильность в нефтяных регионах. Если верить большинству краткосрочных прогнозов, эти же факторы сохраняют свое влияние и в ближайшее время, что означает большие доходы для нефтяных стран, но создает риски повышения инфляции и замедления роста для стран-импортеров. Но у «нового нефтяного баланса», несмотря на всю его хрупкость, есть будущее. В результате, высокие цены, как и в 70-х годах, открывают отличные возможности для закрепления своих позиций новым игрокам - странам «второго эшелона». От них ждут новой нефти в ближайшее десятилетие. Таких регионов за пределом ОПЕК всего несколько, и Каспий - один из важнейших.

С января 1999 года, когда стоимость барреля нефти Brent составляла всего около 10 долларов, цены выросли более чем в шесть раз. Сначала ключевую роль в этом играл ОПЕК. Наученные горьким опытом неконтролируемого рынка в 1997–1998 годы, страны альянса в течение нескольких лет строго поддерживали дисциплину, в нужные моменты регулируя предложение на рынке, все их действия были направлены на поддержание возрастающего тренда. Перевыполнение квот было минимальным, и все решения ОПЕК по изменению добычи и экспорта исполнялись. Альянс, на который приходится треть мировой добычи и около половины мирового экспорта нефти, вполне уверенно справился со своей ролью, выведя нефтяные цены в «справедливый коридор» 22–28 долларов за баррель.

Но в 2003 году, из-за быстрого ускорения глобального экономического роста, роль предложения, следовательно, и его регулирования через механизмы ОПЕК стала снижаться. «В 70-е годы нефтяные шоки были вызваны внешними, экзогенными причинами - сокращением предложения на рынке из-за решений ОПЕК, либо военных кризисов на Ближнем Востоке.

Нынешний нефтяной шок имеет экзогенную природу - он вызван изменением не в предложении, а в спросе», - рассказал «Эксперту Казахстана» Грэм Уил, старший экономист исследовательского центра Global insight. Действительно, спрос на нефть стал расти очень быстрыми темпами благодаря выходу на мировую экономическую арену Китая и Индии, быстрому восстановлению экономики США после рецессии 2001–2002 годов. В результате только за 2004 год мировой спрос на нефть вырос на 3,5% - самый высокий показатель с 1978 года. Даже в 2005 году, с его высокими ценами, спрос не стоял на месте - он вырос на 1,3%. И это при том, что в течение 12 месяцев цены удвоились.

Третьим и весьма немаловажным фактором стало то, что спрос на рынке оказался неравномерным, создавая региональные дефициты. Например, в Азии спрос на нефть в 2003–2005 годах рос гораздо быстрее, чем в более энергоэффективных развитых странах. Причина - азиатские страны потребляют в 2–5 раз больше нефти для производства того же объема ВВП, что и развитые страны. В последние три года на Китай и Индию приходилось от 60 до 90% всего прироста спроса на нефть. Это привело к структурной перестройке рынка нефти, перекраиванию маршрутов транспортировки нефти и нефтепродуктов, и приходу на рынок многочисленных спекулянтов, играющих на разнице цен в различных регионах. Последнее послужило причиной резких колебаний на нефтяном рынке, когда в течение нескольких дней цены то резко падают, то резко возрастают.

Рост цен сделал нефтяной рынок привлекательным для хедж-фондов, ранее предпочитавших менее рискованные фондовые рынки и рынки облигаций. Одновременно на нефтяном рынке появилась инфраструктура для масштабного присутствия хедж-фондов. Так, в апреле 2005 года лондонская IPE запустила платформу для электронных торгов, чтобы облегчить участие новых игроков в торгах, а также эффективнее

конкурировать с Нью-Йоркской товарной биржей (Nymex), где такая платформа работает с 2003 года.

Благодаря этому произошло резкое увеличение объемов торгов: в течение последнего года на IPE число нефтяных контрактов выросло на 90%, на Nymex – на 65%. Резкое увеличение контрактов вызвано присутствием спекулянтов, а не повышенной активностью обычных трейдеров. Поэтому, полагают аналитики, нефтяной рынок становится похожим на фондовый: инвесторов интересует волатильность, благодаря которой они могут фиксировать прибыль. И даже резкие разовые падения вряд ли влияют на долгосрочный тренд цен на нефть – после падения цены очень быстро восстанавливаются. И продолжают движение вверх.

Если три-четыре года назад ОПЕК удавалось вполне успешно влиять на предложение нефти, то сейчас ситуация изменилась. «ОПЕК потерял возможность эффективно управляться с рынком примерно два года назад, когда возникла проблема нехватки свободных мощностей. Сейчас, несмотря на ввод некоторого их количества в Саудовской Аравии и ОАЭ в начале года, проблема стала еще более острой. У альянса просто нет возможности заметно увеличить добычу – он работает практически на пределе своих производственных возможностей», - рассказал «Эксперту Казахстана» Мухаммад Али Зейни, старший экономист лондонского Центра глобальных энергетических исследований (CGES).

Действительно, в феврале 2006 года добыча нефти странами ОПЕК (исключая Ирак) составила 29,7 млн. баррелей в сутки. При этом суммарные мощности стран картеля на настоящий момент составляют 31,1 млн. баррелей в сутки. Это составляет всего 1,4 млн. баррелей в сутки свободных мощностей, 1,1 млн. из которых находятся в Саудовской Аравии.

Однако Саудовская нефть – тяжелая и сернистая, и ее могут перерабатывать далеко не все нефтеперерабатывающие за-

воды. «Те НПЗ, которые оборудованы установками по очистке нефти от серы и, соответственно, которые могут перерабатывать тяжелую нефть из Саудовской Аравии, работают на пределе производственных возможностей. Они используют около 98% своих мощностей. Поэтому, даже если Саудовская Аравия и увеличит добычу, то ее нефть будет не востребована потому, что просто никто не сможет ее перерабатывать», - поделился с «ЭК» Джон Ван Шейк из исследовательского центра Energy Intelligence.

Проблема состоит в том, что добыча легких сортов нефти падает. Например, с каждым годом сокращается добыча в Северном море и Северной Америке. Добыча легких сортов нефти на американском шельфе в Мексиканском заливе пострадала из-за ураганов Катрина и Рита в конце прошлого года и до сих пор полностью не восстановилась.

Там же пострадали и НПЗ, что только добавило проблем с недостатком перерабатывающих мощностей - три завода за прошедшие шесть месяцев так и не вышли на полную мощность. Добыча российской нефти марки Siberian Light в Западной Сибири растет медленно, а из-за того, что значительная ее часть смешивается в нефтепроводах с более тяжелой и сернистой нефтью марки Urals, на рынок попадает лишь та сибирская нефть, которую транспортируют железной дорогой.

В 2006 году крупнейшие нефтеэкспортеры получают 770 млрд. долларов от экспорта нефти. Нефтяные компании получают большую часть своей прибыли за счет добычи нефти (в зависимости от компаний этот показатель варьируется от 60 до 86%), следовательно, большая часть их инвестиций идет в разведку и добычу нефти, а не в переработку. Поэтому инвестиции в нефтепереработку в развитых странах на протяжении долгого времени сдерживали два фактора. Во-первых, высокая стоимость строительства (современный НПЗ стоит от 2 до 5 млрд. долларов), которая может не окупиться в случае

дустрия заменялась точным машиностроением, электроникой или тонкой химией. Metallургия, химия и другие традиционные отрасли переносились в развивающиеся страны. Поэтому, даже при росте физических объемов импорта нефти в последующие годы его доля к ВВП оставалась стабильной или даже сокращалась. Так, импорт нефти в США соответствует сегодня всего 1,9% американского ВВП, как и 30–35 лет назад. И это при том, что сегодня Соединенные Штаты удовлетворяют свои потребности в нефти на 60% за счет импорта (тогда - всего 35%).

Следовательно, рынок полагает, что такие цены потребителей устраивают. «Сегодня никого не пугает, что нефть стоит 55 или 60 долларов за баррель. К этому привык рынок и простые потребители, и никто не видит в этих ценах катастрофы, как это могло показаться 5 или 10 лет назад», - полагает Аднан Шихаб-Эльдин, директор исследовательского департамента штаб-квартиры ОПЕК.

Раз глобальный спрос на нефть остается на высоком уровне, то единственная возможность повлиять на цены - это что-то сделать с предложением как сырой нефти, так и нефтепродуктов. ОПЕК до конца 2006 года планирует увеличить свои мощности до 34,5 млн. баррелей в сутки (с учетом добычи Ирака). Однако, более 1 млн. баррелей новых мощностей, в основном, придется на Саудовскую Аравию с ее тяжелой и сернистой нефтью, которую рынок не очень ждет.

Быстрого увеличения нефтеперерабатывающих мощностей в ближайшее время не предвидится «Сейчас строится несколько новых крупных НПЗ на Ближнем Востоке, рядом с местом добычи нефти, однако все они будут реализованы в 2007–2010 годах. Сейчас в США на завершающем этапе строительства лишь один очень небольшой НПЗ в Аризоне, который мало повлияет на ситуацию», - рассказал «Эксперту Казахстана» Дэвид Баттер, главный аналитик по энергетическому сектору лондонского центра Economist Intelligence Unit. Поэтому,

в среднесрочной перспективе нехватка НПЗ, особенно тех, которые могут перерабатывать тяжелую саудовскую нефть, останется серьезным фактором для ценообразования на рынке, поддерживая цены на высоком уровне.

Основную надежду на нефтяном рынке возлагают на производителей за пределами ОПЕК. По прогнозам Международного энергетического агентства (МЭА), доля независимых производителей нефти в ближайшие годы будет быстро расти — с 51 до 56 млн. баррелей в сутки до 2010 года. Прежде всего, это касается России, Казахстана, Канады, Мексики, Бразилии и стран Западной Африки (Анголы, Габона, Камеруна). В 2006 году независимые производители увеличат добычу на 1,3 млн. баррелей нефти в сутки. Немаловажную роль сыграет нефть Каспия, особенно тогда, когда трубопровод Баку-Джейхан выйдет на полную мощность и сможет увеличить поставки на мировой рынок как, в целом, каспийской, так и казахстанской нефти в частности. Ближайшие пять лет, судя по прогнозам, станут золотым временем для независимых производителей, которые будут продолжать быстрый рост до конца десятилетия. Затем уровень добычи в большинстве из них стабилизируется, в результате чего начнет расти доля нефтедобычи стран ОПЕК — ведь спрос в отсутствие масштабных экономических кризисов глобального масштаба будет расти и дальше.

Большинство экспертов полагают, что в 2006–2007 годах наиболее вероятным коридором для колебания нефтяных цен будут 45–65 долларов за баррель. Постепенно, по мере введения новых добывающих и перерабатывающих мощностей, давление на рынок будет уменьшаться, однако это произойдет лишь к концу декады. Политическая напряженность на Ближнем Востоке, а также уверенный экономический рост в мире, делает цену в 50 или 60 долларов за баррель, еще два года назад совершенно немыслимую, «ценой навсегда». Из-за инфляции, со временем, цены окажутся в реальном выражении ниже, од-

Из-за внутренних разногласий ОПЕК за последние 2,5 года не смогла принять ни одного реального решения. Аналитики полагают, что организация в ближайшее время перестанет существовать не только фактически (де-факто картель распался как раз с началом внутреннего раскола), но и юридически.

Идея заморозить добычу нефти впервые возникла еще в середине февраля 2016 г., ее инициаторами выступили Саудовская Аравия, Россия, Катар и Венесуэла. Предполагалось, что страны ОПЕК и ряд производителей, не входящих в картель, зафиксируют производство на уровне января 2016 года. При растущем спросе это должно было снизить избыток предложения на мировом рынке и толкнуть цены вверх. Однако переговоры 17 апреля 2016 г. в катарской Дохе, посвященные этому вопросу, провалились. Иран отказался замораживать добычу, так как лишь в январе вышел из-под санкций США и ЕС, ограничивающих, в том числе, экспорт, а следовательно, и производство нефти. После отказа Ирана заявили о своем несогласии и саудиты. По их мнению, заморозка должны распространяться на всех.

Абдалла Салем аль-Бадри также отметил, что рынок нефти улучшается и плохой период, по его мнению, позади. Цены на нефть действительно значительно выросли с начала года, сейчас они балансируют на уровне 50 долларов за баррель, тогда как в январе 2016 г. проседали ниже 29 долларов.

Однако говорить о восстановлении рынка пока рано.

Все это, по словам дель Пино, привело к тому, что мировая добыча «заморозилась без заморозки».

В связи с этим, по словам экспертов, следует ждать отката цен, как минимум, до 45 долларов за баррель.

Однако общемировой тренд к снижению темпов роста добычи и накопленных запасов нефти сохраняется, так что к концу 2016 - началу 2017 года, по мнению аналитиков, котировки вернутся на уровень 50 долларов.

Низкие цены на нефть бьют по бюджету не только ближневосточных стран и России. Под ударом находится стабильность одной из самых обеспеченных стран Европы и одного из крупнейших региональных производителей нефти и газа – Норвегии.

Падение доходов нефтяного сектора, который обеспечивает около 25 % ВВП Норвегии, уже привело к необходимости использования средств резервного фонда впервые за его 20-летний срок существования. Местные политики говорят о начале «полномасштабного экономического кризиса». Усугубить его могут забастовки рабочих нефтегазового сектора, недовольных возможным уменьшением заработной платы.

Прошедшая 31 мая 2016 г. встреча крупнейшего норвежского профсоюза нефтяников и представителей нефтяных компаний закончилась, не успев начаться. Вместо запланированных двух дней переговоры были прерваны менее чем через минуту.

Обсуждение зашло в тупик. Разница в подходах была слишком очевидна. Надо было сразу организовывать встречу с государственным посредником.

Ранее также провалились переговоры с нефтяниками, работающими на буровых вышках и береговых базах снабжения.

По мнению руководства профсоюза, нефтяные компании, представляемые Норвежской ассоциацией нефти и газа, пользуются трудной ситуацией на рынке, чтобы разрушить сложившуюся модель стабильного повышения зарплат вне зависимости от экономических колебаний.

Хильде-Марит Рисст, лидер другого профсоюза – Норвежского союза топливно-энергетического комплекса указывает, что предложения работодателей означают снижение реальной заработной платы, притом, что требования рабочих достаточно умеренные. Она также обращает внимание, что коллективные договоры подписываются на два года, поэтому они не могут основываться только на текущем состоянии дел.

В 2015 году норвежские нефтяники уже столкнулись с ухудшением условий труда. Как пишет местное издание *Aftenbladet*, их зарплаты были проиндексированы, в среднем, только на 2,5% против 3,5% годом ранее. По данным официальной статистики, за счет снижения индексации, сокращения зарплат и рабочего времени, а где-то и увольнений, затраты на рабочую силу с 2014 по 2015 гг. уже сократились на 3,9 млрд. крон (468 млн. долл.). По данным аналитиков, фактическое сокращение могло составить минимум 15 млрд. крон (1,8 млрд. долларов).

В этом году ни нефтяные компании, ни владельцы нефтевышек не предлагали своим сотрудникам повышения зарплат. По некоторым данным, речь идет уже о сокращении зарплат, которое в отдельных случаях может составить до 22%.

Представители работодателей заявляют, что у них нет возможности повысить зарплаты, тем более, что снижать расходы они пытались еще до падения цен на нефть.

Сегодня мировые цены на нефть достигли максимума с начала года. На лондонской бирже ICE Futures фьючерсы на нефть марки Brent с поставкой в июле достигли 50,23 долл. за баррель. Сейчас баррель Brent торгуется у отметки 49,7 долл., что более чем в два раза ниже значений июля 2014 года, когда котировки начали падать. Тогда баррель оценивался в 110 долл. В 2015 году цена одного барреля снизилась примерно на 34%, с 55,38 долл. в начале января до 36,6 долл. в конце декабря. Сейчас цены еще на подъеме – в январе 2016 года они опускались до 28 долларов.

Положение дел очень сложное и еще ухудшится, считает представитель Норвежской ассоциации нефти и газа Колбьорн Андреассен. Инициатива в переговорах с *Industri Energi*, новая дата которых будет объявлена позднее, теперь принадлежит государственному регулятору. Но ассоциация не оставляет попыток договориться с двумя другими профсоюзами.

Если сделка не будет достигнута, Industri Energi обещает, что на забастовку выйдут 190 сотрудников. SAFE заявил, что на работу не выйдут сразу 2456 его членов. Какая часть производства может быть затронута забастовками, пока неясно.

Однако забастовка 2012 года, когда часть сотрудников сектора бастовала в течение 16 дней, привела к сокращению добычи сырой нефти в стране на 13% и природного газа на 4%.¹²

Далее рассмотрим следующие объединения корпоративного бизнеса.

Пул – картель, в котором создается общий фонд прибыли.

Распределение последней производится по согласованной и установленной пропорции с учетом величины капитала, размера продукции и других показателей. В международной практике наиболее часто встречается биржевой пул. В него могут входить компании или объединения банковских структур, которые на бирже могут влиять на повышение или понижение курса акций.

Синдикат – объединение самостоятельных, однородных промышленных предприятий, связанных соглашением о совместном сбыте товаров. Его цель – создание монопольного господства на рынке и установление монопольных цен. При синдикате создается единый совместный орган, который заключает договора с участниками синдиката об условиях сбыта продукции.

Участниками синдиката выступают отдельные предприятия, концерны, тресты. Между ними происходит конкурентная борьба за право приобретать квоты, а также существует конкуренция с компаниями, производящими товары-заменители.

Действуют синдикаты преимущественно в отраслях по добыче алмазов, кобальта.

Концерн – объединение предприятий, где компоненты управления распространяются на любого его участника. Часто

¹² Норвежская угроза / «Деловой партнер» №23 от 15 июня 2016 г.

концерн охватывает предприятия различных отраслей промышленности с привлечением банков, транспортных систем, страховых обществ, юридических контор. При концерне могут быть созданы головные объединения-холдинги, в которых концентрируются портфели акций основных компаний.

Консорциум - сращивание банковского и промышленного капиталов. Создается для реализации крупных инвестиционных проектов. В современных экономических условиях консорциумы объединяются с государственными структурами, научными центрами и банками для повышения своей конкурентоспособности. Так, российская компания «Лукойл», при разработке нефтяных месторождений на шельфе Каспийского моря, осуществляет совместные программы с государственной нефтяной компанией Азербайджана.

Аналогичные объединения осуществляют компании «Бритиш Петролеум», «Шеврон», «Шелл» и др.

Известные в мире консорциумы: авиастроительный – объединяет компании Западной Европы «Airbus industrie», консорциум фирм, осуществляющих строительство и ввод в действие атомных реакторов.

Популярны объединения стран в проектах космической связи, в области телекоммуникаций и информационных систем.

Значительны консорциумы финансового типа. Прежде всего, банковский – для проведения кредитных и банковских операций с дальнейшим выходом на рынки третьих стран. Финансовый – для проведения финансовых операций с ценными бумагами.

Трест – объединение предприятий, которые сливаются в единый комплекс, подчиняются единому правлению, утрачивая самостоятельность – и юридическую, и производственную.

Трест создается в различных структурных формах. В США первым трестом в конце XIX в. стало объединение Д. Рокфеллера, которое монополизировало подавляющую часть

нефтяной промышленности страны. Компании, входящие в трест, передают свои акции комитету доверенных лиц, что дает им право на получение сертификата треста и участие в распределении прибыли.

Известные тресты в США – компании «Дженерал электрик», «Дженерал моторс корпорейшн», «Стандарт ойл компани».

Конгломерат – сложная форма интеграции предприятий. Сегодня наиболее типичны финансово-промышленная группы (ФПГ) и промышленная или коммерческая группа. Финансово-промышленные группы отличаются формами производственной интеграции, отраслевой принадлежностью, спектром и сферой деятельности, степенью диверсификации.

Современные ФПГ характеризуются не только приобретением ресурсов и получением прибыли, но и использованием для этих целей передовых отраслей и технологий, применением дорогостоящей техники и оборудования, привлечением огромных объемов финансовых ресурсов, банковского капитала и диверсификацией производства. В России ФПГ – интегрированные комплексы, на базе которых происходит объединение капиталов промпредприятий с финансовыми институтами, страховыми, интеллектуальными предприятиями.

Ассоциация – интеграция компаний, основанная на добровольном объединении физических и юридических лиц и достижении совместных целей, как правило, некоммерческого характера. Члены ассоциации не несут юридической ответственности, сохраняют хозяйственную самостоятельность и распространяют свой продукт в рамках информационного поля. Устав ассоциации не несет определяющих законом положений, связанных с прекращением деятельности любого члена ассоциации по своему усмотрению. Обязанность ассоциации – лоббирование интересов членов клуба в различных условиях, включая законодательные и правительственные органы.

Технополис – форма интеграции производства и науки.

Главная его цель – распространять и внедрять результаты своей деятельности, чтобы на конкретных программах и проектах демонстрировать эффективность производственных и технологических процессов и привлекать потенциальных заказчиков, используя «ноу-хау».

Транснациональные корпорации (ТНК) – им принадлежат или они контролируют комплексы производств и сфер обслуживания, находящиеся за пределами страны, в которой корпорации базируются. ТНК имеют обширную сеть филиалов в различных странах мира и занимают ведущее положение в производстве или реализации того или иного товара.

Причины возникновения ТНК – вывоз капитала, экономическая эффективность, обусловленная большими масштабами производства в отраслях, необходимость устоять в конкурентной борьбе в международном масштабе.

Немалую роль в становлении ТНК играет государство, заключая политические, экономические, торговые союзы и международные договоры. Примеры поддержки государством бизнеса – «Сюданы» и «Кэстрэцу» в Японии, «Samsung» и «Daewoo» в Корее.

ТНК состоят из головной (родительской, материнской) компании и зарубежных филиалов. Первая контролирует деятельность входящих в ТНК предприятий.

ТНК отражают объективную устойчивую тенденцию промышленно развитой экономики. Отдельное развитие финансового или промышленного капитала становится неэффективным.

Особое значение приобретает реализация крупных инвестиционных проектов. Практическим воплощением в реальность крупного инвестиционного проекта является возведение Устьютского ГХК, который получил высокую оценку на международном уровне. Как отмечают зарубежные эксперты,

в той сложной ситуации, какая сложилась в мировой экономике в результате глобального финансово-экономического кризиса, строительство подобного комплекса свидетельствует о том, что Узбекистан, благодаря своевременно принятым и уже доказавшим свою эффективность антикризисным мерам, продолжает уверенно следовать намеченному экономическому курсу, являющемуся важнейшей составляющей «узбекской модели» развития, уже широко признанной во всем мире.

Если посмотреть на реализацию проекта по созданию Устюртского ГХК шире, то, образно говоря, он олицетворяет собой результативность всех тех преобразований, какие произошли в Узбекистане за годы независимости. И не только в экономике.

Например, исходя из международной практики, можно отметить, что основным из решающих факторов в успешной реализации проекта является устойчивая политическая, социальная и макроэкономическая стабильность, присущая республике. Сегодня этот фактор рассматривается зарубежными инвесторами в первую очередь, так как мало кто желает связывать перспективы своего бизнеса с рисками и возможностями потерь в условиях проявления любой нестабильности в той стране, куда они намерены вложить деньги.¹³

И здесь можно отметить, что усилия руководства независимого Узбекистана по обеспечению мира и спокойствия в стране сочетались с созданием благоприятного инвестиционного климата, условий для привлечения иностранного капитала на реализацию различных масштабных проектов, обеспечения защиты законных прав и интересов зарубежных инвесторов.

В результате этого объемы иностранных инвестиций постоянно растут. Так, только за первый квартал нынешнего года объем освоенных иностранных инвестиций составил 588,6 миллиона долларов, или 23,3 процента от общего объема ос-

¹³ Алиев С. Уникальный проект как пример высочайшего потенциала Узбекистана Устюртский ГХК. Газета «Народное слово» № 82 (5982) 29.04.2014 г.

военных капитальных вложений. При этом важно, что почти 90 процентов из общего объема иностранных инвестиций и кредитов, или 525 миллионов долларов, составили прямые иностранные инвестиции, что в 1,7 раза больше, чем за тот же период годом ранее. Зарубежный бизнес не боится вкладывать свои средства в Узбекистан, считая партнеров с нашей стороны надежными и заинтересованными в эффективном использовании иностранных инвестиций.¹⁴

Этим эффект от нового производства не ограничивается. Уже сейчас, наблюдая за тем, как будущий индустриальный гигант приобретает все более четкие очертания, как монтируется высокотехнологичное оборудование, появляются объекты инфраструктуры, можно сказать, что газохимический комплекс во многом преобразит нынешнюю жизнь огромного региона, обеспечит его социально-экономическое развитие и повысит уровень благосостояния местного населения.

Нельзя не сказать и о том, что отечественные специалисты, особенно молодежь, которая сегодня работает на строительстве комплекса, и те наши молодые соотечественники, которые будут трудиться здесь в дальнейшем, получают и получают хорошие знания и навыки, опыт, которые пригодятся им и в дальнейшем при строительстве и эксплуатации современных высокотехнологичных производств. А таких с каждым годом в Узбекистане возникает все больше, что и является прочной основой для дальнейшего роста экономики страны.¹⁵

¹⁴ Ивонина И.Э. Управление устойчивым развитием предприятий нефтегазовой промышленности. Т; 2013 г., стр. 118-122.

¹⁵ Ивонина И.Э. Управление устойчивым развитием предприятий нефтегазовой промышленности. Т; 2013 г., стр. 118-122.

1.3. Эффективные формы и типы корпоративного управления в отраслях промышленности, сложившиеся в международной практике

Известно, что нефтегазовая промышленность Республики Узбекистан развивается год из года, она занимает в экономике страны одно из ведущих мест, формирует почти половину доходов государственного бюджета и более четверти ВВП республики. Поэтому, в современных условиях исследование проблемы совершенствования корпоративного менеджмента в отрасли нефтегазовой промышленности представляется важной и актуальной задачей экономической науки.

Для успеха экономических реформ, осуществляемых в Республике Узбекистан, особенно важны изменения в различных сферах управления. Идет смена социально-экономической системы, возникают новые требования к управлению предприятиями, выдвигаемые рыночными отношениями.

Президент Республики Узбекистан Шавкат Мирзиёев в целях ознакомления с ходом социально-экономических реформ, исполнением определенных ранее задач посетил Сурхандарьинскую область.

В ходе поездки главе государства презентовали проекты топливно-энергетического комплекса в Сурхандарьинской области, включая проект «Доразведка и разработка месторождения «Мустакилликнинг 25 йиллиги» со строительством газохимического комплекса в Сурхандарьинской области Республики Узбекистан», и согласовали местоположение площадки размещения проектируемых объектов.

Синергетический эффект от развития газохимической отрасли будет способствовать развитию таких отраслей, как медицина, фармацевтика, строительство, автомобилестроение, созданию прочной основы для становления частного предпринимательства по выпуску продуктов из нефтехимического сы-

рья, логистической отрасли, включающей транснациональные автомобильные и железнодорожные транспортные коридоры.

Сейчас выполняются работы по бурению оценочной скважины, экологическому аудиту, определению геолого-технических решений по проекту в соответствии с передовой мировой практикой, сопровождению и техническому надзору процесса строительства скважин.

2 марта 2018 года в г. Ташкенте прошел VIII отчетно-выборный съезд Узбекистанского научно-инженерного общества нефтяной и газовой промышленности (УзНИОНГП). В нем приняли участие научные работники, инженеры, специалисты, рабочие-новаторы, а также преподаватели и студенты вузов нефтегазовой отрасли страны.

Стоит отметить, что главной целью деятельности УзНИОНГП является развитие творческой и деловой активности специалистов нефтегазового профиля, содействие внедрению современных технологий, модернизации производства и обмену передовым опытом.

В рамках съезда состоялись выборы нового состава Правления, Президиума, Ревизионной комиссии и Редакционной коллегии Общества. Единогласно председателем УзНИОНГП на предстоящие пять лет избран первый заместитель Председателя правления АО «Узбекнефтегаз» Улугбек Сайидов.

В ООО «Нефтегазинвест» состоялась встреча представителей международной аудиторской компании Ernst & Young (EY) с руководством АО «Узбекнефтегаз».

На мероприятии EY представлен предварительный отчет по повышению операционной эффективности и сокращению затрат на ООО «Ферганский НПЗ», Ферганской и Андижанской нефтебазах в рамках договора на оказание консалтинговых услуг между Ernst & Young и АО «Узнефтепродукт».

В рамках проекта предварительно разработано 75 инициатив, из которых 66 согласованы в результате обсуждения с ответственными подразделениями на предприятиях. Подчеркнуто, что при успешной реализации инициатив годовой эффект составит 102,6 млрд. сумов (36 % от оптимизируемых затрат за 2017 год). При этом экономический эффект за 3 года превысит 232 млрд. сумов, а общий объем затрат на проведение инициатив составит 2,02 млрд. сумов.

Представители ЕУ отметили, что данные инициативы предлагается внедрить по 5 основным направлениям оптимизации: производственный процесс, техническое обслуживание и ремонт, персонал, транспорт и снабжение.

Растет интерес Японии к промышленности Узбекистана.

В ООО «Нефтегазинвест» состоялась встреча руководства АО «Узбекнефтегаз» с делегацией Японского центра международных финансов (JCIF).

Цель мероприятия — ознакомление с социально-экономическими преобразованиями в Узбекистане с последующей подготовкой отчета правительству Японии.

На встрече состоялась презентация деятельности Японского центра. Было отмечено, что JCIF — это исследовательский институт, специализирующийся на международных финансах, основанный в марте 1983 года благодаря вкладам ведущих японских частных финансовых учреждений в сотрудничестве с Министерством финансов Японии.

В свою очередь, зарубежных гостей ознакомили с потенциалом нефтегазовой промышленности Республики Узбекистан. Особый акцент был сделан на таких реализованных проектах, как Устюртский ГХК, GTL и Кандымский ГПЗ.

Вопросы бюджетной поддержки нефтегазовой отрасли, финансирование проектов АО «Узбекнефтегаз» были обсуждены в ходе встречи с миссией Всемирного банка.

Заместитель председателя правления АО «Узбекнефтегаз» У. Ашуров отметил, что в настоящее время в отрасли планируется провести ряд реформ и увеличить присутствие компании на международном рынке. Также идет разработка Генеральной схемы развития газоснабжения и газификации Республики Узбекистан. Все это будет способствовать финансовому укреплению отрасли.

Всемирным банком было предложено ограниченное участие в разработке Генеральной схемы путем финансирования таких отдельных компонентов, как оценка экономической эффективности и объемов инвестиций, содействие в разработке тарифной политики и др.

По итогам встречи была достигнута договоренность о проведении ряда встреч для дальнейшего обсуждения обозначенных вопросов.

Современный этап переходной экономики Республики Узбекистан характеризуется ростом предпринимательской активности и переходом к разнообразным формам собственности: происходят изменения в технологической базе производства.

Для этого создана правовая база. Приняты Закон Республики Узбекистан «Об акционерных обществах и защите прав акционеров» от 26.04.1996 г. №223-1, в редакции Закона от 06.05.2014 г. №ЗРУ-370, Закон «Об обществах с ограниченной и дополнительной ответственностью», Указ Президента Республики Узбекистан от 24.04.2015 года №УП-4720 «О мерах по внедрению современных методов корпоративного управления в акционерных обществах», Постановление Президента «О мерах по увеличению доли и значения частной собственности в экономике» от 28.04.2015 года №ПП-2340, Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан «О внедрении критериев оценки эффективности деятельности акционерных обществ и других хозяйствующих субъектов с долей государства»

от 28.07.2015 года № 207, Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан от 16.10.2006 года № 215 «О мерах по обеспечению эффективности управления предприятиями с государственной долей в уставном фонде и надлежащего учета государственного имущества», Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан от 22.08.1998 года №361 «Об утверждении Типового положения об исполнительном органе акционерного общества». Все эти нормы права в течение более 20 лет применяются во всех отраслях, подразделениях АО «Узбекнефтегаз». Известно, что на сегодняшний день АО «Узбекнефтегаз» обеспечивает топливную независимость, а также является одним из основных источников формирования ВВП страны, доходов бюджета и валютных поступлений. Доля АО «Узбекнефтегаз» в формировании валового внутреннего продукта Республики Узбекистан составляет более 16 %, а в инвестициях в основной капитал занимает 9 процентов общего объема по стране.

В целях создания благоприятных условий для широкого привлечения иностранных инвестиций, коренного повышения эффективности деятельности акционерных обществ, обеспечения их открытости и привлекательности для потенциальных инвесторов, внедрения современных методов корпоративного управления, усиления роли акционеров в стратегическом управлении предприятиями, Президент Республики Узбекистан издал Указ от 24.04.2015 года №УП-47-20 «О мерах по внедрению современных методов корпоративного управления в акционерных обществах». В данном акте указана задача определить основные направления дальнейшего развития системы корпоративного управления. А также проанализировать и изучить международный опыт и внедрить на этой основе современные методы корпоративного управления, повышения эффективности использования производственных, инвестиционных, материально-технических, финансовых и

трудовых ресурсов. Также отмечено приоритетное создание акционерных обществ с участием иностранного капитала, формирование благоприятных условий для широкого привлечения в акционерные общества иностранных инвестиций, необходимость коренной реорганизации структуры управления акционерными обществами, имея в виду ликвидацию отживших, устаревших подразделений и должностей, внедрение новых, соответствующих современным международным стандартам и требованиям рыночной экономики. Повышение роли акционеров, в том числе миноритарных, в стратегическом управлении акционерным обществом, в обеспечении контроля за эффективной деятельностью управленческого персонала. Подготовка и повышение профессионального уровня управленческого персонала на основе сотрудничества с ведущими зарубежными образовательными учреждениями, а также привлечение высококвалифицированных иностранных менеджеров на руководящие должности в акционерных обществах.

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

Во-первых, это перестройка на современной информационной и технологической основе организации производственно-хозяйственной деятельности и управления, или реинжиниринг.

Во-вторых, развитие концепции внутренних рынков корпораций.

Это означает использование принципов рыночного хозяйства во внутренней деятельности компаний. Подобные преобразования охватывают все подразделения фирм, которые становятся автономными звеньями, приобретающими товары

и услуги как внутри фирмы, так и за ее пределами. Вместе с тем, они объединяются едиными информационными сетями, финансовыми системами и предпринимательской структурой.

В-третьих, происходят интеграционные процессы в управлении, ориентированные на более эффективное использование всех ресурсов, прежде всего научно-технических, инвестиционных и финансовых. Это способствует появлению многообразных форм горизонтального объединения организаций.

В-четвертых, все большее распространение получают нефинансовые измерители эффективности управления, с помощью которых можно лучше оценить достижения организации. Такими неосозаемыми критериями оценки являются интеллектуальный капитал, удовлетворенность потребителя, полнота и комплексность использования информационных технологий. Последнее обусловлено тем, что роль информационных технологий в хозяйственной деятельности предприятий изменилась - они превратились в важнейшую составную часть продукта.

В ходе визита Президента Республики Узбекистан Шавката Мирзиёева в Российскую Федерацию 4-5 апреля 2017 года между АО «Узбекнефтегаз» и ПАО «Газпром» подписаны Соглашение о совместном проведении геологоразведочных работ и организации инжиниринго-инновационных работ и Соглашение о сотрудничестве в области подготовки и переподготовки кадров.

Благодаря совместным усилиям сторон начата практическая реализация договоренностей, достигнутых в ходе визита делегации Республики Узбекистан в Российскую Федерацию в апреле прошлого года.

В марте 2018 года в Ташкенте была проведена встреча с делегацией специалистов и руководителей ПАО «Газпром», охватившая все направления сотрудничества. Заседание совместного координационного комитета прошло под председательством заместителя Премьер-министра Республики Узбеки-

лучили сразу нескольких. Существенно расширился круг задач, которые требуется решать и за которые нужно отвечать перед новыми собственниками менеджерам предприятий. Эти задачи охватывают не только организацию и управление персоналом (хотя это не потеряло своего значения), но и включают определение номенклатуры и объемов выпуска продукции с учетом потребностей и возможностей рынка, поиск и привлечение ресурсов (прежде всего финансовых), обеспечение реализации продукции, проведение своевременных расчетов с поставщиками и потребителями, повышение качества и конкурентоспособности продукции и др. Чтобы управлять предприятием, менеджеры должны иметь четко обозначенные цели. Однако далеко не каждое предприятие в состоянии разработать и реализовать собственную стратегию.

Вся деятельность предприятия должна быть ориентирована на достижение целевых показателей (прибыльности, роста продаж и др.), для чего важно использовать современные принципы планирования и управления. В частности, это касается эффективного управления запасами, предполагающего уменьшение общей суммы затрат на запасы, поиск наиболее экономичных размеров партий заказываемых материалов, доведения до минимума времени нахождения каждой единицы материалов на складе.

Основными путями выхода предприятий из кризиса является использование достижений теории и практики современного менеджмента, обеспечение рационального сочетания отечественного и зарубежного опыта организации, планирования и управления производством.

Объектом производственного менеджмента являются производство и производственные системы.

В производственном менеджменте понятие «производство» несколько шире, чем в литературе по организации про-

изводства. Под производством понимают целенаправленную деятельность по созданию чего-либо полезного. Производственная система – целенаправленный процесс, превращающий отдельные элементы в полезную продукцию. Для постановки и решения задач в производственном менеджменте используется системный подход, предполагающий рассмотрение различных составляющих производственного менеджмента с целью осмысления их структуры, организации и других особенностей, выявления закономерностей развития и совершенствования методов управления.

Большой вклад в разработку системного подхода и организационных проблем управления производством внесла кибернетика, позволившая использовать принцип «обратной связи».

Растущая самостоятельность предприятий вызывает интерес работников к вопросам организации и управления производством и изучению опыта стран с развитой рыночной экономикой.

В независимых республиках, обладающих запасами углеводородов проводятся серьёзные и планомерные геологоразведочные исследования, организуется добыча и переработка нефти и газа с учётом новейших научных достижений.

Так, в Алматы прошла конференция «Актуальные проблемы проектирования объектов нефтегазовой отрасли», организатором которой, в канун своего 15-летия, выступил Казахский институт нефти и газа (АО «КИНГ»).

С основным докладом «Комплексный инжиниринг в нефтегазовой и энергетической отраслях» выступил Мурзабек Куангалиев, директор Центра проектирования объектов нефтегазовой промышленности КИНГ.

АО «Казахский институт нефти и газа» является крупнейшей научно-исследовательской и инжиниринговой организацией РК, одной из ведущих в нефтегазовом секторе. На базе института проведена уникальная работа: «Комплексное изучение осадочных бассейнов РК». В течение нескольких лет,

с участием ведущих отечественных ученых, были проанализированы все данные и результаты геологоразведки, которые позволили сформировать самую актуальную информационную базу. Работа показала, что параметры нефтегазового потенциала страны могут быть увеличены в несколько раз.

Впервые к работам по реализации масштабного проекта будущего расширения ТШО были привлечены отечественные компании - АО «Казахский институт нефти и газа» и ТОО «Инжиниринговая компания «Казгипронефтьтранс». В настоящее время в проекте задействована большая группа специалистов АО «КИНГ».

Существенные достижения – в сфере транспортировки углеводородов. Только с 2010 г. реализовано порядка 20-ти. Казахский институт нефти и газа - один из ключевых участников грандиозного проекта Каспийского трубопроводного консорциума. В 2009 г. институт разрабатывал ТЭО проекта «Расширение нефтепровода Атырау- Самара на казахстанском участке на 10 млн. тонн в год». Выполнен ряд проектных работ по магистральному нефтепроводу «Казахстан-Китай».

АО «КИНГ» является проектировщиком развития газопроводной системы страны. К примеру, проведена разработка проектной документации для проекта по увеличению мощности магистрального газопровода «Казахстан - Китай», строительства газопровода «Бейнеу - Бозой - Шымкент».

Особое место в деятельности Казахского института нефти и газа занимает сфера нефтепереработки и нефтехимии.

Институт разрабатывает актуальные нормативно-технические документы для государства, а также компаний в Казахстане и за рубежом. За последние пять лет институтом проведена экспертиза порядка 800 нормативных документов, разработано 165 национальных стандартов, 11 предварительных национальных стандартов, 44 стандарта организаций, 11 методик выполнений измерений.

Рассматривая перспективы развития, АО «КИНГ» учитывает ряд вызовов, стоящих перед инжиниринговой сферой страны.

Во-первых, в долгосрочной перспективе спрос на казахстанские углеводороды будет расти; во-вторых, происходит постепенное изменение масштабов проектов: от создания крупнейших отраслевых объектов, освоения супергигантских месторождений, строительства новых транспортных артерий - к работам по поддержке, модернизации, комплексным услугам. В-третьих, в связи с растущей открытостью экономики, возрастают уровень конкуренции, требования к оснащенности, качеству и оперативности инжиниринговых услуг.

Современные процессы геологоразведки, добычи, транспортировки и переработки углеводородов сопровождаются комплексной научно-исследовательской и инжиниринговой работой, использованием лучших кадров и самых передовых подходов в развитии технологий и стандартов. Поэтому АО «Казахский институт нефти и газа», его дочерние компании находятся в постоянном процессе совершенствования, что наглядно подтверждает тематика мероприятия.

Участники конференции обсуждали вопросы комплексного инжиниринга в нефтегазовой и энергетической отраслях, актуальные проблемы технического регулирования в нефтегазовой и строительной сферах, тренды мирового нефтегазового рынка, вопросы использования программных средств в проектировании.

Так, о взаимодействии инжиниринговых компаний рассказал Кадыр Байкенов, президент компании «Инвестконсалтинг», являющийся председателем Совета ОЮЛ «Союз инжиниринговых компаний РК». Выступление Мелика Алпысбаева, исполнительного директора ОЮЛ «Союз инжиниринговых компаний РК», было посвящено актуальным вопросам проектирования в строительной сфере. Обзор ситуации на мировом нефтегазовом рынке сделал заместитель генерального директора АО

«КИНГ» Акбар Тукаев. Управляющий директор по инновациям ТОО «Инжиниринговая компания «Казгипронефтетранс» Геннадий Тарасов рассказал о техническом регулировании строительной и нефтегазовой отраслей. Информацию о комплексном подходе в использовании программных средств для проектирования предоставил Максим Дорожкин, менеджер по работе с ключевыми клиентами компании AVEVA - мирового лидера в области разработки и внедрения технологий в различных отраслях промышленности. Советник генерального директора АО «КИНГ» Амангали Нысангалиев рассказал об актуальных вопросах проектирования объектов нефтегазовой отрасли.

В числе докладчиков были: президент Казахстанского общества нефтяников-геологов Балтабек Куандыков, представители Казахского национального исследовательского технического университета им. К. Сатпаева, Фонда «Мунайши» и др.

Казахстану нужен четвертый нефтеперерабатывающий завод, считает министр энергетики РК Канат Бозумбаев. По его словам, уже создана соответствующая рабочая группа по изучению данного вопроса. А уже со следующего года планируется подготовка технико-экономического обоснования нового НПЗ.

Министр отметил, что в 2019 г. необходимо привлечь инвестора для финансирования проекта и приступить к строительству, сообщает Международное информационное агентство «Казинформ».

«Четвертый нефтеперерабатывающий завод Казахстану нужен. Мы сейчас уже поднимаем данный вопрос, ведь строительство завода - это дело не одного года. Спрос на горюче-смазочные материалы растет. По нашим прогнозам, примерно к 2022 г. возникнет необходимость увеличения импорта нефтепродуктов. К этому времени четвертый завод уже должен быть построен. Мощностей существующих трех для удовлетворения растущего спроса будет недостаточно», - сказал Канат Бозумбаев в интервью khabar.kz.

В Указе Президента Республики Узбекистан от 24.04.2015 г. №УП-4720 «О мерах по внедрению современных методов корпоративного управления в акционерных обществах» утверждена Программа мер по коренному совершенствованию системы корпоративного управления согласно приложению 2 следующим образом:

- внедрение современных методов корпоративного управления на основе глубокого изучения международного опыта;
- создание благоприятных условий для привлечения в акционерные общества иностранных инвестиций, повышение открытости и прозрачности деятельности акционерных обществ, внедрение международных стандартов учета и отчетности;
- четкое разграничение задач и полномочий между государственными органами, акционерами и менеджментом в деятельности акционерных обществ;
- повышение роли акционеров, в том числе миноритарных, в стратегическом управлении и обеспечении контроля над деятельностью акционерных обществ;
- внедрение современных информационных технологий в сфере корпоративного управления;
- дальнейшее развитие рынка ценных бумаг, особенно вторичного, укрепление его информационно-технической базы;
- подготовка и повышение квалификации кадров в сфере корпоративного управления.

Как выше указывали, АО «Узбекнефтегаз» является АО с участием государства и государственно-акционерных (холдинговых) компаний, которые в его уставных фондах являются участниками вследствие углубления приватизационного процесса.

Вводимые производственные объекты в 2015 году по АО «Узбекнефтегаз» распределяются следующим образом: в соответствии с инвестиционной программой в 2015 году выполнен ввод в эксплуатацию 7 инвестиционных проектов (общей

стоимостью 4,6 млрд. долларов с освоением инвестиций в размере 1,42 млрд.долларов), созданы новые мощности по добыче 3 млрд.куб.м. природного газа, 21,2 тыс.тн. газового конденсата, утилизации 1,32 млрд.куб.м. попутного газа, производству 387 тыс.тн. полиэтилена и 83 тыс.тн. полипропилена, производству крупнотоннажного и крупногабаритного оборудования и др. (8 единиц в год), создание 1395 новых рабочих мест.

Эффективная система управления - одна из важнейших составляющих бизнеса, и ее сертификация признанным стандартом может принести ряд преимуществ. На сегодняшний день процесс сертификации стал еще совершеннее с новым стандартом для аудиторов и органов по стандартизации, сертифицирующих по стандартам системы управления ISO.

ISO/IEC 17021-1:2015 «Оценка соответствия. Требования к органам, обеспечивающим аудит и сертификацию систем менеджмента. Часть 1. Требования» относится к компетентности органов по сертификации и их аудиторов. Он применим к аудиту и сертификации во всех областях систем управления с целью увеличить их значимость в организациях государственного и частного секторов по всему миру. Изданный недавно стандарт ISCVIEC 17031-1:2015 заменяет второе издание стандарта КОЛЕС 17021:2011

Аудит и сертификация стандартов систем менеджмента вносят ценный вклад в международную торговлю и необходимы для долгосрочной плодотворной работы мировой экономики. Подтверждая соответствие стандартам систем менеджмента, сертификаты широко используются на мировых рынках для обеспечения уверенности бизнес-партнеров и между организациями и их клиентами для того, чтобы проверить поставщиков в цепи поставки, а также в качестве требования к контрактам на закупку.

Органы по стандартизации, которые используют новый стандарт ISO/EC1 7021-1, смогут предоставить компетентные

аудиторские команды с достаточными ресурсами, в результате - корректный процесс и системный отчет по результатам проверки. Это также позволит создать уверенность среди управляющих организаций, потребителей, поставщиков и других участников процесса в том, что сертификаты, предоставляемые одним органом по сертификации, полностью соответствуют сертификатам, предложенным другим органом.

Но чем же новый стандарт ISO/IEC 17021-1:2015 отличается от своего предшественника ISO/IEC 17021:2011? Если говорить о конкретных терминах, то новый стандарт был обновлен, чтобы сосредоточиться больше на том, как предоставляются услуги по сертификации соответствующими органами, и как таковые улучшения направлены на то, чтобы:

- способствовать эффективности операционного и организационного контроля органами по сертификации удаленных офисов, независимо от их структуры организации;

- усилить дополнительный подход по управлению рисками;
- определить время и длительность аудиторской проверки и сосредоточить требования для согласования длительности аудита - время от стартовой до заключительной встречи.

Так что же это значит для органа по сертификации, аккредитованного по ISO/IEC 17021:2011? Согласно Рэнди Догерти и Алистеру Далримпле - сопредседателям команды экспертов, которые разрабатывали стандарт, пользователей ожидает достаточно много улучшений. «С нашей точки зрения, любому существующему органу по сертификации будет проще соответствовать изменениям. Лишь немногим организациям по сертификации придется вносить существенные изменения в свою работу. Но мы считаем, что практически все внесенные изменения являются улучшениями и внесут надежность и прозрачность в сертификацию».

ISO/IEC 17021-1 - самый новый стандарт в области сертификации в серии стандартов системы менеджмента (MSS)

стоимостью 4,6 млрд. долларов с освоением инвестиций в размере 1,42 млрд.долларов), созданы новые мощности по добыче 3 млрд.куб.м. природного газа, 21,2 тыс.тн. газового конденсата, утилизации 1,32 млрд.куб.м. попутного газа, производству 387 тыс.тн. полиэтилена и 83 тыс.тн. полипропилена, производство крупнотоннажного и крупногабаритного оборудования и др. (8 единиц в год), создание 1395 новых рабочих мест.

Эффективная система управления - одна из важнейших составляющих бизнеса, и ее сертификация признанным стандартом может принести ряд преимуществ. На сегодняшний день процесс сертификации стал еще совершеннее с новым стандартом для аудиторов и органов по стандартизации, сертифицирующих по стандартам системы управления ISO.

ISO/IEC 17021-1:2015 «Оценка соответствия. Требования к органам, обеспечивающим аудит и сертификацию систем менеджмента. Часть 1. Требования» относится к компетентности органов по сертификации и их аудиторов. Он применим к аудиту и сертификации во всех областях систем управления с целью увеличить их значимость в организациях государственного и частного секторов по всему миру. Изданный недавно стандарт ISCVIEC 17031-1:2015 заменяет второе издание стандарта КОЛЕС 17021:2011

Аудит и сертификация стандартов систем менеджмента вносят ценный вклад в международную торговлю и необходимы для долгосрочной плодотворной работы мировой экономики. Подтверждая соответствие стандартам систем менеджмента, сертификаты широко используются на мировых рынках для обеспечения уверенности бизнес-партнеров и между организациями и их клиентами для того, чтобы проверить поставщиков в цепи поставки, а также в качестве требования к контрактам на закупку.

Органы по стандартизации, которые используют новый стандарт ISO/EC1 7021-1, смогут предоставить компетентные

аудиторские команды с достаточными ресурсами, в результате - корректный процесс и системный отчет по результатам проверки. Это также позволит создать уверенность среди управляющих организаций, потребителей, поставщиков и других участников процесса в том, что сертификаты, предоставляемые одним органом по сертификации, полностью соответствуют сертификатам, предложенным другим органом.

Но чем же новый стандарт ISO/IEC 17021-1:2015 отличается от своего предшественника ISO/IEC 17021:2011? Если говорить о конкретных терминах, то новый стандарт был обновлен, чтобы сосредоточиться больше на том, как предоставляются услуги по сертификации соответствующими органами, и как таковые улучшения направлены на то, чтобы:

- способствовать эффективности операционного и организационного контроля органами по сертификации удаленных офисов, независимо от их структуры организации;
- усилить дополнительный подход по управлению рисками;
- определить время и длительность аудиторской проверки и сосредоточить требования для согласования длительности аудита - время от стартовой до заключительной встречи.

Так что же это значит для органа по сертификации, аккредитованного по ISO/IEC 17021 2011? Согласно Рэнди Догерти и Алистеру Далримпле - сопредседателям команды экспертов, которые разрабатывали стандарт, пользователей ожидает достаточно много улучшений. «С нашей точки зрения, любому существующему органу по сертификации будет проще соответствовать изменениям. Лишь немногим организациям по сертификации придется вносить существенные изменения в свою работу. Но мы считаем, что практически все внесенные изменения являются улучшениями и внесут надежность и прозрачность в сертификацию».

ISO/IEC 17021-1 - самый новый стандарт в области сертификации в серии стандартов системы менеджмента (MSS)

Организационная структура исполнительного аппарата АО «Узбекнефтегаз»

Председатель правления.

Первый заместитель председателя правления.

Департамент по работе с аппаратом управления.

Сводный информационно-аналитический отдел. Отдел по рассмотрению обращений физических и юридических лиц и по связям с общественностью. Отдел делопроизводства и контроля за исполнением.

Департамент по режиму, кадрам и подготовке кадров.

Отдел кадров. Отдел подготовки и повышения квалификации кадров. Первый отдел. Второй отдел. Управление собственной безопасности. Отдел баланса ресурсов и распределения углеводородов.

Заместитель председателя правления по производству.

Председатель правления АО «Узнефтегаздобыча».

Департамент по координации производственной деятельности. Отдел координации и развития систем геолого-разведочных работ.

Отдел координации и развития систем добычи углеводородного сырья. Отдел координации и развития систем переработки нефти и газа, транспортировки и распределения газа. Отдел систем управления промышленной безопасностью и охраной труда. Центральное производственно-диспетчерское управление.

Заместитель председателя правления по экономике и финансам.

Департамент по экономике и финансам.

Управление экономического анализа и прогнозирования. Отдел казначейства и финансов. Отдел организации и экономики труда. Бухгалтерия. Управление ценных бумаг и корпоративных отношений с акционерами.

Заместитель председателя правления по углубленной переработке.

Департамент по развитию углубленной переработки углеводородов.

Отдел развития производства олефинов и полимеров.

Отдел развития нефтехимии и газохимии.

Отдел координации и развития альтернативных источников энергии.

Заместитель председателя правления по перспективному развитию и инвестициям.

Департамент по перспективному развитию и инвестициям.

Отдел стратегического планирования и развития отрасли.

Отдел внешнеэкономических связей и привлечения инвестиций.

Отдел инноваций и локализации.

Отдел информационных технологий.

Заместитель председателя правления по капитальному строительству.

Департамент по капитальному строительству и общим вопросам.

Управление капитального строительства.

Отдел транспорта и спецтехники.

Общий отдел.

Основные задачи и функции департаментов:

**Департамент по работе с аппаратом управления
АО «Узбекнефтегаз»**

Задачи. Организация работы по своевременному исполнению структурными подразделениями Общества постановлений и поручений Олий Мажлиса Республики Узбекистан, указов, постановлений, распоряжений и поручений Президента Республики Узбекистан и его аппарата, а также решений и поручений Кабинета Министров Республики Узбекистан и его Президиума, а также поручений и решений председателя Правления Общества.

Для выполнения возложенных задач департамент осуществляет следующие функции:

развитию и внедрению современных, эффективных информационно-коммуникационных технологий, а также решению технических вопросов информационной безопасности.

Департамент по перспективному развитию и инвестициям АО «Узбекнефтегаз»

Задачи. Обеспечение устойчивого развития нефтегазовой отрасли, анализ текущего состояния и разработка мероприятий по модернизации и диверсификации отрасли, определение общей внешнеэкономической и маркетинговой стратегии Общества, разработка бизнес-планов и инвестиционных проектов, разработка текущих, среднесрочных и долгосрочных прогнозов, целевых программ развития газовой, нефтяной, газо-нефтеперерабатывающей отраслей. Обеспечение расширения объемов и номенклатуры выпускаемой готовой экспортоориентированной нефтегазовой продукции, продвижения продукции на внешние и региональные рынки, организация разработки проектов прогнозов экспорта продукции, производимой организациями Общества, осуществление мониторинга экспортных обязательств, мониторинг и анализ выполнения прогнозов экспорта на основе информации, предоставляемой организациями Общества. Проведение глубокого анализа данных статистического наблюдения за объемами и структурой потребления номенклатурной продукции в республике, а также подготовка предложений по обеспечению бесперебойных поставок номенклатурной продукции потребителям, в том числе организациям, входящим в структуру Общества.

Для выполнения возложенных задач департамент осуществляет следующие функции:

Определяет общую внешнеэкономическую и маркетинговую стратегию отрасли, составляет бизнес-планы и инвестиционные проекты Общества.

Разрабатывает стратегию развития отрасли:

- разрабатывает видение и программы (проекты/планы) развития отрасли;
- определяет и находит источники финансирования стратегии развития отрасли.

Формирует актуальные тематики по научно-исследовательским и опытно-конструкторским работам (далее – НИОКР) и оказывает научно-технические услуги структурным подразделениям исполнительного аппарата Общества, а также координирует работы акционерных обществ и организаций, входящих в структуру Общества в разработке планов внедрения новой техники, передовой технологии и т.д. Разрабатывает прогнозные балансы ресурсов и распределения номенклатурной продукции по отрасли на основе анализа и обобщения представленных акционерными обществами и организациями, входящими в структуру Общества, прогнозных балансов ресурсов и распределения номенклатурной продукции (природного газа, газового конденсата, нефти, нефтепродуктов, полиэтилена, полипропилена, сжиженного газа и др.).

Департамент по координации производственной деятельности АО «Узбекнефтегаз»

Задачи. Проведение единой технической политики в области геологоразведочных работ, добычи, переработки, транспорта и хранения нефти и газа, производства нефтегазового оборудования и продукции. Повышение промышленного потенциала нефтегазовой отрасли за счет освоения на предприятиях отрасли альтернативных источников энергии и энергоэффективных технологий.

Для выполнения возложенных задач департамент осуществляет следующие функции:

Координирует производственную деятельность по геологоразведочным работам, бурению скважин на нефть и

на основе первичных документов и соответствующих записей, и представление ее в объемах, установленных действующим законодательством, Указами, Постановлениями и Распоряжениями Президента Республики Узбекистан, Кабинета Министров Республики Узбекистан, финансовыми органами, статистическими управлениями, и другими действующими нормативными актами.

Для выполнения возложенных задач бухгалтерия осуществляет следующие функции:

Формирует учетную политику Общества в соответствии с законодательством о бухгалтерском учете и исходя из структуры и особенностей деятельности Общества. Своевременно предоставляет полную и достоверную бухгалтерскую информацию о деятельности Общества, его имущественном положении, доходах и расходах. Осуществляет руководство бухгалтерским учетом и отчетностью, оказывает содействие структурным подразделениям исполнительного аппарата Общества, направленное на обеспечение достоверности учета и отчетности. Ведет бухгалтерский учет финансовых и расчетных операций централизованных фондов Общества.

Департамент по режиму, кадрам и подготовке кадров АО «Узбекнефтегаз»

Задачи. Формирование и проведение единой кадровой политики в области подготовки, переподготовки и повышения квалификации специалистов. Разработка и осуществление мероприятий по формированию резерва кадров на руководящие должности номенклатуры аппарата Президента Республики Узбекистан и Общества, подготовка кандидатов, включенных в резерв, к работе на руководящие должности. Повышение квалификации и переподготовка инженерно-технических и управленческих кадров, с целью обеспечения высоких показателей эффективности работы в условиях жесткой конкуренции.

Для выполнения возложенных задач департамент осуществляет следующие функции:

Координирует методологическое руководство за деятельностью кадровых структур акционерных обществ и организаций, входящих в структуру Общества.

Управление собственной безопасности АО «Узбекнефтегаз»

Задачи. Организация работы по обеспечению экономической, производственно-технической, информационной безопасности Общества и входящих в его структуру акционерных обществ и организаций.

Для выполнения возложенных задач управление осуществляет следующие функции:

Организует и осуществляет работу по выявлению и предупреждению возможных фактов экономического ущерба Обществу и входящим в его структуру акционерным обществам и организациям в процессе производственной, хозяйственной и внешнеэкономической деятельности. Проводит изучение, анализ и оперативное сопровождение заключаемых и действующих импортно-экспортных контрактов и внутренних хозяйственных договоров. Осуществляет оперативную оценку проводимых в Обществе тендерных торгов, маркетинговых ситуаций в плане выявления неправомерных действий должностных лиц и недобросовестных конкурентов.

Юридический отдел АО «Узбекнефтегаз»

Задачи. Организация обеспечения верховенства закона и законности в правоприменительной деятельности Общества. Осуществление контроля за соответствием законодательству проектов нормативно-правовых и иных документов, разрабатываемых (принимаемых) Обществом.

Для выполнения возложенных задач отдел осуществляет следующие функции:

В сфере организации обеспечения верховенства закона и законности в правоприменительной деятельности Общества вносит предложения по устранению правонарушений в Обществе и его структурных подразделениях, причин и условий, способствующих им, участвует в осуществлении таких мер. Осуществляет экспертизу проектов приказов, распоряжений, договоров и иных документов юридического характера, представляемых руководству Общества на предмет их соответствия законодательству и, при отсутствии замечаний и предложений, визирует их. При этом Юридический отдел визирует проекты после других структурных подразделений (работников) Общества. Дает заключения по решениям Общества, влияющим на реализацию прав и свобод физических и юридических лиц: 1) в сфере осуществления контроля за соответствием законодательству проектов нормативно-правовых актов и иных документов, разрабатываемых (принимаемых) Обществом; 2) в сфере участия в повышении правовой культуры и правовой грамотности работников Общества, доведение до них сути и значения принимаемых нормативно-правовых актов, в том числе с использованием современных информационно-коммуникационных технологий; 3) в сфере ведения договорно-правовых и претензионно-исковых работ, обеспечения надежной защиты имущественных и иных интересов Общества.

ГЛАВА 2

ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ ФИНАНСОВ ПРЕДПРИЯТИЯ НЕФТЕГАЗОВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

2.1. Финансовый менеджмент предприятия нефтегазовой промышленности

В условиях рыночной экономики важное место в системе экономических отношений занимают финансы. Под финансами предприятия нефтегазовой промышленности понимают совокупность всех денежных средств, находящихся в его распоряжении, а также систему их формирования, распределения и использования.

В ходе хозяйственной деятельности предприятия нефтегазовой промышленности складываются финансовые отношения. Финансовые отношения состоят из четырех групп:

- отношения с другими предприятиями и организациями;
- внутри предприятия;
- в рамках объединения, которые включают отношения с вышестоящей организацией и партнерами по совместной деятельности;

с финансово-кредитной системой.

Финансовые отношения с другими предприятиями и организациями включают отношения с поставщиками, покупателями, строительно-монтажными и транспортными организациями, предприятиями производственной и социальной инфраструктуры, предприятиями иностранных государств. Самыми большими по объему денежными оборотами являются обороты, связанные с реализацией готовой продукции хозяйственной деятельности предприятий друг с другом. Организация этих операций оказывает непосредственное влияние на финансовые результаты деятельности предприятия нефтегазовой промышленности.

Финансовые отношения внутри предприятия включают финансовые операции между подразделениями предприятия. Отношения между подразделениями предприятия базируются на принятой системе управления и существующей системе внутреннего коммерческого расчета. Их роль состоит в создании эффективного механизма стимулирования и материальной ответственности за выполнение принятых обязательств.

Отношения в рамках объединения включают операции по образованию и использованию централизованных денежных фондов, которые в условиях рыночной экономики являются объективной необходимостью. Так, для решения вопросов производственного, научно-технического, коммерческого характера предприятиям нередко требуется объединение своих средств для осуществления совместной деятельности. Если объем такой деятельности невелик, то она может быть оформлена путем заключения договоров. В тех случаях, когда объем и структура совместной деятельности значительна, создаются объединения. Особенно это касается финансирования крупных научно-технических программ, экспортно-импортных операций, пополнения оборотных средств.

Такие предприятия (объединения) получают статус юридического лица и действуют в интересах входящих в него предприятий. Создание объединений возможно лишь с согласия Комитета по антимонопольной политике Республики Узбекистан. Действующее законодательство предусматривает возможность создания различных объединений:

- союзы;
- ассоциации;
- концерны;
- консорциумы;
- холдинги;
- финансово-промышленные группы;
- другие структуры, создаваемые в целях координации

совместной деятельности, представления общих интересов в соответствующих государственных и иных органах, а также в международных организациях.

Перераспределение финансовых ресурсов в рамках объединения осуществляется, как правило, на возвратной или компенсационной основе и играет важную роль в оптимизации источников средств предприятия нефтегазовой промышленности.

Отношения с финансово-кредитной системой многообразны. Это, прежде всего, отношения с бюджетами различных уровней, системой страхования, внебюджетными фондами и кредитными организациями.

Опыт экономически развитых стран показывает, что деловой и инвестиционной активности предприятий можно добиться только путем поддержки производства и создания эффективного инвестиционного механизма. В частности, во многих странах определенная часть или все средства, направляемые на развитие производства, выводятся из-под налогообложения.

Известный экономист Ивопина И.Э. в своих фундаментальных работах «Управление устойчивым развитием предприятий нефтегазовой промышленности» пишет, что в Узбекистане, с введением в 1994 г. Закона «О недрах» и его новой редакции в 2002 г., впервые в стране была введена плата за недра. Одновременно, в связи с принятием законодательства о налогах и его совершенствованием, происходила постепенная трансформация системы налогообложения пользователей. В 1997 г. был принят Налоговый кодекс Республики Узбекистан, которым введены специфические для добывающих предприятий налоги – налог за пользование недрами (в определенной степени аналог роялти – рентный налог) и акцизы на отдельные виды природных ресурсов. С введением налога за пользование недрами были отмечены от-

числения на воспроизводство минерально-сырьевой базы. Эти отчисления имели целевое использование и направлялись на проведение геологоразведочных работ. Отмена отчислений на воспроизводство минерально-сырьевой базы уменьшила роль государства в проведении геологического изучения недр. Основными источниками финансирования геологоразведочных работ стали собственные средства предприятий.

В этих условиях существует лишь два пути стабилизации финансового состояния нефтегазодобывающих предприятий: повышение цен или максимально возможное снижение затрат.

Первое направление – повышение цен нецелесообразно, поскольку фактического улучшения экономического положения нефтегазодобывающих предприятий это не даст. Более того, увеличит их дебиторскую задолженность. Кроме того, повышение инфляции, вызванное ростом цен на энергоносители, негативно повлияет на деятельность других отраслей экономики страны. Отсюда неизбежен вывод о том, что единственно возможное направление повышения финансовой устойчивости нефтегазодобывающих предприятий в настоящее время состоит в снижении общих затрат на выпуск продукции. Элементарный анализ структуры этих затрат позволяет выявить, что их пятую часть составляют ресурсные налоги, а в них доминирует налог за пользование недрами. Это заставляет обратить особое внимание на эффективность этого финансового инструмента обеспечения устойчивости развития нефтегазодобывающих предприятий, на которые приходится около 40 % общей суммы уплачиваемых АО «Узбекнефтегаз» налогов, то есть основная тяжесть налогового бремени ложится на наиболее технологичные и требующие крупных инвестиционных затрат участки нефтегазовой производственной цепочки.¹⁶

¹⁶ Гуржий С.Л. Важнейший элемент стратегии. Узбекский журнал нефти и газа (специальный выпуск), май, 2015 г. Стр.35-37

Наиболее значимыми для добывающих предприятий являются НДС (налог на добавленную стоимость) и акциз, а также ресурсные налоги, в которых налог за пользование недрами составляет 70 %, и налог на имущество – 27%. Доля налога за пользование недрами в общем объеме налогов снизилась с 35,8 % в 2007 году до 20 % в 2012 г.

При этом нужно учитывать, что доля ресурсных налогов, учитываемых в затратах, и вследствие этого напрямую уменьшающих прибыль, снизилась за 2007–2012 гг. с 43% почти до 28,4 %.

На изменение объема налога за пользование недрами оказывают влияние, кроме ставки налога, два фактора: объем добычи углеводородов и стоимость (цена реализации).

Важнейшей задачей организации финансовой работы предприятия является определение собственной, в русле действующего налогового законодательства страны, налоговой политики, включающей разработку эффективных методик оптимизации налоговых платежей в бюджет, разработку платежного календаря уплаты налогов, подготовки налоговой отчетности и формирование текущих фондов налоговых платежей.

Динамика изменения размера налога за пользование недрами по нефтегазодобывающим предприятиям за последние 6 лет говорит о том, что при неизменности ставок налога (с 2007 г. ставка налога за пользование недрами по газу и конденсату не менялась и составляет до 20% стоимости нефти и конденсата и 30 % стоимости природного газа) и стабильном росте цен на добываемые углеводороды, налог снижался за счет уменьшения объема их добычи.

Механизм взимания налога за пользование недрами при его исчислении и уплате в бюджет представляется сложным и непрозрачным, не обеспечивающим учета различий в условиях добычи углеводородов.

На сегодняшний день в Узбекистане открыто более 200 месторождений углеводородного сырья. Практически на всех месторождениях идет естественное снижение среднесуточной добычи углеводородов. Большинство действующих месторождений (порядка 80%), в особенности нефтяных, характеризуются как низкодебитные.

Это связано, в первую очередь, с естественным уменьшением уровня добычи нефти, ведущим к снижению рентабельности из-за роста затрат на 1 тн. Самые малодебитные скважины в Узбекистане в настоящее время дают в сутки 2,5-3 барреля, в то время, как, например, в США низкодебитными считаются скважины с суточной добычей 10 баррелей нефти, в Камеруне – 600 баррелей, в большинстве остальных стран от 1 тыс. баррелей до 9159. Многие месторождения, особенно расположенные в Ферганской долине, имеют более чем на 90 % степень выработанности и обводненности.

Однако, даже при таких условиях добычи эти месторождения нельзя ликвидировать, так как рост экономики объективно приводит к увеличению спроса на нефть, запасы которой в Узбекистане ограничены. Все это обуславливает необходимость рационального использования углеводородного сырья.

Помимо этого, их эксплуатация частично решает острую стоящую проблему занятости в самом густонаселенном регионе страны. Однако предприятия, имеющие худшие условия добычи, вносят такую же долю (20%) от объема добычи в виде налога за пользование недрами, как и предприятия, имеющие более лучшие условия. Соответственно, не учитывая объективного роста издержек добычи по мере уменьшения дебитности скважин, налог за пользование недрами в большей мере ухудшает финансовое состояние предприятий и устойчивость их развития.

Рост затрат по добывающим предприятиям идет неоправданно. Там, где наиболее сложные горно-геологические условия

добычи, они растут более быстрыми темпами. В составе затрат этих предприятий ресурсные налоги занимают порядка 20 %, в числе которых налог за пользование недрами составляет около 80 %. Устанавливаемые на нефть цены даже не покрывают затрат на ее добычу. В результате добыча нефти для всех добывающих предприятий является убыточной. Убыток покрывается за счет прибыли по добыче газа, конденсата и прочих оказываемых услуг. Устанавливаемые внутренние цены не предусматривают формирование средств на развитие предприятий.

У добывающих предприятий не хватает средств на поддержание добычи на достигнутом уровне (текущий и капитальный ремонт, замена оборудования и проведение мероприятий по увеличению добычи и т.д.). В связи с этим, построенная без учета специфики добычи налоговая система затрудняет эксплуатацию низкорентабельных месторождений углеводородного сырья, которых в Узбекистане большинство. Создавая высокое налоговое бремя, она лишает добывающие предприятия источников инвестиций, что препятствует разведке новых запасов, приводит к нерациональному использованию запасов и, в конечном итоге, к ухудшению состояния сырьевой базы и безвозвратным потерям.

Таким образом, в целом, использование финансовых инструментов для управления устойчивостью предприятий нефтегазовой промышленности можно расценивать удовлетворительно. Однако отдельные направления их использования нуждаются в дальнейшем совершенствовании.

Отношения со страховым звеном финансовой системы заключается в организации перечисления средств компаниям за осуществление страхования имущества предприятия, валютных и коммерческих рисков и т.д.

Финансовые отношения с коммерческими банками строятся, в основном, в части организации безналичных расчетов и в отношении получения и погашения кредитов.

Безналичные расчеты возникают тогда, когда плательщик и получатель средств обслуживаются разными банками. Такие расчеты осуществляются через организацию корреспондентских отношений между банками.

Эффективность организации безналичных расчетов оказывает непосредственное влияние на финансовое положение предприятий нефтегазовой промышленности.

Кредит является источником формирования оборотных средств, развития производства. Однако, поскольку ставки по кредитам в настоящее время высоки, кредит не является реальным источником инвестиций. Долгосрочное кредитование инвестиций представляется для банков достаточно рискованным направлением деятельности, поэтому данная традиционная форма банковского промысла не получила широкого распространения на практике. Банки и другие кредитные институты также оказывают предприятиям и ряд так называемых нетрадиционных услуг:

- лизинг;
- факторинг;
- форфейтинг;
- траст и т.п.

Важнейшей стороной организации финансовой деятельности предприятия является формирование и использование различных денежных фондов. Через них осуществляется обеспечение хозяйственной деятельности предприятия необходимыми финансовыми ресурсами, финансирование развития производства, организация расчетов с бюджетом и т.п.

К этим фондам можно отнести:

- уставный капитал;
- добавочный капитал;
- резервный фонд;
- фонд потребления;
- валютный фонд;
- другие фонды.

Кроме названных фондов, предприятия периодически создают так называемые оперативные денежные фонды. Например, на предприятиях один или два раза в месяц создается фонд заработной платы. Со строгой периодичностью (в соответствии с календарем уплаты налогов) предприятия организуют фонд для платежей в бюджет различных налогов.

Важнейшей задачей организации оперативных фондов является решение текущих (оперативных) задач:

- выплата заработной платы;
- уплата налогов;
- уплата процентов за кредит;
- финансирование научно-технических мероприятий;
- организация перечислений вышестоящей организации и т.п.

Таким образом, суть организации финансов предприятия состоит в создании и функционировании финансового механизма предприятия, включающего организацию финансовых отношений, опосредованных движением денежных потоков и формированием фондов денежных средств с целью эффективного их воздействия на конечные результаты производства. То есть финансовый механизм предприятия — это подсистема управления предприятием, предназначенная для организации оптимального взаимодействия финансовых отношений и денежных фондов с целью достижения долгосрочных и текущих целей финансового развития предприятия.

Финансовый механизм предприятия является ведущим, что объясняется ведущей ролью финансов в сфере материального производства. Финансовый механизм предприятий должен способствовать наиболее полной и эффективной реализации финансами своих функций. Именно с помощью финансового механизма достигается обеспечение предприятия необходимыми финансовыми ресурсами.

Сдерживание же цен на добываемое предприятиями нефтегазовой отрасли углеводородное сырье приводит к тому, что они не покрывают всех затрат по добыче и фиксируется на уровне, обеспечивающем лишь безубыточную работу предприятий. Для добывающих предприятий нефтегазовой отрасли такая практика регулирования цен не позволяет создавать финансовые ресурсы для обеспечения собственного развития. Особенно это важно для малорентабельных нефтедобывающих предприятий с трудноизвлекаемыми и падающими запасами углеводородного сырья. Так как уровень цен не зависит от предприятий, то это означает, что механизм устойчивости развития и в этом случае ориентирован на внешние факторы и нуждается в совершенствовании. На размеры прибыли значительное влияние оказывает и себестоимость продукции. Динамика затрат и цен на единицу продукции по основным ее видам продукции (кроме сжиженного газа) показывает, что затраты росли несколько быстрее цен, что подтверждает факт несовершенства механизмов ценообразования на продукцию нефтегазодобывающей отрасли, которые не полностью учитывают состав затрат на добычу углеводородного сырья.

Большое значение для развития предприятий нефтегазовой промышленности, их финансового состояния имеет инновационная активность, разработка и внедрение в производство новейших научных исследований и новаторских идей. Отметим, что за короткие сроки в стране проделана масштабная работа, направленная на формирование инновационно-ориентированной экономики и создание условий для широкого внедрения инноваций.

Одним из важных этапов в данном направлении стало создание органа, осуществляющего единую государственную политику в сфере инновационного и научно-технического развития республики, формирование Фонда поддержки инновационного развития и новаторских идей.

Вместе с тем, сохраняется ряд проблем, препятствующих налаживанию эффективных механизмов взаимодействия, укреплению связи между научными исследованиями и производственными отраслями, что, прежде всего, обусловлено такими факторами, как:

во-первых, низкие и неудовлетворительные показатели коммерциализации результатов научных работ высших образовательных учреждений и исследований научно-исследовательских организаций;

во-вторых, отсутствие механизмов стимулирования инновационных процессов, реализации комплексных программ инновационного развития и инновационной активности на региональном и отраслевом уровнях, поддержки инновационно-активных субъектов предпринимательства;

в-третьих, недостаточное вовлечение представителей частного сектора в инновационную деятельность, в том числе в связи с их низкой заинтересованностью;

в-четвертых, отсутствие действенных мер по повышению эффективности распределения и рационального использования грантов в рамках государственных научно-технических программ;

в-пятых, неудовлетворительный уровень международного сотрудничества и привлечения иностранных инвестиций в сферу научных исследований и внедрения инноваций.

В целях коренного совершенствования механизмов государственного регулирования инновационной деятельности, формирования условий для дальнейшего эффективного внедрения инноваций в отрасли и сферы экономики Президент Республики Узбекистан издал Постановление от 07.05.2018 г. № ПП-3698 «О дополнительных мерах по совершенствованию механизмов внедрения инноваций в отрасли и сферы экономики».

Сдерживание же цен на добываемое предприятиями нефтегазовой отрасли углеводородное сырье приводит к тому, что они не покрывают всех затрат по добыче и фиксируется на уровне, обеспечивающем лишь безубыточную работу предприятий. Для добывающих предприятий нефтегазовой отрасли такая практика регулирования цен не позволяет создавать финансовые ресурсы для обеспечения собственного развития. Особенно это важно для малорентабельных нефтедобывающих предприятий с трудноизвлекаемыми и падающими запасами углеводородного сырья. Так как уровень цен не зависит от предприятий, то это означает, что механизм устойчивости развития и в этом случае ориентирован на внешние факторы и нуждается в совершенствовании. На размеры прибыли значительное влияние оказывает и себестоимость продукции. Динамика затрат и цен на единицу продукции по основным ее видам продукции (кроме сжиженного газа) показывает, что затраты росли несколько быстрее цен, что подтверждает факт несовершенства механизмов ценообразования на продукцию нефтегазодобывающей отрасли, которые не полностью учитывают состав затрат на добычу углеводородного сырья.

Большое значение для развития предприятий нефтегазовой промышленности, их финансового состояния имеет инновационная активность, разработка и внедрение в производство новейших научных исследований и новаторских идей. Отметим, что за короткие сроки в стране проделана масштабная работа, направленная на формирование инновационно-ориентированной экономики и создание условий для широкого внедрения инноваций.

Одним из важных этапов в данном направлении стало создание органа, осуществляющего единую государственную политику в сфере инновационного и научно-технического развития республики, формирование Фонда поддержки инновационного развития и новаторских идей.

Вместе с тем, сохраняется ряд проблем, препятствующих налаживанию эффективных механизмов взаимодействия, укреплению связи между научными исследованиями и производственными отраслями, что, прежде всего, обусловлено такими факторами, как:

во-первых, низкие и неудовлетворительные показатели коммерциализации результатов научных работ высших образовательных учреждений и исследований научно-исследовательских организаций;

во-вторых, отсутствие механизмов стимулирования инновационных процессов, реализации комплексных программ инновационного развития и инновационной активности на региональном и отраслевом уровнях, поддержки инновационно-активных субъектов предпринимательства;

в-третьих, недостаточное вовлечение представителей частного сектора в инновационную деятельность, в том числе в связи с их низкой заинтересованностью;

в-четвертых, отсутствие действенных мер по повышению эффективности распределения и рационального использования грантов в рамках государственных научно-технических программ;

в-пятых, неудовлетворительный уровень международного сотрудничества и привлечения иностранных инвестиций в сферу научных исследований и внедрения инноваций.

В целях коренного совершенствования механизмов государственного регулирования инновационной деятельности, формирования условий для дальнейшего эффективного внедрения инноваций в отрасли и сферы экономики Президент Республики Узбекистан издал Постановление от 07.05.2018 г. № ПП-3698 «О дополнительных мерах по совершенствованию механизмов внедрения инноваций в отрасли и сферы экономики».

Согласно предложениям Министерства инновационного развития, Министерства высшего и среднего специального образования, Академии наук Республики Узбекистан указано о:

- введении в высших образовательных учреждениях должности проректора по научной работе и инновациям вместо должности проректора по научной работе;

- одновременном назначении заместителей директоров по науке научно-исследовательских учреждений Академии наук Республики Узбекистан на должности проректоров по научной работе и инновациям профильных высших образовательных учреждений;

- образовании в структуре высших образовательных учреждений инновационных фондов и подразделений по коммерциализации научно-инновационных разработок;

- создании в структуре Министерства инновационного развития Республики Узбекистан Управления по развитию науки и научно-технических исследований, с выделением дополнительных 10 штатных единиц, финансируемых за счет средств Государственного бюджета Республики Узбекистан.

Установлено, что:

- назначение на должность проректоров высших образовательных учреждений по научной работе и инновациям и заместителей директоров по науке научно-исследовательских учреждений Академии наук Республики Узбекистан, органов государственного и хозяйственного управления (далее - проректора по научной работе и инновациям и заместители директоров по науке) осуществляется по согласованию с Министерством инновационного развития Республики Узбекистан;

- проректора по научной работе и инновациям и заместители директоров по науке непосредственно подотчетны Министерству инновационного развития Республики Узбекистан по вопросам инновационной деятельности, итогам внедрения и коммерциализации научно-инновационных разработок;

Министерство инновационного развития Республики Узбекистан не реже двух раз в год вносит в аппарат Президента Республики Узбекистан информацию по оценке научно-инновационной деятельности проректоров по научной работе и инновациям и заместителей директоров по науке;

исполняющий обязанности заместителя министра инновационного развития Республики Узбекистан Умаров А.Ю. несет персональную ответственность за эффективную координацию деятельности проректоров по научной работе и инновациям и заместителей директоров по науке;

формирование инновационных фондов высших образовательных учреждений (далее - инновационные фонды) осуществляется за счет доходов от коммерциализации инновационных продуктов, направления в размере не менее 5 процентов платно-контрактных средств после покрытия расходов высших образовательных учреждений на выплату заработной платы, стипендий, а также других текущих расходов.

Определить, что средства инновационных фондов направляются на:

- стимулирование научных исследований и инновационных разработок;

- покупку научно-лабораторного оборудования, расходных материалов и комплектующих;

- формирование и обновление научно-исследовательской инфраструктуры, материальное стимулирование научных работников;

- осуществление прочих расходов, связанных с инновационной деятельностью.

Определено считать основными задачами и направлениями деятельности подразделений по коммерциализации научно-инновационных разработок высших образовательных учреждений:

Согласно предложениям Министерства инновационного развития, Министерства высшего и среднего специального образования, Академии наук Республики Узбекистан указано о:

- введении в высших образовательных учреждениях должности проректора по научной работе и инновациям вместо должности проректора по научной работе;

- одновременном назначении заместителей директоров по науке научно-исследовательских учреждений Академии наук Республики Узбекистан на должности проректоров по научной работе и инновациям профильных высших образовательных учреждений;

- образовании в структуре высших образовательных учреждений инновационных фондов и подразделений по коммерциализации научно-инновационных разработок;

- создании в структуре Министерства инновационного развития Республики Узбекистан Управления по развитию науки и научно-технических исследований, с выделением дополнительных 10 штатных единиц, финансируемых за счет средств Государственного бюджета Республики Узбекистан.

Установлено, что:

- назначение на должность проректоров высших образовательных учреждений по научной работе и инновациям и заместителей директоров по науке научно-исследовательских учреждений Академии наук Республики Узбекистан, органов государственного и хозяйственного управления (далее - проректора по научной работе и инновациям и заместители директоров по науке) осуществляется по согласованию с Министерством инновационного развития Республики Узбекистан;

- проректора по научной работе и инновациям и заместители директоров по науке непосредственно подотчетны Министерству инновационного развития Республики Узбекистан по вопросам инновационной деятельности, итогам внедрения и коммерциализации научно-инновационных разработок;

Министерство инновационного развития Республики Узбекистан не реже двух раз в год вносит в аппарат Президента Республики Узбекистан информацию по оценке научно-инновационной деятельности проректоров по научной работе и инновациям и заместителей директоров по науке;

исполняющий обязанности заместителя министра инновационного развития Республики Узбекистан Умаров А.Ю. несет персональную ответственность за эффективную координацию деятельности проректоров по научной работе и инновациям и заместителей директоров по науке;

формирование инновационных фондов высших образовательных учреждений (далее - инновационные фонды) осуществляется за счет доходов от коммерциализации инновационных продуктов, направления в размере не менее 5 процентов платно-контрактных средств после покрытия расходов высших образовательных учреждений на выплату заработной платы, стипендий, а также других текущих расходов.

Определить, что средства инновационных фондов направляются на:

- стимулирование научных исследований и инновационных разработок;

- закупку научно-лабораторного оборудования, расходных материалов и комплектующих;

- формирование и обновление научно-исследовательской инфраструктуры, материальное стимулирование научных работников;

- осуществление прочих расходов, связанных с инновационной деятельностью.

Определено считать основными задачами и направлениями деятельности подразделений по коммерциализации научно-инновационных разработок высших образовательных учреждений:

систематический анализ рынка и изучение спроса на инновационную продукцию (работы, услуги), оценку срока окупаемости, рентабельности и рисков, связанных с коммерциализацией инновационных продуктов;

отбор перспективных для освоения проектов, имеющих высокий коммерческий потенциал и готовых к реализации;

привлечение инвесторов, партнеров и других заинтересованных лиц к реализации инновационных проектов;

взаимодействие с промышленными предприятиями с целью внедрения новых технологий и производства инновационной продукции.

Определить, что деятельность подразделений по коммерциализации научно-инновационных разработок высших образовательных учреждений финансируется за счет средств инновационных фондов и других источников, не запрещенных законодательством.

Поручено руководителям органов государственного и хозяйственного управления:

в месячный срок определить одного из заместителей руководителя ответственным по вопросам инновационного развития;

ежегодно в срок до 1 октября обеспечить разработку, по согласованию с Министерством инновационного развития Республики Узбекистан, "дорожных карт" инновационного развития соответствующих отраслей и сфер на следующий год с определением конкретных размеров и источников финансирования мероприятий, а также их эффективную реализацию.

Принято к сведению, что:

Указом Президента Республики Узбекистан от 29 ноября 2017 года N УП-5264 "Об образовании Министерства инновационного развития Республики Узбекистан" образован Фонд поддержки инновационного развития и новаторских идей;

источниками финансирования Программы комплексных мер по укреплению инфраструктуры научно-исследовательских учреждений и развитию инновационной деятельности на 2017–2021 годы, утвержденной постановлением Президента Республики Узбекистан от 1 ноября 2017 года N ПП-3365, в соответствующей части, наряду с другими источниками, определены также средства Фонда поддержки инновационного развития и новаторских идей.

Наблюдательному совету Фонда поддержки инновационного развития и новаторских идей обеспечить направление поступающих в Фонд средств в первоочередном порядке на выполнение задач, возложенных на Министерство инновационного развития Республики Узбекистан.

Министерству финансов совместно с Государственным комитетом Республики Узбекистан по инвестициям обеспечить своевременное финансирование Программы комплексных мер по укреплению инфраструктуры научно-исследовательских учреждений и развитию инновационной деятельности на 2017–2021 годы в недостающей части, в том числе за счет средств Государственного бюджета Республики Узбекистан.

Поручено Министерству финансов выделить в 2018 году Фонду поддержки инновационного развития и новаторских идей бюджетные средства в размере 50 миллиардов сумов для финансирования на основе самоокупаемости приоритетных инновационных, научно-исследовательских, опытно-конструкторских, “стартап” проектов, и по результатам освоения средств, на основе обоснованных предложений Министерства инновационного развития Республики Узбекистан, внести предложения по дополнительным источникам формирования средств Фонда.

Министерству инновационного развития Республики Узбекистан осуществлять:

системный мониторинг за реализацией государственных научно-технических программ фундаментальных, приклад-

ных и инновационных исследований на грантовой основе с принятием конкретных мер по перенаправлению неэффективно используемых грантовых средств на реализацию других перспективных и востребованных тематических проектов;

дальнейшее целевое использование неосвоенных в течение финансового года средств, выделенных для финансирования государственных научно-технических программ фундаментальных, прикладных и инновационных исследований;

периодическое объявление конкурсов на предоставление тематических грантов по актуальным направлениям фундаментальных, прикладных и инновационных исследований.

Принято предложение Министерства финансов и Министерства инновационного развития Республики Узбекистан о направлении 0,1 процента средств фондов поддержки инновационной деятельности органов хозяйственного управления и крупных государственных предприятий в Фонд поддержки инновационного развития и новаторских идей с их дальнейшим целевым использованием на реализацию инновационных идей, разработок и технологий.

Министерство освобождено сроком до 1 января 2022 года: от таможенных платежей (за исключением сборов за таможенное оформление) за ввозимые научно-исследовательскими организациями научное оборудование, комплектующие изделия, расходные материалы, реактивы, программное обеспечение по перечням, утверждаемым в установленном порядке;

Научно-исследовательские организации, в части их основной деятельности освобождены от всех видов налогов и обязательных отчислений, за исключением отчислений во внебюджетный Пенсионный фонд при Министерстве финансов Республики Узбекистан, с целевым направлением высвобождаемых средств на материальное стимулирование их работников.

Определено, что условия оплаты труда работников Министерства инновационного развития Республики Узбекистан за счет средств Фонда поддержки инновационного развития и новаторских идей и иных внебюджетных источников определяются коллегией министерства.

Поручено Министерству инновационного развития Республики Узбекистан совместно с заинтересованными министерствами и ведомствами принять меры по организации в республике ежегодной Недели инновационных идей - "InnoWeek. Uz", предусмотрев проведение церемонии награждения отдельных субъектов предпринимательства, способствовавших развитию инноваций в республике, с обеспечением материального поощрения авторов инновационных идей, организаторов и спонсоров их реализации.

Внесены изменения и дополнения в некоторые постановления Президента Республики Узбекистан и Правительства Республики Узбекистан.

Поручено Министерству инновационного развития совместно с заинтересованными министерствами и ведомствами в двухмесячный срок внести в Кабинет Министров Республики Узбекистан предложения об изменениях и дополнениях в законодательство, вытекающих из настоящего постановления.

2.2. Основные принципы менеджмента корпорации

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

Указанные принципы, хотя и носят лишь рекомендательный характер, являются, тем не менее, ориентиром для формирования правовой базы корпоративного управления на государственном уровне, а также для выработки и оценки компаний собственной практики.

Модели корпоративного управления. В Указе Президента Республики Узбекистан от 24.04.2015 г. №УП-4720 «О мерах по внедрению современных методов корпоративного управления в акционерных обществах» отмечено, что необходимо определить основными направлениями дальнейшего развития системы корпоративного управления:

– Глубокий анализ международного опыта и внедрение на этой основе современных методов корпоративного управления. повышение эффективности использования производственных, инвестиционных, материально-технических, финансовых и трудовых ресурсов. Приоритетное создание акционерных обществ с подготовкой условий для широкого привлечения в акционерные общества иностранных инвестиций. Коренная реорганизация структуры управления акционерными обществами, имея в виду ликвидацию отживших, устаревших подразделений и должностей, внедрение новых, соответствующих современным международным стандартам и требованиям рыночной экономики. Повышение роли акционеров, в том числе миноритарных, в стратегическом управлении акционерным обществом, в обеспечении контроля за эффективной деятельностью управленческого персонала. Подготовка и повышение профессионального уровня управленческого персонала на основе сотрудничества с ведущими зарубежными образовательными учреждениями, а также привлечение высококвалифицированных иностранных менеджеров на руководящие должности в акционерных обществах.

Поэтому для нас предоставляет интерес изучения международного опыта корпоративного управления, принципов ме-

менеджмента корпораций и их внедрение в отечественных акционерных обществах.

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

Американская модель. Основные черты этой модели сформировались в англоговорящих странах: США, Великобритании, Канаде, Австралии, Новой Зеландии.

Бизнес в США характеризуется распыленностью акционерного капитала среди огромного числа его участников. Поэтому ни одна из групп акционеров не может иметь какие-либо преимущества. Это же обстоятельство в значительной степени препятствует осуществлению владельцами контрольных функций за деятельностью компании. Однако, миноритарный (мелкий) инвестор легко может продать свои акции в случае несогласия с политикой руководства, что обычно значительно труднее сделать держателю крупного пакета акций.

Согласно американскому законодательству, корпорации являются собственностью акционеров и в ряду интересов акционерного общества на первом месте стоят интересы акционеров. В соответствии со сложившимися в стране традициями от менеджеров ожидают максимализации стоимости компании в интересах акционеров. Именно поэтому, по мнению американских специалистов, рыночная стоимость (капитализация) компании является лучшим критерием ее эффективности. При этом, с ростом благосостояния акционеров растет и благосостояние наемного персонала.

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

- контроль за порядком избрания и переизбрания членов совета директоров и менеджеров;

- контроль за выполнением корпорацией своих обязательств;
- оценку финансовой деятельности компании;
- обеспечение соответствия деятельности корпорации законодательству.

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

Узбекистан-США: эффективный политический диалог – основа успешного экономического партнерства.

Развитие плодотворного узбекско-американского диалога строится на общепризнанных принципах и нормах международного права, уважении суверенитета, независимости и территориальной целостности обоих государств, учета интересов друг друга и приверженности демократическим ценностям.

Взаимодействие осуществляется на основе положений Декларации о стратегическом партнерстве от 2002 г., в которой определены основные принципы и направления развития стратегического партнерства.

Успешному сотрудничеству способствует эффективный политический диалог между двумя странами. Так, за последние годы состоялись визиты в Узбекистан таких высокопоставленных лиц администрации США, как первый заместитель госсекретаря У. Бернс, специальный помощник президента США по России и Евразии С. Уолландер, командующий ЦЕНТКОМ Л. Остин, помощник госсекретаря США по Южной и Центральной Азии Н. Бисвал.

Актуальные вопросы по всему спектру узбекско-американских отношений обсуждаются в ходе политических кон-

сультаций между двумя странами, которые проводятся на регулярной основе, поочередно в Ташкенте и Вашингтоне. На сегодняшний день состоялось 5 раундов переговоров, последний из которых прошел в декабре 2014 г. в нашей стране. По итогам были достигнуты договоренности в политической, торгово-экономической областях, сферах безопасности и человеческого измерения.

Остановливаясь на торгово-экономическом и инвестиционном сотрудничестве, важно отметить, что у сторон имеется значительный потенциал для его дальнейшего наращивания. Сформированная нормативно-правовая база, накопленный опыт делового партнерства и значительные экономический и интеллектуальный ресурсы способствуют активизации взаимодействия в данном направлении.

Весомую роль в осуществлении эффективного диалога между деловыми кругами двух стран играет созданная в 1993 г. Американо-Узбекская торговая палата (АУТП). Данная организация регулярно проводит бизнес-форумы и кооперационные биржи, обеспечивая непосредственный контакт между потенциальными партнерами. В частности, состоявшийся 19 октября этого года в Вашингтоне ежегодный американо-узбекский бизнес-форум с участием делегации нашей страны и членов АУТП еще раз показал уровень заинтересованности обеих сторон к расширению взаимодействия.

Достигнутый экономический прогресс Узбекистана неоднократно отмечала председатель АУТП Кэролин Лэмм, называя нашу страну одной из немногих, способных обеспечить прирост ВВП более 8%, несмотря на сохранение волатильности на мировых рынках. Ее заверения в том, что АУТП привержена реализации совместных проектов и планов по увеличению объемов взаимной торговли до 1 млрд. долл. в ближайшем будущем также свидетельствуют о позитивных тенденциях в дальнейшем развитии плодотворных отношений.

Проведение в республике глубоких структурных реформ и реализации долгосрочных программ модернизации промышленности и развития инфраструктуры, приватизации государственной собственности, привлечения передового опыта корпоративного управления и внедрения современных технологий приветствовали и представители администрации США – помощник торгового представителя М. Дэлейни, заместитель помощника госсекретаря Д. Розенблюм и заместитель помощника министра торговли М. Лалли.

Несомненно, столь высокие оценки и уверенные заявления вполне обоснованы, и основой для них служит накопленный за минувшие годы позитивный опыт узбекско-американского сотрудничества в высокотехнологичных отраслях экономики.

Одним из ярчайших примеров является стратегическое партнерство с корпорацией General Motors. Его результат – производство современных автомобилей и автомобильных двигателей, которое не только удовлетворяет спрос на внутреннем рынке, но и обеспечивает экспорт за рубеж. Еще одним, проверенным временем партнером является корпорация Boeing, сотрудничество с которой способствует совершенствованию авиационного сектора нашей страны и укреплению кадрового потенциала узбекских авиалиний. Взаимодействие сторон осуществляется также в рамках создания единственного в макрорегионе центра по обслуживанию и ремонту самолетов.

Крупнейшими американскими инвесторами в Узбекистане, наряду с General Motors и Boeing, являются General Electric, Coca-Cola, Caterpillar, CNH Industrial и другие.

Следует отметить, что в настоящее время в республике действует 162 предприятия с участием компаний США, включая 119 совместных и 43 предприятия со 100% иностранным капиталом. При Министерстве внешних экономических связей, инвестиций и торговли Узбекистана аккредитованы представительства 36 американских компаний.

Немецкая модель. В Германии, в отличие от США, значительная часть акционерного капитала той или иной корпорации находится во владении других компаний. Это около 50% всего акционерного капитала. Индивидуальные инвесторы владеют примерно 20% акций (в виде сертификатов на предъявления, передаваемые банком). То есть, акционерный капитал в ФРГ более (по сравнению с США) концентрирован, и поэтому в большей степени заинтересован и способен контролировать деятельность корпораций.

В немецкой модели, по сравнению с американской, больше внимания уделяется интересам наемного персонала. Кроме совета управляющих (директоров) имеется наблюдательный совет, половину которого избирают работники предприятия из своего числа при количестве работников более 2000 чел. Имеется также совет рабочих, сформированный из рядового персонала, который на совещательных началах участвует в решении кадровых и социальных вопросов.

Немецкая модель типична для стран центральной Европы и базируется на принципах социального партнерства. Считается, что цели предприятия не могут замыкаться только на интересах акционеров; все стороны, заинтересованные в деятельности корпорации, имеют право участвовать в процессе принятия решений. К этим сторонам относятся, кроме акционеров: трудовой коллектив, менеджеры, поставщики и потребители продукции, банки, общественные организации.

Немецкий энергоконцерн E.ON подписал два соглашения сроком на 20 лет по экспорту сжиженного природного газа (СПГ) из США. Об этом сообщает ТАСС со ссылкой на пресс-релиз концерна.

Североамериканское подразделение E.ON по сырьевым товарам подписало соглашение с компанией Gulf South Pipeline Company об экспорте СПГ с проекта Coastal bend Header, открытие которого запланировано на 2018 год.

Проведение в республике глубоких структурных реформ и реализации долгосрочных программ модернизации промышленности и развития инфраструктуры, приватизации государственной собственности, привлечения передового опыта корпоративного управления и внедрения современных технологий приветствовали и представители администрации США — помощник торгового представителя М. Дзэлейни, заместитель помощника госсекретаря Д. Розенблюм и заместитель помощника министра торговли М. Лалли.

Несомненно, столь высокие оценки и уверенные заявления вполне обоснованы, и основой для них служит накопленный за минувшие годы позитивный опыт узбекско-американского сотрудничества в высокотехнологичных отраслях экономики.

Одним из ярчайших примеров является стратегическое партнерство с корпорацией General Motors. Его результат — производство современных автомобилей и автомобильных двигателей, которое не только удовлетворяет спрос на внутреннем рынке, но и обеспечивает экспорт за рубеж. Еще одним, проверенным временем партнером является корпорация Boeing, сотрудничество с которой способствует совершенствованию авиационного сектора нашей страны и укреплению кадрового потенциала узбекских авиакомпаний. Взаимодействие сторон осуществляется также в рамках создания единственного в макрорегионе центра по обслуживанию и ремонту самолетов.

Крупнейшими американскими инвесторами в Узбекистане, наряду с General Motors и Boeing, являются General Electric, Coca-Cola, Caterpillar, CNH Industrial и другие.

Следует отметить, что в настоящее время в республике действует 162 предприятия с участием компаний США, включая 119 совместных и 43 предприятия со 100% иностранным капиталом. При Министерстве внешних экономических связей, инвестиций и торговли Узбекистана аккредитованы представительства 36 американских компаний.

Немецкая модель. В Германии, в отличие от США, значительная часть акционерного капитала той или иной корпорации находится во владении других компаний. Это около 50% всего акционерного капитала. Индивидуальные инвесторы владеют примерно 20% акций (в виде сертификатов на предъявителя, передаваемые банком). То есть акционерный капитал в ФРГ более (по сравнению с США) концентрирован, и поэтому в большей степени заинтересован и способен контролировать деятельность корпораций.

В немецкой модели, по сравнению с американской, больше внимания уделяется интересам наемного персонала. Кроме совета управляющих (директоров) имеется наблюдательный совет, половину которого избирают работники предприятия из своего числа при количестве работников более 2000 чел. Имеется также совет рабочих, сформированный из рядового персонала, который на совещательных началах участвует в решении кадровых и социальных вопросов.

Немецкая модель типична для стран центральной Европы и базируется на принципах социального партнерства. Считается, что цели предприятия не могут замыкаться только на интересах акционеров; все стороны, заинтересованные в деятельности корпорации, имеют право участвовать в процессе принятия решений. К этим сторонам относятся, кроме акционеров: трудовой коллектив, менеджеры, поставщики и потребители продукции, банки, общественные организации.

Немецкий энергоконцерн E.On подписал два соглашения сроком на 20 лет по экспорту сжиженного природного газа (СПГ) из США. Об этом сообщает ТАСС со ссылкой на пресс-релиз концерна.

Североамериканское подразделение E.On по сырьевым товарам подписало соглашение с компанией Gulf South Pipeline Company об экспорте СПГ с проекта Coastal bend Header, открытие которого запланировано на 2018 год.

Компания также подписала соглашение с японской судоходной компанией Mitsui O.S.K. Lines на использование двух судов для транспортировки газа. Концерн сообщил, что два судна японской компании позволяет экспортировать около 800 тысяч тонн СПГ в год.

«Эта сделка наглядно демонстрирует приверженность E.On к расширению бизнеса, связанного со сжиженным природным газом в долгосрочной перспективе», - приводятся в релизе слова члена правления компании Леонарда Бирнбаума.

Компания не уточнила стоимость подписанных контрактов.

Характерной чертой германской модели является активное участие банков в процессах управления корпорацией. В отличие от США, они, как правило, являются крупнейшими акционерами компаний.

Узбекско - Германское деловое сотрудничество.

4 ноября 2015 года в Ташкенте состоялось второе заседание Узбекско - Германского делового Совета.

В работе мероприятия приняли участие руководители и представители ведущих компаний, корпораций и банковско-финансовых учреждений Германии, таких как «Клаас», «Дойче кабель», «Кнауф», «МАН», «Лемкен», «Сименс», «Коммерцбанк» и др.

На открытии Совета с приветственным словом выступили заместитель Премьер-министра Республики Узбекистан и член правления компании «Клаас» Ян Хендрик Мор.

В своем выступлении Ян Хендрик Мор особо отметил имеющийся огромный потенциал торгово-экономического, инвестиционного и технологического сотрудничества между двумя странами. Он подчеркнул, что прибытие в Узбекистан представителей делегации деловых кругов Германии является свидетельством возрастающего практического интереса и стремления германской стороны активно расширить взаимо-

выгодное сотрудничество с Узбекистаном, прежде всего в инвестиционной и инновационно-технологической сферах.

В ходе мероприятия проведены презентации экономического и инвестиционного потенциала Узбекистана, государственной Программы приватизации, проектных предложений в области сельхозмашиностроения, легкой и фармацевтической промышленности, строительных материалов, а также обсуждены перспективы двустороннего практического взаимодействия в различных секторах экономики.

Справочно: В настоящее время сотрудничество между двумя государствами регламентируются 132 договорами и соглашениями межгосударственного, межправительственного и межведомственного характера. Основу двустороннего торгово-экономического и инвестиционного сотрудничества формируют Соглашение «Об избежании двойного налогообложения в отношении налогов на доходы и имущество», Договор «О содействии осуществлению и взаимной защите капиталовложений» и Соглашение «О торговом и экономическом сотрудничестве».

Узбекско-Германский деловой Совет учрежден Постановлением Президента Республики Узбекистан № ПП-2316 от 12 марта 2015 г. Первое заседание Совета состоялось 25 февраля т.г. в Берлине. Учредителями выступили более 50 ведущих компаний и банков ФРГ, такие как «Клаас», «Кнауф», «МАН», «Лемкен», «Коммерцбанк», «Эйрбас», «Тиссен –Крупп» и другие.

По итогам 2014 г. объем взаимной торговли составил 683,8 млн.долл., за 9 месяцев т.г.-392,5 млн.долл. В Республике Узбекистан осуществляют деятельность 111 предприятий с участием германского капитала, из них более 28 предприятий со 100% иностранным капиталом. При Министерстве внешних экономических связей, инвестиций и торговли аккредитованы представительства 38 фирм и компаний Германии.

Японская модель. Современная японская модель корпоративного менеджмента сформировалась на базе своеобразной национальной культуры и традиций, а также под влиянием событий и обстоятельств после Второй мировой войны. Эта модель отличается социальной сплоченностью и взаимозависимостью.

Основным субъектом рынка в Японии являются финансово-промышленные группы – кейрецу.

Формально органы корпоративного менеджмента в Японии практически не отличаются от американской модели, чего нельзя сказать о практике их работы. Так, большую роль в стране играют всевозможные неформальные объединения: клубы, союзы, ассоциации. Они способствуют формированию доверительных отношений в сфере верхнего менеджмента различных взаимодействующих между собой компаний.

Важную роль в японском бизнесе играют банки. Каждое предприятие стремится установить тесные контакты с одним из них, который называется «главным банком» корпорации. Как правило, этот банк-кредитор и акционер, и инвестор, и консультант.

Широко используется в Японии и практика внутригруппового передвижения персонала, то есть откомандирование сотрудника в другое подразделение корпорации для решения тех или иных проблем. Эта практика, по существу, выполняет ту же роль, что и неформальные объединения – формирование личных отношений в среде менеджмента, способствующих обмену опытом, знаниями, информацией.

Основным элементом японской модели менеджмента является система пожизненного найма персонала. Она охватывает около половины всех занятых сотрудников и формирует специфическую деловую культуру с отношением к компании, как к своей семье. Возникающее при этом у персона-

да чувство сопричастности ко всему, что делает корпорация, только способствует повышению трудовой активности каждого работника.

Опыт японского менеджмента и его значение для развития менеджмента Узбекистана.

Япония – страна с преобладанием частного предпринимательства. В Японии существует высокая экономическая свобода, тесное сотрудничество правительства с производителями в целях экономического роста, упор на науку и технологии, а также строгая трудовая этика. Всеобъемлющий рост реальной экономики Японии с 1960-х по 1980-е годы прошлого века называли «японским экономическим чудом»: в среднем 10% в год в 1960-е, 5% в 1970-е и 4% в 1980-е годы. В настоящее время Япония занимает второе место в мире (после США) по экономическому развитию, имея ВВП около 4,5 триллионов долларов и третье место в мире после США и Китая по паритету покупательной способности.

Что этому способствует и каковы общие особенности японских предприятий?

В чем заключаются философия и методы японского управления и формирования системы управления качеством?

Япония – государство с самой высокой продолжительностью жизни не только людей, но и компаний. В Японии с возрастом более 1000 лет насчитывается 19 компаний, более 500 лет – 124 компании, более 200 лет – 3113 компаний, более 100 лет – порядка 50 000 компаний.

Общее число предприятий составляет 4,21 миллионов, из них 0,3 % или 12 тысяч компаний являются крупными, остальные 99,7 % – это компании малого и среднего бизнеса, в которых из общего числа занятых (около 43,0 млн. чел.) трудятся 28,0 млн. человек.

Японские методы управления в корне отличаются от европейских и американских. Это не значит, что японцы управляют более эффективно. Скорее всего, можно сказать, что основные принципы японского и европейского менеджмента лежат в разных плоскостях, имеющих мало точек пересечений.

Современные методы управления сложились в Японии в условиях послевоенного периода, когда перед руководителями предприятий встала задача восстановления социальной, политической и экономической жизни. Японская система управления развивалась частично под влиянием местных традиций, частично под влиянием американского присутствия в послевоенные годы. Японский менеджмент использовал наиболее полезные концепции западного менеджмента, его методы и технику, приспособлявая их к национальным особенностям, сохраняя и усиливая, тем самым, свои ценности, особый стиль мышления.

Чем же отличается японский метод управления от методов, используемых в большинстве стран Европы и Америки? Прежде всего, своей направленностью. Основным объектом управления в Японии являются трудовые ресурсы. Цель, которую ставит перед собой японский руководитель – повышение производительности труда работников. Между тем, в европейском и американском менеджментах основной целью является достижение максимальной прибыли, то есть получение наибольшей выгоды наименьшими усилиями. Очевидна разница в акцентах.

Результаты ознакомления с наглядными примерами менеджмента японских предприятий показывают, что японские методы управления предприятиями можно разделить по следующим характерным признакам.

Гарантия занятости и создание обстановки доверительности. Такие гарантии ведут к стабильности кадровых ресурсов предприятия и уменьшают текучесть кадров. Ста-

бильность служит стимулом для сотрудников, она укрепляет чувство корпоративной общности, гармонизирует отношения рядовых сотрудников с руководством. Не испытывая угрозы увольнения и имея реальную возможность для продвижения по вертикали, работники, тем самым, получают мотивацию для укрепления чувства общности с компанией. Отчасти гарантию занятости в Японии обеспечивает система пожизненного найма.

На фоне международного финансового кризиса в 2012 году Япония, в числе многих других стран, опустилась в рецессию. В третьем квартале 2012 года ВВП Японии, по сравнению с аналогичным периодом 2011 года, снизился на 3,5 %, что является крупнейшем сокращением с 2009 года. Главными причинами такого замедления является проблема основных торговых партнеров Японии – Европы, США и Китая. Это повлекло за собой снижение экспорта порядка на 5%, окончание инвестиционных программ японского правительства повлияло на сократившийся внутренний спрос. По мнению экспертов международного агентства «Standart&Poor's» (S&P) не исключается возможность понижения кредитного рейтинга Японии, обусловленной неуверенностью в эффективности экономической политики Банка Японии. Наряду с этим, замедление развития японской экономики связано со старением общества и сокращением рождаемости. Это, в свою очередь, влияет на управление предприятиями: сокращение спроса, переизбыток продукции внутри страны, сокращение рынка труда, миграция кадров, ограничения в увеличении объема торгового оборота. Также это оказывает влияние на социальную сферу: увеличение бремени пенсионного фонда, увеличение расходов на медицинское обслуживание и др.

В начале 2013 года в Японии была принята программа стимулирования экономики объемом 116,8 млрд. долл. США.

Планировали, что эти средства будут вложены в развитие инфраструктуры, финансовую помощь малому бизнесу и поощрение корпоративных инвестиций, и ожидали, что сверхмягкая монетарная политика и меры экономического стимулирования позволят стране выбраться из рецессии конца 2012 года, которая стала результатом снижения объемов экспорта.

Гласность и ценности корпорации. Когда сотрудники на всех уровнях – от управленческого до основного производственного персонала имеют возможность пользоваться общей базой информации о политике и деятельности компании, формируется атмосфера участия и общей ответственности, что способствует улучшению взаимодействия и повышению производительности. В качестве примера можно привести философию компании «Honda»: «Уважение человека» - Самостоятельность, Равноправие, Доверие; «3 Радости» - Радость покупать, Радость продавать, Радость создавать.

Управление, основанное на информации. Особую значимость в системе управления японскими предприятиями имеют сбор данных и их систематическое использование для повышения экономической эффективности производства и качественных характеристик продукции. Например, в компаниях, занимающихся сборкой автомобилей, применяется система сбора информации, при которой можно определить, когда автомобиль поступил в продажу и кто отвечал за исправность того или иного узла. Таким образом, выявляются не только виновные за неисправность, но, главным образом, причины неисправности, и принимаются меры для недопущения подобного в будущем.

Управление, ориентированное на качество. При управлении производственным процессом главная забота большинства японских предприятий – получение точных данных о качестве. Система тотального контроля и способ решения проблем - это QC (Quality control).

Постоянное присутствие руководства на производстве. В случае возникновения производственных проблем японские предприятия зачастую размещают рабочие места управленческого персонала непосредственно в производственных помещениях. По мере разрешения каждой проблемы вводятся небольшие преобразования, что приводит к накоплению дополнительных новшеств. В Японии, с целью содействия дополнительным нововведениям, широко используется стиль менеджмента Кайдзен.

С 23 января по 5 февраля 2013 года группа в составе руководителей, топ-менеджеров и ключевых сотрудников ряда предприятий Узбекистана прошла стажировку по учебной программе «Корпоративный менеджмент для руководящего звена промышленных предприятий Узбекистана», организованную Ассоциацией по развитию промышленности и человеческих ресурсов (НЮА) в г. Токио. Данный совместный узбекско-японский проект по повышению квалификации молодых кадров и руководителей промышленных предприятий Узбекистана уже второй год осуществляется в рамках реализации Меморандума между Госкомимуществом (нынешним Госкомконкуренции Республики Узбекистан) и Ассоциацией зарубежного технического образования Японии (AOTS) в целях дальнейшего развития и расширения сотрудничества между двумя странами, дальнейшего укрепления связей в торгово-экономических, инвестиционных и финансовых сферах. В состав узбекской делегации вошли руководители и сотрудники Государственного комитета по приватизации, демонополизации и развитию конкуренции, Центрального депозитария ценных бумаг, Министерства юстиции, Ассоциации предприятий пищевой промышленности, АО «Узавтосаноат», ГАК «Узфармсаноат», ХК «Узвино-саноат-холдинг». Учебная программа состояла из трех этапов:

Первый этап - общий обзор принципов и стратегии управления японскими компаниями.

Второй этап - изучение основ менеджмента, таких, как маркетинг, контроль производства, развитие человеческих ресурсов и др., в том числе на примерах из практики во время лекций, групповых обсуждений, анализа конкретных ситуаций и экскурсий на конкретные предприятия.

Третий этап - составление бизнес-планов (плана действий) для решения проблем, с которыми часто сталкиваются отечественные компании, с возможностью применения изученных подходов в управлении.

Поддержание чистоты и порядка. Одним из существенных факторов, влияющих на высокое качество японских товаров, являются чистота и порядок на производстве. Принципом этого подхода является широкое применение системы пяти улучшений или 5S5.

В 1947 году предприниматель И. Мацусита, один из основателей компании «Panasonic», создает творческую лабораторию «Дойкай» для исследования новых управленческих решений. В одном из первых трудов этой лаборатории И. Мацусита отмечает: «Каждая компания, вне зависимости от ее размеров, должна иметь определенные цели, отличные от получения прибыли, цели, которые оправдывают ее существование. Она должна иметь свое собственное призвание в этом мире. Если руководитель обладает пониманием этой миссии, он обязан довести до сознания работников, чего хочет достичь компания, указать ее идеалы. И если его подчиненные осознают, что работают не только за хлеб насущный, они получают стимул к более напряженной совместной работе во имя достижения общей цели».

В японских компаниях акцент делается на формирование приверженности работников ценностям и целям компании. Философия и корпоративная культура большинства японских компаний нацелена на формирование преданности, и, как следствие, лояльности сотрудников, воспитанию молодых кадров. Когда сотрудники испытывают гордость за то, что работают в

конкретной компании, и убеждены, что являются для нее важными и ценными сотрудниками. Отождествление работников с компанией благоприятствует созданию устойчивого корпоративного духа и способствует достижению высокой эффективности. Считается, что компания морально обязана заботиться о своем работнике вплоть до выхода на пенсию. К каждому сотруднику относятся, как к члену семьи. Точно также, если возникают финансовые трудности, все достойно переносят сокращение доходов.

Управление трудовыми ресурсами. Трудовые отношения в Японии развиваются под влиянием пяти великих японских систем, касающихся рынка труда и занятости, которые начали формироваться в период с 1868 года до Второй мировой войны, и основаны на традициях и философии народа. В структуру этой пятерки входят:

- Система пожизненного найма (СПН);
- Система кадровой ротации (СКР);
- Система подготовки на рабочем месте (СПРМ);
- Система репутаций (СР);
- Система оплаты труда (СОТ).

Эти пять систем составляют, прежде всего, основу подготовки государственных служащих Японии. Каждая из них, дополняя другую, является основой и условием функционирования системы в целом, и в сумме они составляют единый слаженный механизм, формирующий мощную мотивационную среду, обеспечивающую подготовку высокопрофессиональных кадров и полную реализацию их творческих и интеллектуальных способностей.

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

Второй этап - изучение основ менеджмента, таких, как маркетинг, контроль производства, развитие человеческих ресурсов и др., в том числе на примерах из практики во время лекций, групповых обсуждений, анализа конкретных ситуаций и экскурсий на конкретные предприятия.

Третий этап - составление бизнес-планов (плана действий) для решения проблем, с которыми часто сталкиваются отечественные компании, с возможностью применения изученных подходов в управлении.

Поддержание чистоты и порядка. Одним из существенных факторов, влияющих на высокое качество японских товаров, являются чистота и порядок на производстве. Принципом этого подхода является широкое применение системы пяти улучшений или 5S5.

В 1947 году предприниматель И. Мацусита, один из основателей компании «Panasonic», создает творческую лабораторию «Дойкай» для исследования новых управленческих решений. В одном из первых трудов этой лаборатории И. Мацусита отмечает: «Каждая компания, вне зависимости от ее размеров, должна иметь определенные цели, отличные от получения прибыли, цели, которые оправдывают ее существование. Она должна иметь свое собственное призвание в этом мире. Если руководитель обладает пониманием этой миссии, он обязан довести до сознания работников, чего хочет достичь компания, указать ее идеалы. И если его подчиненные осознают, что работают не только за хлеб насущный, они получают стимул к более напряженной совместной работе во имя достижения общей цели».

В японских компаниях акцент делается на формирование приверженности работников ценностям и целям компании. Философия и корпоративная культура большинства японских компаний нацелена на формирование преданности, и, как следствие, лояльности сотрудников, воспитанию молодых кадров. Когда сотрудники испытывают гордость за то, что работают в

конкретной компании, и убеждены, что являются для нее важными и ценными сотрудниками. Отождествление работников с компанией благоприятствует созданию устойчивого корпоративного духа и способствует достижению высокой эффективности. Считается, что компания морально обязана заботиться о своем работнике вплоть до выхода на пенсию. К каждому сотруднику относятся, как к члену семьи. Точно также, если возникают финансовые трудности, все достойно переносят сокращение доходов.

Управление трудовыми ресурсами. Трудовые отношения в Японии развиваются под влиянием пяти великих японских систем, касающихся рынка труда и занятости, которые начали формироваться в период с 1868 года до Второй мировой войны, и основаны на традициях и философии народа. В структуру этой пятерки входят:

- Система пожизненного найма (СПН);
- Система кадровой ротации (СКР);
- Система подготовки на рабочем месте (СПРМ);
- Система репутаций (СР);
- Система оплаты труда (СОТ).

Эти пять систем составляют, прежде всего, основу подготовки государственных служащих Японии. Каждая из них, дополняя другую, является основой и условием функционирования системы в целом, и в сумме они составляют единый слаженный механизм, формирующий мощную мотивационную среду, обеспечивающую подготовку высокопрофессиональных кадров и полную реализацию их творческих и интеллектуальных способностей.

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

Недостатком этой модели является невыполнение принципа разделения прав собственности и контроля. Размытость функций акционеров, менеджеров, советов директоров провоцирует процессы «перетягивания одеяла на себя». В частности, почти все российские корпорации объединяет общая черта: в них главенствуют не представительные, а исполнительные органы, то есть менеджмент. В итоге управление продолжает оставаться командно-административным, а не корпоративным. Дело здесь в том, что значительная доля капитала сосредоточена в руках управляющих, которые без труда добиваются приятия нужных им решений представительными органами, а затем превращают эти решения в жизнь административным путем.

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

Что касается внешних факторов, которые должны были бы упорядочить механизмы внутрикорпоративного управления, то ситуация здесь характеризуется, обычно, следующими факторами. Экономическая политика и государственное регулирование порой непоследовательны и часто определяются политической конъюнктурой. Это лишь дезорганизует внутреннюю жизнь корпораций. Условия конкуренции на товарных рынках неравные, основные принципы деловой культуры не сформулированы. Однако, перечисленные проблемы следует рассматривать скорее как «болезни роста», многие из которых с окончанием перехода в новую экономическую реальность исчезнут.

Помимо приведенных выше моделей корпоративного управления, отражающих геополитические реалии, существуют еще две модели, различающиеся степенью концентрации акций на руках акционеров. Это инсайдерская и аутсайдерская модели.

В модели инсайдеров акции сосредоточены в руках относительно узкого круга их владельцев, и основные функции внутреннего контроля принадлежат именно им. Акционеры, принадлежащие кресту, при этом, могут быть, финансовые структуры, частные лица, семьи, объединения. Элементы внешнего контроля особого значения в этом варианте не имеют. По мере роста компании контрольные полномочия обычно передаются другим заинтересованным сторонам — представителям миноритарных (мелких) владельцев акций, работникам корпорации.

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

2.3. Правовая основа, нормы и органы корпоративного управления

Акционерные общества (а это основная форма корпорации) создавались двумя способами: преобразование государственных предприятий в открытые акционерные общества (приватизация) или по инициативе учредителей. Правовой основой при этом являются: Гражданский кодекс Республики Узбекистан, Налоговый кодекс Республики Узбекистан, Закон Республики Узбекистан «Об акционерных обществах и защите прав акционеров», Закон Республики Узбекистан «О соотношении в разделе продукции», Закон Республики Узбекистан «О недрах», Указы Президента Республики Узбекистан «Об образовании Узбекского государственного концерна

нефтяной и газовой промышленности «Узбекнефтегаз», «О образовании Национальной корпорации нефтяной и газовой промышленности «Узбекнефтегаз» в Национальную Холдинговую Компанию «Узбекнефтегаз», «О мерах по привлечению прямых иностранных инвестиций в разведку и добычу нефти и газа», Постановление Президента Республики Узбекистан «О мерах по совершенствованию организации деятельности Национальной холдинговой компании «Узбекнефтегаз», «О дополнительных мерах по стимулированию внедрения инновационных проектов и технологий в производства», Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан «О вопросах организации деятельности национальной корпорации нефтяной и газовой промышленности «Узбекнефтегаз», Положение «О холдингах», утверждено ПКМ РУз. от 12.10.1995 г. №398, «О совершенствовании структуры управления Национальной холдинговой компании «Узбекнефтегаз», Указ Президента Республики Узбекистан от 02.10.1998г. №УП-2084 «О мерах по совершенствованию деятельности акционерных коммерческих банков».

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

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

– глубокий анализ международного опыта и внедрение на этой основе современных методов корпоративного управления.

повышение эффективности использования производственных, инвестиционных, материально-технических, финансовых и трудовых ресурсов;

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

— коренная реорганизация структуры управления акционерными обществами, имея в виду ликвидацию отживших, устаревших подразделений и должностей, внедрение новых, соответствующих современным международным стандартам и требованиям рыночной экономики;

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

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

На Министерство внешних экономических связей, инвестиций и торговли, совместно с Госкомконкуренцией, Министерством экономики и Министерством финансов Республики Узбекистан, возложено оказание содействия в привлечении стратегических иностранных инвесторов в акционерные общества без государственной доли.

Также Министерству внешних экономических связей, инвестиций и торговли, совместно с Агентством «Узинфоинвест» и Министерством финансов Республики Узбекистан, поручено размещение информации о реализуемых иностранным

нефтяной и газовой промышленности «Узбекнефтегаз», «О образовании Национальной корпорации нефтяной и газовой промышленности «Узбекнефтегаз» в Национальную Холдинговую Компанию «Узбекнефтегаз», «О мерах по привлечению прямых иностранных инвестиций в разведку и добычу нефти и газа», Постановление Президента Республики Узбекистан «О мерах по совершенствованию организации деятельности Национальной холдинговой компании «Узбекнефтегаз», «О дополнительных мерах по стимулированию внедрения инновационных проектов и технологий в производства», Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан «О вопросах организации деятельности национальной корпорации нефтяной и газовой промышленности «Узбекнефтегаз», Положение «О холдингах», утверждено ПКМ РУз от 12.10.1995 г. №398, «О совершенствовании структуры управления Национальной холдинговой компании «Узбекнефтегаз», Указ Президента Республики Узбекистан от 02.10.1998г. №УП-2084 «О мерах по совершенствованию деятельности акционерных коммерческих банков».

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

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

– глубокий анализ международного опыта и внедрение на этой основе современных методов корпоративного управления.

повышение эффективности использования производственных, инвестиционных, материально-технических, финансовых и трудовых ресурсов;

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

коренная реорганизация структуры управления акционерными обществами, имея в виду ликвидацию отживших, устаревших подразделений и должностей, внедрение новых, соответствующих современным международным стандартам и требованиям рыночной экономики;

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

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

На Министерство внешних экономических связей, инвестиций и торговли, совместно с Госкомконкуренцией, Министерством экономики и Министерством финансов Республики Узбекистан, возложено оказание содействия в привлечении стратегических иностранных инвесторов в акционерные общества без государственной доли.

Также Министерству внешних экономических связей, инвестиций и торговли, совместно с Агентством «Узинфоинвест» и Министерством финансов Республики Узбекистан, поручено размещение информации о реализуемых иностранным

нефтяной и газовой промышленности «Узбекнефтегаз», «О образовании Национальной корпорации нефтяной и газовой промышленности «Узбекнефтегаз» в Национальную Холдинговую Компанию «Узбекнефтегаз», «О мерах по привлечению прямых иностранных инвестиций в разведку и добычу нефти и газа», Постановление Президента Республики Узбекистан «О мерах по совершенствованию организации деятельности Национальной холдинговой компании «Узбекнефтегаз», «О дополнительных мерах по стимулированию внедрения инновационных проектов и технологий в производства», Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан «О вопросах организации деятельности национальной корпорации нефтяной и газовой промышленности «Узбекнефтегаз», Положение «О холдингах», утверждено ПКМ РУз. от 12.10.1995 г. №398, «О совершенствовании структуры управления Национальной холдинговой компании «Узбекнефтегаз», Указ Президента Республики Узбекистан от 02.10.1998г. №УП-2084 «О мерах по совершенствованию деятельности акционерных коммерческих банков».

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

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

– глубокий анализ международного опыта и внедрение на этой основе современных методов корпоративного управления.

повышение эффективности использования производственных, инвестиционных, материально-технических, финансовых и трудовых ресурсов;

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

— коренная реорганизация структуры управления акционерными обществами, имея в виду ликвидацию отживших, устаревших подразделений и должностей, внедрение новых, соответствующих современным международным стандартам и требованиям рыночной экономики;

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

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

На Министерство внешних экономических связей, инвестиций и торговли, совместно с Госкомконкуренцией, Министерством экономики и Министерством финансов Республики Узбекистан, возложено оказание содействия в привлечении стратегических иностранных инвесторов в акционерные общества без государственной доли.

Также Министерству внешних экономических связей, инвестиций и торговли, совместно с Агентством «Узинфоинвест» и Министерством финансов Республики Узбекистан, поручено размещение информации о реализуемых иностранным

инвесторам пакетах акций в иностранных средствах массовой информации, в том числе на специализированных интернет-сайтах в 2015–2016 гг.

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

Настоящим Указом утверждена программа мер, где Министерству внешних экономических связей, инвестиций и торговли, совместно с Государственным таможенным комитетом, Министерством экономики, Министерством финансов, Центральным банком и Торгово-промышленной палатой Республики Узбекистан, поручено упрощение процедур по осуществлению внешнеэкономической деятельности путем:

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

В настоящее время Министерством внешних экономических связей, инвестиций и торговли ведется работа по подготовке предложений по улучшению инвестиционного климата и развитию деловой среды, сокращению бюрократических барьеров и разрешительных процедур, ускорению развития электронной коммерции в Республике Узбекистан согласно критериям и требованиям доклада Всемирного Банка “Doing Business”.

Справочно: Рейтинг "Doing Business" - это ежегодное исследование группы Всемирного банка, оценивающее в 189 странах простоту осуществления предпринимательской деятельности на основе 10 индикаторов:

- Регистрация предприятий;
- Получение разрешений на строительство;
- Подключение к системе электроснабжения;
- Регистрация собственности;
- Кредитование;
- Защита инвесторов;
- Налогообложение;
- Международная торговля;
- Обеспечение исполнения контрактов;
- Разрешение неплатежеспособности.

В частности, совместно с заинтересованными министерствами и ведомствами республики, а также на основании изучения международного опыта зарубежных стран проводится работа по подготовке предложений по сокращению сроков прохождения процедур, необходимых для осуществления экспортно-импортных операций, в том числе путем внедрения информационных систем, позволяющих подавать и обрабатывать соответствующие документы на основе веб-интерфейса, а также по совершенствованию таможенных процедур, привлечения иностранных инвестиций и др.

Постановление Президента Республики Узбекистан от 28.04.2015 г. №ПП-2340 «О мерах по увеличению доли и значения частной собственности в экономике» было принято в целях расширения привлечения иностранных инвестиций, кардинального повышения уровня и роли частной собственности в экономике республики за счет углубления процессов приватизации и реализации частным инвесторам, в первую очередь иностранным, государственной доли и активов в уставных капиталах предприятий и на этой основе обеспечения модерни-

инвесторам пакетах акций в иностранных средствах массовой информации, в том числе на специализированных интернет-сайтах в 2015–2016 гг.

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

Настоящим Указом утверждена программа мер, где Министерству внешних экономических связей, инвестиций и торговли, совместно с Государственным таможенным комитетом, Министерством экономики, Министерством финансов, Центральным банком и Торгово-промышленной палатой Республики Узбекистан, поручено упрощение процедур по осуществлению внешнеэкономической деятельности путем:

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

В настоящее время Министерством внешних экономических связей, инвестиций и торговли ведется работа по подготовке предложений по улучшению инвестиционного климата и развитию деловой среды, сокращению бюрократических барьеров и разрешительных процедур, ускорению развития электронной коммерции в Республике Узбекистан согласно критериям и требованиям доклада Всемирного Банка “Doing Business”.

Справочно: Рейтинг "Doing Business" - это ежегодное исследование группы Всемирного банка, оценивающее в 189 странах простоту осуществления предпринимательской деятельности на основе 10 индикаторов:

- Регистрация предприятий;
- Получение разрешений на строительство;
- Подключение к системе электроснабжения;
- Регистрация собственности;
- Кредитование;
- Защита инвесторов;
- Налогообложение;
- Международная торговля;
- Обеспечение исполнения контрактов;
- Разрешение неплатежеспособности.

В частности, совместно с заинтересованными министерствами и ведомствами республики, а также на основании изучения международного опыта зарубежных стран проводится работа по подготовке предложений по сокращению сроков прохождения процедур, необходимых для осуществления экспортно-импортных операций, в том числе путем внедрения информационных систем, позволяющих подавать и обрабатывать соответствующие документы на основе веб-интерфейса, а также по совершенствованию таможенных процедур, привлечения иностранных инвестиций и др.

Постановление Президента Республики Узбекистан от 28.04.2015 г. №ПП-2340 «О мерах по увеличению доли и значения частной собственности в экономике» было принято в целях расширения привлечения иностранных инвестиций, кардинального повышения уровня и роли частной собственности в экономике республики за счет углубления процессов приватизации и реализации частным инвесторам, в первую очередь иностранным, государственной доли и активов в уставных капиталах предприятий и на этой основе обеспечения модерни-

зации и технологического обновления производства, организации выпуска конкурентоспособной на внутреннем и внешних рынках продукции.

Необходимо отметить, что Государственным комитетом по приватизации, демонополизации и развитию конкуренции, Министерством экономики, Министерством финансов Республики Узбекистан, совместно с заинтересованными министерствами и ведомствами, Советом Министров Республики Каракалпакстан, хокимиятами областей и г. Ташкента, проведен критический анализ наличия государственных людей и активов в уставных фондах предприятий, пустующих и незавершенных строительством объектов, находящихся в государственной собственности, и на основе этого выработаны предложения по кардинальному сокращению присутствия государства в отраслях и сферах реальной экономики.

В этой связи Постановлением Министерства внешних экономически связей, инвестиций и торговли поручена реализация доли государства и органа хозуправления в акционерных обществах «Халкаро хамкорлик маркази» (29,9%) и «Ўзэкспомарказ» (38,3%).

Указанный закон устанавливает, что акционерным обществом признается коммерческая организация, уставный капитал которой разделен на определенное число акций, удостоверяющих обязательные права участников общества (акционеров) по отношению к обществу. Акционерное общество может быть создано путем учреждения нового или посредством реорганизации уже существующего юридического лица.

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

– учредительного договора (в нем оговариваются порядок совместной деятельности учредителей, размеры их вкладов

категории и типы акций и условия их оплаты, размер уставного капитала; после регистрации этот договор обычно утрачивает силу);

– протокола общего собрания учредителей о создании компании;

– устава компании;

– гарантийного письма о предоставлении юридического адреса;

– документов о проверке названия регистрируемой корпорации на повторяемость;

– квитанции об оплате пошлины.

Учредителями акционерного общества могут быть граждане и (или) юридические лица, число которых не лимитируется (только в случае закрытого АО число учредителей не должно быть больше 50).

Основанием для реорганизации компании является решение общего собрания акционеров, а в установленных законом случаях, – решение уполномоченных государственных органов или решение суда. При этом, реорганизация общества может быть осуществлена следующими способами: преобразованием, слиянием, присоединением, разделением, выделением и ликвидацией.

Преобразование – акционерное общество преобразуется в общество с ограниченной ответственностью или в производственный кооператив. Все права и обязанности реорганизованного общества переходят к новому юридическому лицу. Преобразование осуществляется на основании учредительных документов.

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

Совет директоров (наблюдательный совет) общества осуществляет общее руководство деятельностью общества, за исключением решения вопросов, относящихся к компетенции общего собрания акционеров.

В обществе с числом акционеров (владельцев голосующих акций) менее 50, функции совета директоров (наблюдательного совета) может осуществлять общее собрание акционеров.

К исключительной компетенции совета директоров (наблюдательного совета) общества относятся следующие вопросы:

- созыв годового и внеочередного собрания акционеров;
- определение даты составления списка акционеров, имеющих право на участие в общем собрании, и другие вопросы, связанные с подготовкой и проведением общего собрания акционеров;
- определение приоритетных направлений деятельности общества;
- увеличение уставного капитала общества путем повышения номинальной стоимости акций или путем размещения обществом акций в пределах количества и категории (типа) объявленных акций;
- утверждение внутренних документов общества, определяющих порядок деятельности органов управления общества;
- размещение обществом облигаций и иных ценных бумаг, если иное не предусмотрено уставом общества.

Члены совета директоров избираются общим собранием акционеров сроком на один год. Количественный состав совета директоров акционерного общества определяется уставом общества или решением общего собрания акционеров. Минимальный состав совета директоров – 7–9 человек. Председатель совета директоров избирается членами совета из их числа.

Руководство текущей деятельностью общества осуществляет правление, председателем которого является генеральный директор. Помимо правления, управление текущей деятельностью осуществляют штатные органы управления и линейные руководители структурных подразделений. Организация управления строится на основе внутренних документов (положений, стандартов, регламентов).

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

Дальнейшее развитие и совершенствование нормативно-правовой базы корпоративного управления. Предстоит, в первую очередь, принять новую редакцию Закона «Об акционерных обществах и защите прав акционеров», проект которого к настоящему времени подготовлен и представлен на рассмотрение в заинтересованные организации недавно упраздненным Госкомимуществом Республики Узбекистан.

Новая редакция Закона должна устранить недостатки действующей редакции (наличие норм, ограничивающих хозяйственную самостоятельность АО, неурегулированность вопроса о высшем органе управления АО, все голосующие акции которого принадлежат одному акционеру, и др.) и содержать такие правила корпоративного управления, которые соответствуют Принципам ОЭСР и нормам аналогичных законов зарубежных стран с учетом специфики условий развития АО Узбекистана.

Необходимо принятие новых и совершенствование действующих подзаконных актов по корпоративному управлению, включая отмену принятых подзаконными актами решений, не соответствующих нормам Закона «Об акционерных обществах и защите прав акционеров», пересмотр норм подзаконных актов, трудно-выполнимых АО по независящим от них причинам, и т.д.

Совет директоров (наблюдательный совет) общества осуществляет общее руководство деятельностью общества, за исключением решения вопросов, относящихся к компетенции общего собрания акционеров.

В обществе с числом акционеров (владельцев голосующих акций) менее 50, функции совета директоров (наблюдательного совета) может осуществлять общее собрание акционеров.

К исключительной компетенции совета директоров (наблюдательного совета) общества относятся следующие вопросы:

- созыв годового и внеочередного собрания акционеров;
- определение даты составления списка акционеров, имеющих право на участие в общем собрании, и другие вопросы, связанные с подготовкой и проведением общего собрания акционеров;
- определение приоритетных направлений деятельности общества;
- увеличение уставного капитала общества путем повышения номинальной стоимости акций или путем размещения обществом акций в пределах количества и категории (типа) объявленных акций;
- утверждение внутренних документов общества, определяющих порядок деятельности органов управления общества;
- размещение обществом облигаций и иных ценных бумаг, если иное не предусмотрено уставом общества.

Члены совета директоров избираются общим собранием акционеров сроком на один год. Количественный состав совета директоров акционерного общества определяется уставом общества или решением общего собрания акционеров. Минимальный состав совета директоров – 7–9 человек. Председатель совета директоров избирается членами совета из их числа.

Руководство текущей деятельностью общества осуществляет правление, председателем которого является генеральный директор. Помимо правления, управление текущей деятельностью осуществляют штатные органы управления и линейные руководители структурных подразделений. Организация управления строится на основе внутренних документов (положений, стандартов, регламентов).

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

Дальнейшее развитие и совершенствование нормативно-правовой базы корпоративного управления. Предстоит, в первую очередь, принять новую редакцию Закона «Об акционерных обществах и защите прав акционеров», проект которого к настоящему времени подготовлен и представлен на рассмотрение в заинтересованные организации недавно упраздненным Госкомимуществом Республики Узбекистан.

Новая редакция Закона должна устранить недостатки действующей редакции (наличие норм, ограничивающих хозяйственную самостоятельность АО, неурегулированность вопроса о высшем органе управления АО, все голосующие акции которого принадлежат одному акционеру, и др.) и содержать такие правила корпоративного управления, которые соответствуют Принципам ОЭСР и нормам аналогичных законов зарубежных стран с учетом специфики условий развития АО Узбекистана.

Необходимо принятие новых и совершенствование действующих подзаконных актов по корпоративному управлению, включая отмену принятых подзаконными актами решений, не соответствующих нормам Закона «Об акционерных обществах и защите прав акционеров», пересмотр норм подзаконных актов, трудно-выполнимых АО по независящим от них причинам, и т.д.

Проект кодекса корпоративного управления.

Утвержден
протоколом заседания Комиссии по повышению эффектив-
тивности деятельности акционерных обществ и совершен-
ствованию системы корпоративного управления

Кодекс корпоративного управления

Содержание:

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

Приложения:

№1 Рекомендуемые мероприятия акционерным обще-
ствам по подготовке и внедрению Кодекса корпоративного
управления.

№2 Форма сообщения о принятии акционерным обществом
рекомендаций Кодекса корпоративного управления в своей де-
ятельности.

1. Общие положения

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

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

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

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

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

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

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

8. В случае невозможности соблюдения отдельных рекомендаций Кодекса, АО подробно раскрывает ее причины в средствах массовой информации, следуя международному принципу *"comply or explain"* {"соблюдай или объясняй"}.

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

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

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

II. Обеспечение прозрачности деятельности

12. Для обеспечения прозрачности деятельности АО:

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

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

– раскрывают на общем собрании акционеров размер вознаграждения и компенсаций исполнительного органа; публикуют на сайте АО сведения об исполнительном органе и оценке эффективности его деятельности, о структуре акционерного капитала АО (акционеры с долей свыше 20%);

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

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

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

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

– обязательства исполнительного органа по раскрытию подлежащей раскрытию информации об АО;

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

– меры по обеспечению контроля за соблюдением информационной политики АО.

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

III. Внедрение механизмов эффективного внутреннего контроля

15. В целях внедрения механизмов эффективного внутреннего контроля АО:

- отражают в положении о наблюдательном совете требования по включению в его состав независимых членов;
- делегируют наблюдательному совету права по определению порядка условий оказания (получения) и принятия решений о благотворительной (спонсорской) или безвозмездной помощи только в пределах, установленных общим собранием акционеров и законодательством, с раскрытием информации об этом для всех акционеров;
- проводят по решению общего собрания акционеров ежегодный анализ соответствия бизнес-процессов и проектов целям развития АО с привлечением независимых профессиональных организаций и консультантов;
- устанавливают главной целью организации системы внутреннего контроля АО обеспечение защиты прав и законных интересов всех акционеров, в том числе миноритарных;
- обеспечивают рассмотрение общим собранием акционеров вопросов по определению сделок, связанных с текущей хозяйственной деятельностью АО, для самостоятельного совершения исполнительным органом сделок с аффилированными лицами и крупных сделок;
- наделяют службу внутреннего аудита АО полномочиями по осуществлению внутреннего контроля, в том числе за операциями, проведенными с юридическими лицами, более 50% уставного капитала которых принадлежит АО;

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

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

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

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

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

— требования к составу и квалификации членов органов внутреннего контроля АО;

— состав и регламент формирования отчетов о системе внутреннего контроля;

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

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

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

18. АО включают в состав наблюдательного совета не менее одного независимого члена (но не менее 15% от предус-

мотренного его уставом количества членов наблюдательного совета), в соответствии с требованиями положения о наблюдательном совете.

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

- не работали в АО, его дочерних или аффилированных предприятиях в течение последних 5 лет;

- не связаны с компаниями, оказывающими консультативные услуги АО, его дочерним или аффилированным предприятиям;

- не связаны со значимым клиентом или поставщиком АО, его дочерними или аффилированными предприятиями;

- не имеют личных контрактов на обслуживание с АО, его дочерними или аффилированными предприятиями;

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

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

- не связаны с АО гражданско-правовыми договорами и не являются работником крупного акционера АО или высшего отраслевого ведомства (компании).

IV. Обеспечение реализации прав и законных интересов акционеров

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

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

создают для акционеров, которые не могут лично принять участие в общем собрании акционеров, возможность и условия для голосования по электронной почте (с подтверждением электронной цифровой подписью), а также путем делегирования своих полномочий представителю, или проведения общего собрания в режиме видеоконференцсвязи;

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

V. Определение стратегии развития и задач на долгосрочную перспективу

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

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

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

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

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

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

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

24. АО в обязательном порядке привлекают в состав акционеров (за исключением случаев, установленных законодательством) стратегических иностранных инвесторов, которые участвуют в управлении АО, выпуске конкурентоспособной продукции и обеспечении ее экспорта на внешние рынки.

VI. Внедрение механизмов эффективного взаимодействия исполнительного органа с акционерами и инвесторами

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

— страхуют бизнес риски АО и ответственность исполнительного органа;

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

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

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

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

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

VII. Конфликт интересов

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

- обязанности должностных лиц АО действовать в интересах АО;

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

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

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

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

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

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

VIII. Внедрение типовой организационной структуры

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

— обеспечивается её соответствие типовой структуре, утвержденной Указом Президента Республики Узбекистан от 14.04.2015 г. №УП-4720 «О мерах по внедрению современных методов корпоративного управления в акционерных обществах»;

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

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

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

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

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

IX. Публикация информации на основе международных стандартов аудита и финансовой отчетности

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

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

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

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

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

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

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

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

Х. Мониторинг внедрения рекомендаций кодекса

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

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

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

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

- фондовая биржа;
- профессиональные участники рынка ценных бумаг;
- аудиторские организации, имеющие в штате специалиста с соответствующим аттестатом корпоративного управляющего или специалиста рынка ценных бумаг;
- аккредитованные рейтинговые агентства;
- научно-образовательный центр корпоративного управления;
- центр исследований проблем приватизации, развития конкуренции и корпоративного управления.

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

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

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

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

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

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

XI. Заключительные положения

40. Несоблюдение рекомендаций Кодекса не влечет применения мер ответственности государственными органами.

41. Общее собрание акционеров вправе установить меры ответственности к должностным лицам АО за несоблюдение рекомендаций Кодекса либо нераскрытую информацию, предусмотренную Кодексом.

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

РЕКОМЕНДУЕМЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ

акционерным обществам по подготовке и внедрению Кодекса корпоративного управления

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

3-й этап Мониторинг	Наблюдательный совет АО	2. Утверждение общим собранием акционеров решения о соблюдении рекомендаций Кодекса корпоративного управления и утверждение формы сообщения.	На соответствующем общем собрании акционеров, созванном наблюдательным советом
	Исполнительный орган АО	3. Публикация сообщения о следовании рекомендациям Кодекса корпоративного управления в деятельности АО, утвержденного общим собранием акционеров.	В течение 10 дней после утверждения общим собранием акционеров
	Наблюдательный совет АО	Проведение конкурсного отбора независимой организации для проведения оценки системы корпоративного управления в АО.	За месяц до проведения оценки системы корпоративного управления

Независимая организация	Проведение независимой оценки системы корпоративного управления в АО и представление ее результатов наблюдательному совету	Не реже одного раза в год
Наблюдательный совет АО	Рассмотрение результатов проведенной оценки системы корпоративного управления в АО на заседании наблюдательного совета АО.	На заседании наблюдательного совета по итогам года
Исполнительный орган АО	Принятие мер по устранению недостатков, выявленных по результатам проведенной оценки системы корпоративного управления в АО.	В сроки, установленные решением наблюдательного совета
Наблюдательный совет АО	Рассмотрение результатов проведенной оценки системы корпоративного управления в АО на годовом общем собрании акционеров АО.	В сроки, установленные законодательством

ФОРМА СООБЩЕНИЯ

**О принятии акционерным обществом рекомендаций
Кодекса корпоративного управления
в своей деятельности**
(наименование акционерного общества)

АО «Узбекнефтегаз» сообщает, что решением общего собрания акционеров от «04» ноября 2016 г. № 2 принято обязательство, начиная с «01» января 2017 г. соблюдать Кодекс корпоративного управления, утвержденный протоколом заседания Комиссии по повышению эффективности деятельности акционерных обществ и совершенствованию системы корпоративного управления от «31» декабря 2015 г. № 9 (рег. № 02-02/ 1-187 от 11. 02. 2016 г.).

КОРПОРАТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ОТРАСЛИ НЕФТЕГАЗОВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

3.1 Оценка стратегического менеджмента корпораций нефтегаза

Стратегическое управление корпоративными компаниями активно внедряется со второй половины XX в. Это область специальных знаний, методик, анализа принятия конкретных решений по формированию кадрового состава корпорации.

Стратегическое планирование – разработка долгосрочных целей и программ развития корпорации с учетом создания будущих поколений товаров и услуг.

Структура стратегического управления корпорацией включает различные этапы процесса и выглядит так.

Для анализа среды крупные корпорации имеют своих экспертов, которые отбирают необходимую информацию, чтобы вовремя реагировать на изменение окружающей среды.

Внутренняя среда корпорации – часть общей среды, которая находится в рамках компании и оказывает воздействие на нее. Она имеет несколько срезов:

Производственная среда – это изготовление продукта; обслуживание и ведение складского хозяйства; обслуживание технологического парка; исследования и разработки.

Маркетинговая среда – процесс реализации продукции: стратегия продукта; стратегия ценообразования; стратегия продвижения продукта на рынке.

Финансовая среда – обеспечение эффективного использования денежных средств.

Первая область — лидерство в минимизации издержек производства. За счет этого компания может завоевать большую долю рынка; для этого нужны — хорошая организация производства и снабжения; хорошая технология и инженерно-конструкторская база; хорошая дистрибьюторская сеть.

Вторая область — специализация в производстве продукции. Такие фирмы должны иметь «ноу-хау», отличных специалистов, систему обеспечения высокого качества, развитый маркетинг.

Третья область — используя эту стратегию, фирма не стремится работать на всем рынке, а только в определенном сегменте. То есть должна исходить не из потребностей всего рынка, а определенных клиентов.

В международном обмене технологиями ФПК и ТНК играют существенную роль. Они не только выступают главными субъектами ведущих технологий, но и формируют рынок научно-технической продукции (НТП).

Рынок научно-технической продукции вступает в сферу экономических отношений. Его субъектами могут быть не только корпоративные структуры, но и государство, организации, учреждения, фирмы, компании, фонды, физические лица.

Товар на таком рынке бывает двух видов: продуктовые инновации и технологические инновации. Первые — материально-технические инновации, вторые — продукты, появляющиеся после технологических разработок.

Создание нововведений связано с технологической неопределенностью. Ведь потребитель не информирован о продукте, и не знает, насколько новый будет лучше прежнего. В этих условиях вступают в силу лицензионное и патентное право, договоры на передачи «ноу-хау», международные обмены и другие формы.

Ведущее место среди стран-экспортеров занимают США, Великобритания, Япония, Италия, Германия. В последние годы это и Бразилия, Аргентина, Южная Корея, Сингапур.

В последнее десятилетие объем торговли «ноу-хау» вырос в 10 раз.

Рынок является основной формой реализации информационного продукта. Он так же, как и любой другой, подвержен законам рыночной экономики.

Многие исследователи и ученые-экономисты считают рынок информационных услуг ведущим сектором экономики.

Другая группа авторов рассматривает такой рынок как систему отношений между экономическим продуктом и денежным обращением между субъектами рынка, которые предлагают покупателям компьютерную и вычислительную технику, программное обеспечение и средства коммуникации.

Информационное обеспечение стало вовлекаться в процесс демпинговой политики, предоставлять ресурсы по льготным ценам.

На рынке информация выступает как один из экономических ресурсов. Темпы роста рынка информационных ресурсов, особенно для ведущих корпоративных структур развитых стран, начинают опережать темпы роста товарной продукции и экспорта денежного капитала.

Промышленные корпорации «Локхид» и «Дженерал электрик» становятся лидерами на рынке информационных продуктов и услуг. Следует отметить, что сама информация не может быть проданной. На нее распространяется лишь право на использование. Поэтому информационные продукты и услуги имеют товарную природу.

ФЦГ и ТНК должны учитывать, что современный этап рыночной модели информационной деятельности имеет специфику, основные его направления следующие:

— обеспечение формирования сбалансированной национальной информационной структуры;

— координация деятельности по формированию информационных ресурсов, их регистрации и учету;

– определение полномочий и ответственности за сохранность и использование информационных ресурсов различных уровней;

– создание экономических и правовых условий для привлечения негосударственного финансирования информационной структуры;

– обеспечение равноправных условий организациям всех форм собственности для доступа на информационный рынок и к созданию информационной структуры;

– сохранение и поддержка механизмов взаимодействия информационно-библиотечных организаций разных форм собственности по обеспечению сохранности и актуализации информационных ресурсов;

– развитие информационно-коммуникационной инфраструктуры и новых информационных технологий.

Важным вопросом в рыночных отношениях для корпоративного предпринимательства является конкуренция. Под конкуренцией понимается состязательность хозяйствующих субъектов, когда их самостоятельные действия эффективно ограничивают возможность каждого из них односторонне воздействовать на общие условия обращения товаров на товарном рынке.

Конкурентные отношения в странах с рыночной инфраструктурой имеют специфику. Особенно остро они проявляются в странах с трансформацией в экономических отношениях.

Между корпоративными агентами в рыночной экономике существуют такие формы отношений:

1. Взаимодействие – согласованные действия партнеров для достижения максимального эффекта и прибыли при производстве и сбыте товаров.

2. Соперничество – антагонистические действия для достижения превосходства над конкурентом или противником.

3. Противоборство – острая борьба за завоевание и монополизированное владение рынком сбыта.

Положение компании или корпорации характеризуется не только конкурентоспособностью, но и возможностью вести конкурентную борьбу или противостоять ей. Конкурентные действия должны проводиться по двум направлениям:

1) на потребителя;

2) на конкурента или его деятельность.

Корпоративное предпринимательство, являясь в большей степени государственным, действует в рыночной среде – в условиях конкуренции. В этой связи деятельности государства должно направляться на открытую конкурентную борьбу с частным сектором.

В защите конкуренции большое значение имеет антимонопольное законодательство, направленное на контроль ТНК, которые нарушают нормы и правила честной конкуренции.

Нефтегазовый комплекс Узбекистана входит в число стратегических отраслей экономики. Следовательно, обеспечение эффективного развития этого сектора является важной задачей для всего экономического комплекса страны. В этой связи особую актуальность приобретают исследования, направленные на выявление преимущественных возможностей отечественного комплекса с тем, чтобы способствовать эффективному перспективному развитию нефтегазовой отрасли, что немислимо без применения стратегического подхода в управлении, в основе которого лежит стратегическое планирование.

Ключевую роль в решении стратегических задач организации играет стратегическое планирование, под которым понимается процесс разработки стратегии и поддержания стратегического равновесия между целями и возможностями организации в изменяющихся условиях.¹⁷

¹⁷ Портер М. Конкуренция. М. – СПб. – К. Изд-во Дом «Вильямс», 2001.

Стратегическое планирование – это одна из функций стратегического управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения. Стратегическое планирование обеспечивает основу для всех управленческих решений.

Функции организации, мотивации и контроля ориентированы на выработку стратегических планов. Стратегический анализ и прогностическое обеспечение составляют исходный шаг стратегического планирования и управления. В ходе которого исследуется сложившаяся ситуация на предприятии и во внешней среде, определяются ключевые проблемы и факторы развития предприятия, перспективы и потенциальные угрозы со стороны внешнего окружения (анализ сильных и слабых сторон предприятия, возможностей и опасностей окружающей среды), включая состояние конкуренции. Анализ среды организации – это процесс определения критически важных элементов внешней и внутренней сред, которые могут оказать влияние на возможности предприятия в достижении своих целей.

Под внешней деловой окружающей средой понимается совокупность социально-эколого-экономических факторов, воздействующих на предприятие и оказывающих влияние на эффективность его функционирования. Анализ внешней окружающей среды включает в себя экономические, социополитические и технологические прогнозы (так называемая система PEST) для определения долгосрочных возможностей предприятия в условиях прогнозируемых возмущений среды.

Структурный анализ конкурентного окружения проводится по методике, предложенной известным американским экономистом М. Портером. Он выделил пять сил конкуренции, которые определяют уровень прибыли в отрасли.

1. Угроза появления в отрасли новых конкурентов
2. Способность покупателей добиваться снижения цен

3. Способность поставщиков добиваться повышения цен на их продукцию.

4. Угрозы появления на рынке заменителей производимых продуктов и оказываемых услуг.

5. Степень ожесточенности борьбы между существующими отраслями конкурентами.

Изложенные выше пять сил конкуренции для увеличения прибыли предприятия соответствуют так называемым «старинковым» рыночным условиям хозяйствования, когда взаимные отношения между потребителями и поставщиками строго отрегулированы на основе прекрасной их платежеспособности.

Практически в современных условиях нефтегазовой отрасли Узбекистана увеличение прибыли предприятий находится под большим влиянием его потребителей. Неимоверно высокая дебиторская задолженность этой отрасли приводит к неоплате по платежам в бюджет в крупных размерах, на которые начисляются штрафы и пени налоговыми органами, приводящие в последующем к отвлечению заработанной предприятиями прибыли. Данный фактор не является случайным и кратковременным. Поэтому, при стратегическом планировании нельзя его обходить. Следовательно, в условиях нефтегазовой отрасли Узбекистана к перечисленным выше пяти силам конкуренции М. Портера следует добавить еще одну силу — «слабость способностей потребителей».

Анализ ресурсного потенциала (внутренних возможностей) предприятия является вторым ключевым этапом стратегического анализа. Анализ внутренней среды вскрывает те возможности, тот потенциал, на который может рассчитывать предприятие в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей. Внутренняя среда анализируется по следующим направлениям: кадры предприятия, их потенциал, квалификация, интересы и т.п.; организация управления;

Нефтегазовые компании должны принимать управленческие решения на длительную перспективу по вопросам соотношения краткосрочной и долгосрочной эффективности (часто связано, в первую очередь, с выбором в распределении прибыли на развитие и на выплату дивидендов) и обеспечения непрерывного устойчивого развития, что предполагает учет и минимизацию всех видов рисков - экономических, социально-политических, экологических. При этом важнейшей целью компаний является достижение стабильности и устойчивости функционирования в долгосрочной перспективе.

Различают две группы факторов, обеспечивающих предприятию (организации) конкурентные преимущества: это превосходство в ресурсах и лучшее мастерство (профессионализм). Американскими экономистами Томпсоном и Стриклендом выделен набор ключевых внутренних факторов, которые могут быть источником как силы, так и слабости организации. Анализ этих факторов позволяет составить комплексное представление о внутренней среде предприятия, о ее слабых и сильных сторонах.

Под сильными сторонами организации понимают: высокую компетентность; достаточные финансовые ресурсы; совершенная технология; хороший менеджмент; высокая трудовая этика; квалифицированная команда управленцев; хорошая система контроля качества продукции и процессов.

Полностью принимая перечисленные факторы сильных сторон предприятия, считали бы недостаточными их для предприятий нефтегазовой отрасли. Главным показателем мощности, международного имиджа и конкурентоспособности нефтяных и газовых компаний является наличие в его распоряжении «запасов углеводородов». Так, компании, разрабатывающие месторождения природного газа Уренгойское в России (начальные запасы 10,2 трлн. м³.), Катар-Норд в Катар

(9,5), Канган в Иране (4,9), Даулетабад в Туркменистане (1,6 трлн. м³.) считаются наиболее авторитетными и конкурентоспособными на международном уровне.

Из сильных сторон наиболее значимыми являются те, которые обеспечивают организации долговременный отрыв от конкурентов, т.е. то, что конкуренты не могут повторить, скопировать и что относится к «исключительному превосходству».

Под слабыми сторонами предприятия понимается то, что не позволяет достичь преимуществ над конкурентами: устаревшее оборудование, высокие производственные издержки, отсутствие четких стратегий развития, нехватка финансовых или иных ресурсов, устаревшая организационная структура, слабое представление о рынке и т.д.

К этим факторам для условий нефтегазовых предприятий следует добавить «степень истощенности месторождений», находящихся в их распоряжении. При присутствии у предприятия всех вышеприведенных факторов сильной стороны, разработка им высокой степени истощенности месторождений значительно ослабляет его экономические показатели.

Таким образом, при стратегическом планировании развития предприятий нефтегазовой отрасли в рыночных условиях следует руководствоваться действующей экономической теорией с учетом специфики отрасли.

3.2. Формирование корпоративных отношений в отрасли нефтегаза

Современное предпринимательство – сложная система типа хозяйствования, разнообразная по видам, формам, условиям, другим параметрам. Между малым и средним предпринимательством мало существенных различий.

В странах с переходной экономикой в ходе первоначальной массовой приватизации крупные предприятия и объеди-

Как социальный институт корпорации возникли в средние века. В них объединялись мастера, подмастерья, члены их семей, вместе работающие, живущие недалеко друг от друга. Они имели свой устав, герб, храм, свой образ жизни, этику, законы, корпоративный дух.

В XVII в. возник тип юридического лица — АО, как форма централизации капитала и объединения предприятий. В XIX в. АО получили бурное развитие. Со временем в США, Канаде, других странах АО стали называть корпорациями.

В экономической литературе существует отождествление определений корпорации и АО. АО или корпорации являются высшей формой движения капитала, преимуществом которой в адекватности корпоративной собственности регулятивному и рыночному механизмам экономики смешанного общества.

Западные специалисты отмечают: «Корпорация есть организация лиц, обладающая, как самостоятельный экономический субъект, определенными правами, привилегиями и обязательствами, которые отличаются от прав, привилегий, обязательств, присущих каждому члену корпорации в отдельности».

Отождествление АО и корпораций не случайно. АО — основная организационно-правовая форма современных корпораций.

Современные корпорации предпринимательского типа — это крупные предприятия и их объединения, в которых субъекты хозяйствования добровольно объединили свои ресурсы (финансовые, недвижимость, информационные, трудовые, способности к инновационной, рискованной деятельности и др.) в консолидированный капитал и создали систему хозяйствования на основе свободного разделения и кооперации труда общей стратегии предпринимательства.

Социально-экономической основой корпорации является корпоративная собственность. Основными особенностями этого типа собственности являются:

интегрированная собственность экономически самостоятельных субъектов, объединивших свои капиталы для воспроизводства их на инновационной основе;

корпоративная собственность — ассоциативная собственность многообразных собственников капитала, труда, предпринимательства.

Организационно-правовой формой такого типа собственности является АОТ. Принципиальная особенность АО — его имущество обособлено от имущества отдельных акционеров. Это наиболее устойчивая форма обобществления имущества, так как выбытие акционера не приводит к прекращению его функционирования. Учредители АО не имеют имущественных прав на его отдельные хозяйственные объекты.

Конкуренция в корпорациях реализуется как соперничество хозяйствующих субъектов корпораций: предприятий, входящих в корпорацию, их подразделений, служб.

Корпорация создает внутрикорпоративную конкуренцию. Последняя возникает из-за возможности получения заказа на оказание услуг — научных, маркетинговых, информационных, технологических, правовых.

Внутрикорпоративная конкуренция, в отличие от макросреды, должна организовываться и поддерживаться, даже искусственно создаваться.

Поддержание конкурентной среды в корпорациях предполагает наличие условий:

- примерного равенства потенциалов структурных подразделений;
- оценка результатов и стимулирование;
- информированность;
- агрессивность поведения.

Для современных крупных корпораций характерна олигопольная форма конкуренции. Конкуренция в корпорации — это внутрифирменный механизм сопоставления качества ин-

- повышение удельного веса конкурентоспособной экспортной продукции в общем ее объеме;
- поиск новых сфер предпринимательской деятельности и форм сотрудничества с новыми партнерами и заказчиками;
- ориентация на выпуск уникальной продукции и модернизацию производства;
- организация системы непрерывного повышения квалификации менеджеров и персонала корпораций;
- создание в корпорациях инновационного климата и разработка концепции инновационной стратегии.

Примером успешного и плодотворного корпоративного предпринимательства и стратегического менеджмента в нефтегазовой отрасли является деятельность совместного предприятия «ЛУКОЙЛ Узбекистан».

Кандым. Пустая и безлюдная территория, где дикими силами нарушают редкие пограничные переходы на границе между Узбекистаном и Туркменистаном, протянувшейся на полторы тысячи километров. Кажется, что находишься в максимальном удалении от цивилизации.

Но скоро эта картина изменится. 13 февраля в Ташкенте ЛУКОЙЛ и консорциум подрядчиков во главе с Nurol Engineering подписали контракт на строительство Кандымского газоперерабатывающего комплекса - крупнейшего в истории Узбекистана проекта с привлечением зарубежных инвестиций. Производительность этого комплекса, который расположен в Бухарской области, недалеко от разрабатываемого ЛУКОЙЛ месторождения Хаузак-Шады, составит свыше 8 млрд. куб. метров газа в год. При этом будет создано не менее 2000 постоянных рабочих мест.¹⁸

«Это один из крупнейших проектов в Центральной Азии, - говорит Олег Власов, директор строящегося Кандымского комплекса. - Речь идет о первом в истории Узбекистана»

¹⁸ Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. М.: ЗАО «Бизнес-школа Интел-Синтез», 1998.

стандарты по очистке газа с использованием современных лицензионных процессов. Мы получим абсолютно идеальный товарный газ, соответствующий всем международным стандартам. Это даже не завод, а газоперерабатывающий комплекс - понятие включает в себя весь процесс от получения флюида из недр до выхода товарной продукции. То есть в проект входит как система сбора газа, так и его переработка и экспорт».

Ключевым вызовом для Компании будет переработка на Канцымском газоперерабатывающем комплексе высокотоксичного сероводорода. Хотя у ЛУКОЙЛа есть опыт работы в жестких условиях, Компания впервые выступит в качестве Оператора, ответственного за безопасность, на таком масштабном проекте.

«Ключевая опасность - это, конечно, сероводород, его содержание превышает 4%. Газ является высокотоксичным, соответственно, выставляет очень высокие требования к промышленной безопасности и ведению операционной деятельности, - объясняет заместитель Генерального директора «ЛУКОЙЛ Узбекистан» по производству Денис Роженцев. - Эти меры включают все - от дополнительных критериев безопасности применительно к возрасту и испытаниям промышленного оборудования до специальной подготовки работающего персонала и ношения индивидуальных индикаторов сероводорода».

«Сейчас самые современные и актуальные подходы связаны с управлением HSE в капитальных проектах. Это вообще новая работа для «ЛУКОЙЛ Оверсиз» в Узбекистане, учитывая ту масштабную стройку, которая будет здесь вестись одновременно по нескольким направлениям. До 10 тысяч человек от подрядных организаций будут параллельно находиться на строительной площадке, а вместе с ними - десятки тысяч механизмов, которые создают постоянную опасность. Это требует

новых методов управления промышленной безопасностью, не только внутри Оператора, но и у подрядчика», - продолжает Роженцев.

В этом смысле влияние ЛУКОЙЛа на местные предприятия в Бухаре трудно переоценить. «Отрадно, что местные подрядчики адекватно реагируют, стараются учиться всему новому и схватывают налету. Любой капитальный проект, реализуемый «ЛУКОЙЛ Узбекистан», привносит много позитива в развитие местных подрядных организаций - строительных, сервисных или даже оказывающих услуги по питанию - все это развивается рядом с нашей компанией», - говорит Роженцев.

Не менее важны экологические аспекты - и «ЛУКОЙЛ Узбекистан» является лидером в этом направлении. В рамках выполнения обязательств по СРП на участке Хауза-Шамшур уже проведена большая работа по предотвращению негативного воздействия деятельности Оператора на биоразнообразие. Выделены охранные зоны, установлены информационные знаки, ограничена деятельность персонала в охранных зонах, введены скоростные ограничения для автотранспорта, на линиях электропередач установлены птицезащитные короба и маркеры для предотвращения гибели птиц от поражения электриком и столкновения с проводами, ведется постоянный мониторинг состояния окружающей среды. Два года назад работа в области охраны окружающей среды на Хаузаке получила положительную оценку международных экспертов.

Компания совместно с Министерством по чрезвычайным ситуациям Узбекистана регулярно проводит пожарные учения и тренировки спасательных операций. «Регулирующие органы очень высоко отмечают нашу активность и стандарты», - продолжает Роженцев. - Мы не раз были награждены соответствующими грамотами Главного управления пожарной безопасности Узбекистана. Мы постоянно получаем положительные

отзывы Комитета по охране труда и экологии. Самое главное достижение — это то, что у нас не было никаких аварий и инцидентов за все 10 лет работы Оператора здесь в Узбекистане ни одного разлива или нарушения экологической обстановки».

Хотя контрактная территория Кандыма не заселена, влияние проекта на жизнь местного населения в Бухарской области сложно переоценить, и не только в плане создания рабочих мест. С самого начала своей деятельности в Узбекистане ЛУКОЙЛ ведет активное взаимодействие с ведущими вузами страны — как в столице, включая ташкентский филиал РГУНГ им. Губкина, так и в регионах — инженерно-техническими институтами в Бухаре и Карши. Многие из выпускников этих вузов работают сейчас в узбекских проектах компании, где доля местного персонала, по условиям СРП, не должна опускаться ниже 80%. Кандымский проект не станет исключением.

«Мы планируем в течение 2 лет нанять до 400 человек из университетской скамьи и планируем их дополнительную подготовку с точки зрения технологических процессов на Кандымском газоперерабатывающем комплексе, — говорит Сергей Старостинский, заместитель Генерального директора «ЛУКОЙЛ Узбекистан» по персоналу и организационному развитию. — Мы рассчитали потребность в персонале и специальностях для Кандымского проекта на период более чем 10 лет».

По словам Старостинского, для набора сотрудников на Кандымский проект будут задействованы, прежде всего, внутренние ресурсы компании — работники действующих проектов ЛУКОЙЛа в Узбекистане, а также опытные сотрудники других активов «ЛУКОЙЛ Оверсити». Поскольку нефтегазовые традиции в Узбекистане сильны, будут набираться сотрудники с местного рынка труда — как рабочие, так и инженерно-технический персонал. Всем сотрудникам будут обеспечены комфортные условия для работы и отдыха.

«Люди будут жить в условиях, соответствующих международным нормам. Вахтовые поселки будут иметь все необходимое для комфортного проживания и отдыха после работы. Это касается и «начинки» самих कंपат, и питания, и условий для занятия спортом», - говорит Сергей Борисов, заместитель Генерального директора «ЛУКОЙЛ Узбекистан» по общим вопросам.

Создание Кандымского газоперерабатывающего комплекса ставит огромные вызовы перед компанией. Как сообщил Президент «ЛУКОЙЛ Оверсиз» Сергей Никифоров, активы в Узбекистане рассматриваются в качестве важнейшего элемента стратегии развития газового бизнеса ЛУКОЙЛа. В Бухарской области 19 апреля 2018 г. состоялась церемония ввода в строй Кандымского газоперерабатывающего комплекса. Узбекистан обладает богатыми углеводородными запасами, позволяющими осуществлять долгосрочные проекты. По подсчетам, все минеральных ископаемых Центральной Азии находится именно на территории Узбекистана, наша страна входит в двадцатку мировых лидеров по добыче газа.

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

На современном этапе одним из основных направлений деятельности отрасли являются глубокая переработка углеводородного сырья и производство из него продукции с добавленной стоимостью, привлечение иностранных инвестиций и расширение географии экспорта. Для реализации проектов в этом направлении привлекаются крупные зарубежные компании в области добычи нефти и газа. Результатом такого сотрудничества является и Кандымский газоперерабатывающий комплекс, возведенный в рамках соглашения о разделе продук

в отношении Кандымской группы месторождений, участ-
ков Кандым, Хаутак, Шады и Кунград совместно с российской
компанией «ЛУКОЙЛ».

Следует отметить, что строительство Кандымского газо-
перерабатывающего комплекса было завершено на 8 месяцев
раньше намеченного срока, 19 апреля 2016 года состоялась
церемония начала строительства комплекса. В строительстве
комплекса и его инфраструктуры принимали участие около 10
тысяч работников и специалистов. После сдачи предприятия в
эксплуатацию создано более 2 тысяч рабочих мест.

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

В церемонии ввода комплекса в строй приняли участие
министр энергетики Российской Федерации Александр Новак,
президент компании «Лукойл» Вагит Алекперов, представите-
ли дипломатического корпуса, государственных и обществен-
ных организаций, работники и инженеры завода, молодежь,
представители отечественных и зарубежных СМИ.

На церемонии выступил Президент Республики Узбеки-
стан Шавкат Мирзиёев.

Глава нашего государства отметил, что осуществляемая в
рамках Стратегии действий работа служит последовательно-
му развитию ведущих отраслей промышленности, активному
привлечению прямых иностранных инвестиций в топливно-
энергетическую отрасль. В частности, Кандымский газопере-
рабатывающий комплекс является очередным ярким воплоще-
нием сотрудничества Узбекистана и России.

Потрицательное послание Президента Российской Фе-
дерации Владимира Путина зачитал министр энергетики этой
страны Александр Новак.

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

Затем нажата символическая кнопка запуска деятельности комплекса.

– Сегодня мы стали свидетелями очень важного события, – сказал Чрезвычайный и Полномочный Посол Российской Федерации в Узбекистане Владимир Тюрденов. – Я с радостью вспоминаю день, когда два года назад здесь был заложен первый камень в фундамент этого комплекса. Кандымский проект окажет огромный экономический эффект для Узбекистана. Ведь, как отметил Президент Шавкат Мирзиёев, Узбекистану важно не только добывать, но и глубоко перерабатывать сырье, широкие возможности для чего создаст Кандымский комплекс.

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

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

3.3. Инвестиционная стратегия корпораций отрасли нефтегаза

Современные корпоративные структуры без научно обоснованной стратегии лишены долгосрочных перспектив. Такое место занимает инвестиционная стратегия. Ее значимость многократно возрастает с учетом недоинвестирования сферы материального производства в начале экономических реформ.

В странах с переходной экономикой инвестиционная активность хоть и выросла, но остается еще недостаточной. Прежде всего потому, что конъюнктура мировых рынков энергоносителей неповторима, а национальная валюта слаба по отношению к ведущим свободно конвертируемым валютам.

Рост инвестиционной активности в этих странах — не результат массового осознания необходимости реализации эффективных стратегий развития, а объясняется внешними факторами. О недостаточных объемах инвестиций говорит то, что в 2003 г. началось массовое выбытие физически изношенных производственных мощностей в базовых отраслях экономики, а также анализ основных причин конкурентных преимуществ предприятий. Это — новые технологии; новые запросы покупателей; формирование нового сегмента рынка; изменение стоимости или наличия факторов производства; изменение правил государственного регулирования хозяйственной деятельности.

Рассмотрим эти факторы. Применение новых технологий требует инвестиций. То же и с изменениями потребностей покупателей. И та, и другая стратегия не смогут осуществляться без инвестиций.

Изменение стоимости фактора производства действует так. Возможное удорожание электроэнергии окажет на корпо-

рацию меньшее негативное влияние, если она заблаговременно проинвестирует разработку и внедрение энергосберегающих технологий.

Возможности получения более дешевых кредитов связаны с формированием благоприятной кредитной историей заемщика, минимизацией рисков текущей хозяйственной деятельности, наличием ликвидного залогового обеспечения.

Удешевление трудовых ресурсов невозможно без применения качественно новых видов техники и технологии.

Таким образом, получение конкурентного преимущества нуждается в инвестиционном обеспечении.

Среди инструментов государственного регулирования стимулирования инвестиционной деятельности – применение ускоренной амортизации; предоставление льгот по reinvestируемой части прибыли и инвестиционных налоговых кредитов; полное освобождение инвесторов от уплаты региональных налогов до полной окупаемости вложенного ими капитала.

Рефинансирование – активный инструмент госрегулирования. Центральный банк делает это под залог кредитов, предоставленных реальному сектору экономики. Ускоряется развитие инфраструктуры фондового рынка, решение проблемы так называемого эффективного собственника. Создаются объективные предпосылки для увеличения объемов привлечения инвестиций за счет эмиссии ценных бумаг.

Интерес представляет ресурсное обеспечение реализации инвестиционных стратегий предприятий при помощи размещения ими акций и облигаций на фондовом рынке. В России, например, на долю новых эмиссий ценных бумаг приходится менее 1% общего объема инвестиций в основной капитал. В обзоре агентства «Росбизнесконсалтинг» приводятся предпосылки развития рынка ценных бумаг в 2001 году:

А. Позитивные предпосылки:

– Повышение международного рейтинга РФ по валютным заимствованиям с «SD» (выборочный дефолт по отдельному выпуску или классу обязательств при продолжении своевременного исполнения платежных обязательств по другим выпускам) до «В» (более высокая уязвимость при наличии неблагоприятных деловых, финансовых и экономических условий). Высокий рейтинг позволит зарубежным инвестиционным фондам и банкам увеличить лимиты своих вложений в российские ценные бумаги, так как степень риска стала меньше;

– Недооцененность отечественных акций по сравнению с зарубежными бумагами. Значения мультипликаторов (отношение стоимости предприятия к выручке, прибыли и объемам производства) ниже, чем у западных компаний.

– Замедление темпов роста американской экономики приведет к снижению процентных ставок в США.

Учитывая зависимость национального рынка от зарубежной конъюнктуры, предположительно произойдет снижение инвестиционной привлекательности американского рынка, что приведет к оттоку капитала на развивающиеся рынки.

Б. Негативные предпосылки:

– Сильная зависимость страны от конъюнктуры мирового сырьевого рынка увеличивает риски снижения темпов экономического развития при ухудшении ситуации на рынке нефти.

– Разногласия с МВФ по вопросам экономической политики осложняют выполнение бюджетных показателей и усиливают риск дефолта.

– Недоверие к стране со стороны иностранцев, как к объекту инвестиций из-за следующих причин: несовершенства законодательства, высокого уровня коррупции, роста экономических преступлений, слабой информационной прозрачности предприятий.

Дифференциация качества товара – более сложный вариант стратегии, чем лидерство по издержкам. При этом требуется достижение взаимосвязи маркетинговой и инвестиционной стратегии. Причем вторая – вторична. Просчеты в их применении приведут к замораживанию капиталовложений и невозможности их возмещения дополнительным доходом в приемлемые сроки.

Стратегии, представленные в таблице, применимы для крупных и средних предприятий, но их сочетание связано со значительными капиталовложениями, что под силу только транснациональным корпорациям.

При расширении сферы применения инноваций появляются качественно новые технологические процессы, что позволяет одним внутрипроизводственным циклом получать сразу несколько видов товаров.

Например, корпорация, специализирующаяся на переработке и утилизации твердых бытовых отходов, может параллельно получать вторичные металлы, электроэнергию, строительные материалы.

Специфика инвестиционных стратегий во многом определяется направлением роста. Это видно по таблице.

Таблица №3

Основные направления возможностей роста фирмы²⁰

Интенсивный	Интеграционный	Диверсификационный
1. Более глубокое проникновение со старым товаром на старый рынок	1. Регрессивная интеграция путем ужесточения политики по отношению к поставщикам	1. Концентрическая диверсификация путем пополнения рынка аналогичными товарами
2. Расширение границ рынка со старым товаром	2. Прогрессивная интеграция путем ужесточения политики распределения товаров	2. Горизонтальная диверсификация путем пополнения своего ассортимента новыми товарами
3. Совершенствование товаров для старых рынков	3. Горизонтальная интеграция путем ужесточения политики по отношению к конкурентам	3. Конгломератная диверсификация путем освоения совершенно новых товаров

Но представленные стратегии имеют «белые пятна». Не учитываются в них ряд факторов.

Достижение эффективных направлений роста компаний связано с наложением представленных путей на матрицы «Бостон консалтинг Групп» и Ф. Котлера.

²⁰ Хан Д. ПИК-планирование и контроль: концепция контроллинга. М.: Финансы и статистика, 1997. С. 233.

Таблица №1

Выявление новых возможностей с помощью сетки развития товара и рынка²¹

Рынки	Существующие товары	Новые товары
Существующие рынки	Более глубокое проникновение на рынок	Разработка нового товара
Новые рынки	Расширение границ рынка	Новый вид товара на новом рынке

Инвестиционные стратегии, предложенные Ж.Ж. Ламбен, сводятся к траекториям:

1. Траектория «новатора» - инвестирование в НИОКР средств, полученных от «дойных коров», для вывода на рынок нового товара в «звездный сегмент»;

2. Траектория «последователя» - вывод на рынок товаров – «дилемм» с последующей их трансформацией в звезды на основе реализации агрессивной маркетинговой стратегии;

3. Траектория «перманентной посредственности», когда происходит переход «дилемм» в сегмент «балластов».

К недостаткам матрицы БКГ Ж.Ж. Ламбен относится использование только в отраслях с массовым производством недооценка преимуществ от дифференциации.

Но эти недостатки матрицы БКГ часто являются миним и при определенных условиях могут быть трансформированы в достоинства применительно к крупным корпорациям.

Применение американской матрицы для разработки инвестиционных стратегий может быть расширено. При этом возможны 4 случая.

²¹ М. Хожамуратов. Трассу газопровода – во благо региона. // «Деловой Казахстан», 2007 г. – № 29(76). – стр. 4.

1. Товар, предлагаемый рынку крупной структурой, позиционируется в сегменте «балласты». Тогда часть бизнеса может быть продана, а полученные при этом средства направлены на реализацию нового товара, который может занять «звездный» сегмент.

2. Товар позиционируется в сегменте «дилеммы». Здесь перспективна агрессивная стратегия увеличения присутствия на растущем рынке. Для этого применяется комбинирование возможностей интенсивного и интеграционного роста во всех формах.

3. Товар позиционируется в сегменте «дойная корова». Прибыль может использоваться для получения дополнительных конкурентных преимуществ товарами — «дилеммами» или для разработки новых товаров. Важно вовремя определить возможность вероятной миграции товара в сегмент «балластов».

4. Товарно позиционируется в «звездном» сегменте. В этом случае существует большое количество вариантов инвестиционных стратегий крупной корпорации.

Возможны и нестандартные ситуации, когда «звездный» товар в едином цикле производства позволяет получать другие товары. Это наиболее благоприятно для эффективной инвестиционной стратегии. Но в этом случае существует риск распыления инвестиционных ресурсов и снижения эффективности стратегии.

Выводы из изложенного таковы:

- научно-обоснованная инвестиционная стратегия — важный фактор конкурентоспособности крупных корпораций;
- перспективное направление ресурсного обеспечения инвестиционных стратегий — повышение эффективности государственного регулирования рынка ценных бумаг, усилия предприятий, нуждающихся в инвестиционных ресурсах, и финансовых институтов, располагающих свободными финан-

– крупные корпорации имеют возможности для расширения сферы применения матрицы БКГ.

Особенности обоснования эффективности корпоративных инвестиционных решений. При определении оценочных показателей применяются формулы:

$$NPV = P_k (1+i)^k - IC;$$

$$P = \sum D_k (1+i)^k : iN;$$

$$IRR = i, \text{ при котором } NPV = 1(i) = 0;$$

$$PP = \min (n), \text{ при котором } \sum P_k (1+i)^k > iN.$$

где NPV – чистый приведенный доход (для эффективных проектов NPV > 0);

P_k – годовые доходы, генерируемые инвестициями в размере IC в K-м году реализации проекта;

PI – индекс рентабельности инвестиций (для эффективных проектов IRR > i);

PP – срок окупаемости.

Основные принципы обоснования эффективности инвестиционных проектов (ИП):

– моделирование денежных потоков, то есть все связанные с осуществлением проекта денежные поступления и расходы за расчетный период с учетом возможности использования разных валют;

– рассмотрение проекта на протяжении всего его жизненного цикла;

– учет фактора времени: динамичность параметров, разрывы во времени между производством продукции, поступлением ресурсов и их оплатой;

– учет влияния инфляции и возможности использования при реализации проекта нескольких валют;

– учет (в количественной форме) влияния неопределенностей и рисков, сопровождающих реализацию проекта;

— сопоставимость условий сравнения различных проектов;
— учет предстоящих денежных поступлений и выплат;
— сравнение с «проектом» и «без проекта»;
— учет наиболее существенных последствий проекта в смежных сферах экономики, включая социальную, экологическую;

— учет наличия различных участников проекта, несоответствия их интересов и различных оценок стоимости капитала;
— многоэтапность оценки эффективности ИП;
— учет влияния на эффективность ИП потребности в оборотном капитале, необходимом для функционирования производственных фондов.

По меньшей мере три из них — следствие теоретических основ разработки корпоративных инвестиционных стратегий и касаются принципов учета:

- 1) неопределенности и рисков;
- 2) последствий в смежных сферах экономики;
- 3) необходимости согласования долгосрочных интересов всех участников проекта.

Крупные корпорации могут минимизировать инвестиционные риски при помощи залогов в форме консолидированных активов, создавать резервные фонды и другими способами.

В вопросе учета последствий в смежных сферах экономики речь идет о синергетическом эффекте, присущем крупным инвестиционным проектам.

Инвестиционный климат при переходе к рынку негативно характеризуют: кризисное состояние экономики, нарушение хозяйственных связей между товаропроизводителями и регионами, падение договорной дисциплины, неотлаженный внутренний механизм управления экономикой, слабое развитие инфраструктуры связи, неразвитость сферы деловых услуг. Особо важным фактор — низкий кредитный риск. В этом значении имеет политическая нестабильность.

Эффективные экономические инструменты конкуренции за иностранные инвестиции связаны со стабильной и прозрачной системой налогообложения и предсказуемостью социально-экономической и политической ситуации в стране.

Немаловажное значение имеет восстановление положительного рейтинга страны, создание ее нового инвестиционного образа, восстановление доверия отечественных и иностранных инвесторов к государственной политике. Необходимо обеспечить стабильность национальной валюты.

В этом важная роль принадлежит государству, которое остается одним из ключевых субъектов экономических отношений. Многие трудности и неудачи реформ в политической сфере тесно связаны со способностью социальной и экономической инфраструктуры и наоборот.

Необходимо изменить идеологию госрегулирования, построенную на презумпции виновности предпринимателя, исходящей из того, что предприниматель всегда ищет выгоду. В действительности же обманывать государство станет невыгодным после введения Налогового кодекса, соответствующего принципам рыночной экономики и направленного на стимулирование предпринимательской деятельности.

Критическими факторами развития экономики становятся упорядоченность и стабильность отношений собственности. При отсутствии иных, в законодательном порядке фиксированных гарантий сохранения имущественного контроля за своими компаниями в долгосрочном плане, предприниматели будут ориентироваться на извлечение краткосрочных выгод. Особую значимость при этом приобретают меры, обеспечивающие прозрачность отношений собственности.

Такая прозрачность стимулировала бы инвестирование в экономику доходов домохозяйств, получаемых в неучтенной «серой» форме.

Во всем мире физические лица — многочисленная категория вкладчиков. За их деньги идет жесткая борьба между банками, инвестиционными фондами. Но в России и в других странах они остаются недостижимы для инвесторов. Из-за неопределенности и неурегулирования отношений собственно-отчуждения происходит отток огромных капиталов из страны. Ведь капитал будет работать там, где можно получить максимальную прибыль при минимальном риске. Из России уходят деньги, заработанные и криминальными способами, и честно. Они не могут найти себе достойного применения на родине.

По некоторым данным вывезены за рубеж миллиарды долларов. Их можно возвратить на родину. Опыт этого уже имеется в ряде латиноамериканских стран. Для этого надо установить справедливые и честные, единые для всех правила игры, одинаковые условия для конкуренции. Россия же, по отчету о конкурентоспособности стран мира за 1999 год, публикуемому Давосским форумом, занимает последнее 59 место. Это исключительно в условиях, когда частный бизнес не может развиваться без корыстного участия чиновников. При этом, чем масштабнее, доходнее дело, тем выше уровень «опекуна» — чиновника. Коррупция поэтому создала систему и механизмы трансформации госресурсов в частные капиталы.

Иначе говоря, в таких условиях чиновники разного калибра стали главными регулировщиками рыночной экономики. Исход из этого положения — государство должно создать равные условия конкуренции для всех субъектов. Это предполагает высокий уровень диалога бизнеса и власти, предпринимателей и государства.

Необходим Закон о соглашениях по разделу продукции. Он должен обеспечить значительный прирост прямых инвестиций в промышленный сектор. Важно, чтобы он касался не только добывающих, но и обрабатывающих отраслей.

Для формирования современной нормативно-правовой базы потребуется также привести Закон об иностранных инвестициях в соответствие с международными правовыми нормами. Нужен и Закон о перечне отраслей, производств, видов деятельности и территорий, в которых запрещается или ограничивается деятельность иностранных инвесторов, другой закон – о поощрении последних.

Цель реформ в этой области состоит в том, чтобы обеспечить условия для формирования единого для всей страны социально-экономического, научно-технологического, культурного и политического пространства на принципах рыночной экономики и политической демократии. Негативный момент – однобокий характер региональной структуры иностранных инвестиций.

Большинство регионов остаются в стороне от поступающих в страну инвестиций. Регионы сами могут выходить на международные рынки капиталов и привлекать инвестиции. Однако не все из них обладают активами, удовлетворяющими зарубежных кредиторов и инвесторов. Многие не могут обойтись без гарантий федерального центра.

Лозунг «Сильные регионы – сильный центр» остается благим пожеланием. Причина одна – отсутствие сильной государственной региональной политики. В таких условиях особую значимость и актуальность приобретают поиск и разработка оптимальной системы взаимоотношений между федеральным центром и субъектами федерации.

Особое значение имеет проблема снижения, нейтрализации и предотвращения политических и иных рисков. Государство должно взять на себя часть последних, путем, например, страхования промышленности, наряду с частными банками. Оптимальный путь решения этой проблемы – разработка мероприятий по созданию системы гарантий, защите прав инвесторов и страхованию иностранных инвестиций. В том числе от политичес-

...еских рисков, механизма залоговых операций на федеральном и региональном уровнях, защите инвестиций от экспроприации, обеспечению равных условий осуществления капиталовложений для отечественных и иностранных инвесторов.

Целесообразно для этого создание единого государственного органа по делам иностранных инвесторов, что свело бы к минимуму произвол чиновников различных уровней и способствовало бы при определении условий работы для отдельных предприятий с иностранными инвестициями. Это может быть агентство по страхованию или перестрахованию инвестиций в экспортно-импортных операциях, берущее ответственность за гарантии по рискам инвестиционных проектов. В развитых странах такие структуры действуют. В Германии – страховое общество «Гермес», в Италии – «Саачи», Японии – «Мити», США – «ОПИК».

Приоритетными, таким образом, должны стать такие направления в политике государства, как ликвидация криминальной обстановки в стране, обеспечение правопорядка, гарантирующего личную безопасность инвесторам, устранение коррумпированности чиновничьего аппарата всех уровней. Важное значение имеют обеспечение открытости национальной экономики, расширение круга субъектов внешнеэкономических связей, в сфере инвестиционного сотрудничества в частности.

3.4. Типы и классификация инвестиций в отрасли нефтегазовой промышленности

Разнообразие экономических отношений, которое присутствует в инвестиционном процессе, предопределяет необходимость классифицировать инвестиции. Все инвестиции по своему назначению делятся на три основные группы: финансовые, реальные, инвестиции в нематериальные активы.

Финансовые инвестиции – это вложение капитала в акции, облигации и другие ценные бумаги, связанные непосредственно с титулом собственника, дающим право на получение доходов от собственности, а также банковские депозиты. Финансовые инвестиции могут быть как дополнительным источником капитальных вложений, так и предметом биржевой игры на рынке ценных бумаг.

В современных условиях одним из основных видов финансовых инвестиций являются **портфельные инвестиции** – вложение капитала в группу проектов, например, приобретение ценных бумаг предприятий. Формирование и управление оптимальным инвестиционным портфелем является главной задачей инвестора, осуществляемой посредством операций купли-продажи ценных бумаг на фондовом рынке (рынок ценных бумаг).

Но часть портфельных инвестиций – вложения в акции предприятий различных отраслей материального производства – по своей природе ничем не отличаются от прямых инвестиций в производство.

Инвестор на фондовом рынке не должен приобретать ценные бумаги только одного вида. Необходимо разнообразие, диверсификация вклада, иначе он обрекает себя либо на низкую эффективность вклада, либо на излишне высокий риск. Риск в основном, связан с тем, что в момент заключения сделки существует неопределенность эффективности данной операции, обусловленной сложностью прогноза цены в будущем (а для акций – и будущих дивидендов). Если инвестор вкладывает деньги в ценные бумаги какой-либо компании, он оказывается в зависимости от колебаний их курсовой стоимости. Вложение капитала в акции нескольких компаний позволит в значительной степени не зависеть от курсовых колебаний каждой из них. Средний курс, как правило, колеблется меньше, поскольку при повышении курса одной из ценных бумаг курс другой может понизиться, и колебания могут взаимно погаситься.

Инвестору необходимо формировать свой портфель из различных видов ценных бумаг (векселей, акций разных корпораций, контрактов, опционов).

При осуществлении портфельных инвестиций инвесторами преследуются различные цели, и в зависимости от того они выбирают различные объекты вложений. Так, для защиты сбережений от инфляции, другими словами, для поддержания постоянной реальной силы вложенных средств, лучше всего подходят вклады до востребования; вложение средств с целью их кратко- или среднесрочного приращения ввиду предстоящего расходования этой суммы, другими словами, если имеющейся суммы средств недостаточно для совершения сделки, а простое сохранение их не приближает к желаемой операции, выбирают целевые и срочные вклады (в том числе валютные); рискованное вложение, рассчитанное на получение значительного возрастания рыночной стоимости активов, в которые были сделаны инвестиции, предполагает приобретение некоторых видов сертификатов, фьючерсных контрактов, акций приватизируемых предприятия промышленности и торговли; для обеспечения постоянного источника пополнения текущих расходов в виде процента с основной суммы вложений (своего рода психология «рантье», предполагающая достаточно точное знание текущих расходов, планирование затрат на перспективу, т. е. - финансовый прогноз) целесообразно осуществлять вложение средств в привилегированные акции и облигации (в том числе и государственные), акции инвестиционных фондов; если инвестор ставит целью приобретение прав собственности (на первом этапе - права управления и распоряжения) на объект инвестирования, другими словами, становление нормального собственника, то, достигнув всего, будет покупать обыкновенные акции и облигации приватизируемых предприятий в объеме, достаточном для влияния на принятие управленческих решений.

С этих позиций организация нового производства, имеющего своей целью выпуск незнакомого рынку продукта, сопряжена с наибольшей степенью неопределенности, тогда как повышение эффективности (снижение затрат) в производстве уже принятого рынком товара несет минимальную опасность негативных последствий инвестирования. Аналогичным образом с низким уровнем риска сопряжены и инвестиции ради удовлетворения требований государственных органов управления.

Реальные (производственные) инвестиции можно подразделить на следующие виды: направляемые на новое строительство, на расширение производственных мощностей, на реконструкцию и техническое перевооружение действующего производства и возмещение выбывшего оборудования, зданий и сооружений (поддержание мощности).

Необходимо отметить, что расходование инвестиционных ресурсов на то или иное направление воспроизводства основных фондов зависит от множества факторов как на микроуровне, т. е. на уровне отдельного хозяйственного субъекта, так и на макроуровне, т. е. экономики в целом. На решения предприятия по формированию плана капитальных работ влияют, прежде всего, такие факторы, как наличие свободных финансовых ресурсов, технические характеристики активной части основных фондов, выбранная долгосрочная программа стратегического развития предприятия, структура рынков сбыта продукции и т. д.

**Технологическая структура инвестиций
по АО «Узбекнефтегаз» за период 2009–2014 годы**

№ п/п	Показатели	ед. изм.	2009г.	2010г.	2011г.	2012г.	2013г.	2014г.	2014г. к % 2009г.
1	Общий объем инвестиций в ос- новной капитал по АО «Узбек- нефтегаз»	млрд. сум	2031,7	1147,3	1738,8	1703,8	1923,4	2686,6	132,2
	из них за счет:								
	СМР	млрд.сум	861,8	346,9	822,9	539,6	719,2	706,8	82,0
	машины и оборудование	млрд.сум	579,0	148,0	309,5	720,3	674,6	794,1	137,1
	прочие	млрд.сум	590,9	652,4	606,4	443,9	529,6	1185,6	2 раза
	в том числе:								
2	АО «Узбекнефтегаз-добыча»								
	Общий объем инвестиций в ос- новной капитал	млрд.сум	779,3	591,0	849,0	1450,2	1465,9	2468,8	3,16 раза
	из них:								
	СМР	млрд.сум	141,7	203,1	306,9	404,5	377,0	582,3	4,1 раза

процента. На прочие в 2009 году было вложено 20,3 млрд сум, в 2014 году составило 29,2 млрд сум, т.е. увеличилось на 143,8 процента. Соответственно по АО «Узнефтепродукт» общий объем инвестиций в основной капитал в 2009 году составил 72,7 млрд сум, в 2014 году это показатель составил 46,7 млрд сум, т.е. выполнено на 64,2 процента. Из них на строительные, монтажные работы (СМР) в 2009 году было 48,9 млрд сум, в 2014 году это показатель составил 8,9 млрд сум, т.е. выполнено на 18,2 процента. На машины и оборудование в 2009 году было вложено 20,0 млрд сум, в 2014 году составило 16,5 млрд сум, т.е. выполнено на 82,5 процента. На прочие в 2009 году было вложено 3,8 млрд сум, в 2014 году – 21,3 млрд сум, т.е. увеличилось на 5,6 раза.

Понятие «нематериальные активы» недавно вошло в употребление нашей экономической наукой.

К нематериальным активам, используемым в течение длительного периода (свыше одного года) в хозяйственной деятельности и приносящим доход, относятся права, возникающие:

- из авторских и иных договоров на произведения науки, литературы, искусства и объектов смежных прав, на программы для ЭВМ, базы данных и др.;

- из патентов на изобретения, из свидетельств на полезные модели, товарные знаки и знаки обслуживания и лицензионных договоров на их использование;

- из прав на «ноу-хау» и др.

Кроме того, к нематериальным активам относятся права пользования земельными участками, природными ресурсами и организационные расходы.

Существует и несколько другая формулировка, утверждающая, что «к «нематериальным активам» относятся затраты предприятий в нематериальные объекты, используемые в течение долгосрочного периода в хозяйственной деятельности».

и приносящие доход: права пользования земельными участками, природными ресурсами, патенты, лицензии, «ноу-хау», программные продукты, монопольные права и привилегии (включая лицензии на определенные виды деятельности), организационные расходы (включая плату за государственную регистрацию предприятия, брокерское место и т. п.), торговые марки и товарные знаки и т.п.».

В целом следует отметить, что отличительными признаками объектов данного вида являются:

- отсутствие материальной основы, неосвязаемости, бестелесности, и при этом обладание таким ценным качеством, как способность давать доход их владельцу исходя из долгосрочных прав и преимуществ, которые они приносят ему так долго, как это возможно;

- отсутствие намерения продажи нематериальных активов в нормальных условиях деятельности предприятия;

- длительность эксплуатации, позволяющая учитывать их в составе долгосрочных инвестиций как необоротные активы и через выбранный вариант учетной политики устанавливать более разумный срок погашения их первоначальной стоимости, зачастую, при общей неопределенности сроков функционирования (деловая репутация, товарные знаки и др.);

- отсутствие полезных отходов;

- многоцелевой характер эксплуатации, позволяющий использовать их на различных участках деятельности предприятия (в процессе производства отдельных видов продукции, выполнения работ или оказания производственных услуг, в сфере управления и т. п.);

- повышенная степень риска в стремлении извлечь доход от применения подобных активов. Отсюда отсутствие у пользователя стремления перепродать нематериальные активы в нормальных условиях пользования ими;

— невозможности деления и обособления в самостоятельный вид имущества из общей массы имущества предприятия в силу их «неосязаемости».

Исходя из места и содержания выполняемых функций в общественном производстве, состав нематериальных активов можно разделить на следующие четыре основные группы:

1. Интеллектуальная собственность.
2. Имущественные права.
3. Отложенные расходы.
4. Цена фирмы (деловая репутация, имидж фирмы).

Интеллектуальная собственность — как разновидность промышленной собственности есть продукт умственного труда. Она признается в виде патентов и свидетельств на полезные модели, промышленные образцы, программы для электронно-вычислительных машин (ЭВМ) и базы данных, топологии интегральных микросхем, товарные знаки и знаки обслуживания, наименования места происхождения товара, селекционные достижения, «ноу-хау».

Среди других объектов интеллектуальной собственности следует выделить авторские права на литературные и аудиовизуальные произведения, переводы и другие аналогичные объекты.

Как показывает опыт стран с развитой рыночной экономикой, интеллектуальная собственность представляет собой весьма сложный и дорогостоящий товар. Он начинает играть роль на рынке, становится предметом купли-продажи, объектом страхования, передачи в залог, в качестве вклада в уставный капитал. Коммерческие банки под данный вид нематериальных активов предоставляют кредиты.

Наконец, сложившаяся в последнее время законодательная база дает основание рассматривать интеллектуальную собственность как долгосрочный и перспективный вид вложенного капитала, обеспечивающий надежную защиту интересов владельцев.

Отложенные или отсроченные расходы - издержки на оплату нематериальных активов, представленные в бухгалтерском учете в виде организационных расходов, а также научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок (НИОКР).

В свою очередь, организационные расходы - это единовременные расходы по созданию предприятия (гонорары юристам за предоставление учредительных документов, стоимость изготовления печати, услуги за регистрацию фирмы, лицензии на определенные виды деятельности, а также комиссионные банкам, связанные с дополнительным выпуском акций, за размещение ипотечного кредита и т. п.).

Цена фирмы в деловом мире рассматривается как стоимость деловой репутации фирмы, ее имидж. В самом широком смысле полагаемые цены фирмы определяют уровень управления предприятием, ее месторасположение, сложившаяся инфраструктура, удовлетворение потребительского спроса на выпускаемую продукцию.

	строительство новых предприятий	млрд. сум	0	113,6	251,9	107,6	293,2	146,9	129,3
	прочие	млрд. сум	822,4	5,5	11,5	9,2	1,04	16,3	0,19
	АО «Узнефтепродукт»								
	Объем инвестиций	млрд. сум	72,2	86,8	102,1	112,6	133,2	46,7	64,6
	из них:								
	реконструкция	млрд. сум	0	25,4	0	21,4	35,4	11,7	46
	техническое перевооружение	млрд. сум	0	0	0	0	0	0	
	расширение действующих предприятий	млрд. сум	0	5,3	0	23,2	17	3,4	64,1
	строительство новых предприятий	млрд. сум	0	48,7	0	18,4	35,4	17,6	36,1
	прочие		72,2	7,4	102,1	49,6	45,4	14,0	19,3

В таблице исследована воспроизводственная структура инвестиций в основной капитал за период 2009–2014 годы. Из приведенной таблицы видно, что объем инвестиций по АО «Узбекнефтегаз» в 2009 году был 2031,7 млрд.сум, в 2014 году составил 2686,6 млрд.сум, т.е. увеличился на 132,2 процента. Из них на реконструкцию в 2009 году было 93,4 млрд.сум, в 2014 году составил 1910,8 млрд.сум, т.е. увеличился в 20,4 раза. На расширение действующих предприятий в 2010 году было вложено 5,3 млрд.сум, в 2012 году – 21,4 млрд.сум, в 2013 году – 17,3 млрд.сум, в 2014 году – 3,4 млрд.сум. На строительство новых предприятий в 2009 году было вложено 548,9 млрд.сум, в 2014 году это показатель составил 733,9 млрд.сум, т.е. увеличился на 133,7 процента. На прочие в 2009 году было вложено 1389,4 млрд.сум, в 2014 году это составило 38,5 млрд.сум, т.е. выполнено на 0,2 процента. В том числе по АО «Узнефтегаздобыча» в 2009 году было вложено в общий объем инвестиций 779,3 млрд.сум, в 2014 году составило 2468,8 млрд.сум, т.е. увеличился в 3,16 раза. Из них на реконструкцию в 2009 году было 93,3 млрд.сум, в 2014 году составил 2109,4 млрд.сум, т.е. увеличился в 22,6 раза. На строительство новых предприятий в 2009 году было вложено 548,9 млрд.сум, в 2014 году это показатель составил 569,3 млрд.сум, т.е. увеличился на 103,7 процента. На прочие мероприятия в 2009 году было вложено 137,1 млрд.сум, в 2014 году составило 7,9 млрд.сум, т.е. выполнено на 0,5 процента. Соответственно по АО «Узтрансгаз» в 2009 году было вложено в общий объем инвестиций 822,4 млрд.сум, в 2014 году составило 163,2 млрд.сум, т.е. выполнено на 19,8 процента. Из них на реконструкцию в 2010 году было 2,1 млрд.сум, в 2011 году – 5,3 млрд.сум, в 2012 году – 7,8 млрд.сум. На строительство новых предприятий в 2010 году было вложено 113,6 млрд.сум, в 2014 году это показатель составил 146,9 млрд.сум, т.е. увеличился на 129,3 процента. На прочие мероприятия было в 2009 году было вложено 822,4 млрд.сум, в 2014 году сос-

тавило 16,3 млрд.сум, т.е. выполнено на 0,19 процента. Соответственно по АО «Узнефтепродукт» в 2009 году было вложено общий объем инвестиций 72,2 млрд.сум, в 2014 году составило 46,7 млрд.сум, т.е. выполнено на 64,6 процента. Из них на реконструкцию в 2010 году было 25,4 млрд.сум, в 2014 году составило 11,7 млрд.сум, т.е. выполнено на 46,0 процента. На расширение действующих предприятий в 2010 году было вложено 5,3 млрд.сум, в 2014 году – 3,4 млрд.сум, т.е. выполнено на 64,1 процента. На строительство новых предприятий в 2010 году было вложено 48,7 млрд.сум, в 2014 году этот показатель составил 17,6 млрд.сум, т.е. выполнено на 36,1 процента. На прочие мероприятия в 2010 году было вложено 72,2 млрд.сум, в 2014 году составило 14,0 млрд.сум, т.е. выполнено на 19,3 процента.

Особую роль данный вид вложений играет для предприятий, находящихся на передовом фланге развития науки и техники, таких, как, например, венчурные фирмы, суть деятельности которых состоит в осуществлении наукоемких разработок. Они зачастую рассматривают нематериальные активы как основу своего благополучия.

По признаку направленности действий инвестиции можно представить следующими группами:

- начальные инвестиции, т. е. осуществляемые на основе проекта при создании или покупке предприятия;
- экстенсивные инвестиции, направляемые на увеличение производственного потенциала;
- реинвестиции - образовавшиеся свободные инвестиционные ресурсы, направляемые на приобретение или изготовление новых средств производства с целью поддержания рациональной структуры основных фондов предприятия и егоживания предприятия в перспективе. В частности, на замену имеющихся объектов новыми, на рационализацию, на диверсификацию, связанную с освоением новых видов продукции и организацией новых рынков сбыта.

С точки зрения субъекта инвестирования, все инвестиции можно разделить на государственные и частные, которые, в свою очередь, можно разделить между собой по направлениям, целям и источникам финансирования. Государственные инвестиции, в основном, должны направляться на цели здравоохранения, культуры, фундаментальные научные исследования, цели обороны, приоритетное финансирование отраслей и видов производств для структурного реформирования экономики. Частные инвестиции направляются в те отрасли и на предприятия, где имеются лучшие условия получения прибыли. Источником финансирования частных инвестиций являются собственные средства предприятий в виде нераспределенной прибыли, амортизационного фонда, привлеченные средства; средства от реализации ценных бумаг, кредиты и займы. Государственные инвестиции финансируются из федерального, республиканского, местного бюджетов, формируются за счет налоговых поступлений, прибыли государственных предприятий различных уровней (собственные средства) или за счет выпуска облигаций внутренних и внешних государственных займов (привлеченные средства). В западных странах основная часть реальных инвестиций приходится на частные инвестиции, однако государство также активно участвует в инвестировании, вкладывая капитал в государственный сектор, предоставляя кредиты, субсидии, осуществляя политику экономического регулирования.

Следует отметить фондовые операции, которые являются формой финансирования банками государства, частных компаний. Процесс фондовых операций означает покупку банками ценных бумаг, которые становятся его собственностью. В структуре инвестиций растет доля внешних инвестиций в виде срочных вложений капитала зарубежными предпринимателями — иностранных инвестиций.

Инвестиционный процесс играет основополагающую роль в формировании структуры производства, в этой связи основные изменения, которые должны произойти в отечественной экономике при переходе к рыночным отношениям, в первую очередь касаются процесса принятия инвестиционных решений. На смену народнохозяйственному подходу, характерному для плановой экономики, приходит механизм принятия инвестиционных решений на уровне предприятий, как полноценных субъектов рыночных отношений, самостоятельно проводящих свою инвестиционную политику и несущих за ее результаты финансовую ответственность. В настоящее время предприятие должно сделать свой выбор из многочисленных направлений развития, многообразия технических решений. Так как инвестиционный процесс на микроэкономическом уровне складывается из множества инвестиционных решений принимаемых отдельными предприятиями, правильность выбора становится важным вопросом для каждого из них. Это позволяет рассматривать создание механизма формирования инвестиционного процесса на предприятии как центральную проблему, стоящую перед экономической наукой и практикой.

По своей направленности инвестиционную деятельность предприятий можно разделить на два основных типа: внутреннюю и внешнюю. К внутренней деятельности относится: расширение производственных мощностей, техническое перевооружение, увеличение объема выпуска продукции, создание новых видов продукции; к внешней деятельности: приобретение компаний, приобретение ценных бумаг.

Расширение производственных мощностей способствует увеличению потенциала предприятия, объема выпуска существующей продукции, переходу к выпуску новой продукции и в конечном итоге, к росту прибыли.

Так, консорциум компаний АО «Узбекнефтегаз», ОАО «Лукойл», KNOB, CNPC и Petronas планирует вложить

менее \$17 млн. в разведку и разработку нефтегазовых месторождений Аральского моря. Общий объем газодобычи узбекских проектов компании «ЛУКОЙЛ» в 2017 году составит до 17 млрд. куб. метров. Другой российский нефтяной гигант – ОАО «Газпром» – подписал совместное соглашение с АО «Узбекнефтегаз» о продлении сотрудничества в газовой отрасли. Острота интереса к отечественному нефтегазовому сектору связана и с уникальными техническими возможностями предприятий «Узбекнефтегаз», по мнению специалистов, не имеющими аналогов в Центрально-азиатском регионе. Они позволяют, например, освоить абсолютно новое для нас направление – производство синтетического жидкого топлива по технологии GTL, принадлежащей южноафриканской компании Sasol. Реализация проекта позволит получать дизельное топливо, авиакеросин, сжиженный газ и нефть стандарта качества Евро-4 Евро-5 из метана. Детали проекта обсуждаются и осуществляется выбор генерального подрядчика. В настоящее время южноафриканский нефтехимический концерн «Sasol Limited Group» совместно с компанией «Узбекнефтегаз», малайзийской «Petronas International Corporation» работают над проектом строительства в Кашкаринской области завода по производству синтетического жидкого топлива стоимостью \$2,5 млрд. Напомним, что в 2009 году эти три компании подписали учредительные документы о создании СП «Uzbekistan GTL» для строительства GTL-завода на базе Шуртанского газохимического комплекса. Строительство завода начиналось во второй половине 2011 года. По предварительным расчетам, завод будет перерабатывать 3,6 млрд. кубометров газа и производить 672 тысячи тонн дизтоплива, 278 тысяч тонн авиакеросина, 361 тысячу тонн нефти и 63 тысячи тонн сжиженного газ.

Также на стадии разработки находится и еще одно новое направление – это освоение синтетической нефти из горючих

сланцев. Столь перспективный проект связан с богатыми ми сланцевыми запасами страны.

Итак, существует, по меньшей мере, четыре важных фактора, которые обеспечивают отечественному нефтегазовому сектору серьезные перспективы развития. Во-первых, и прежде всего, это эффективность геолого-разведочных работ. В этом плане цель «Узбекнефтегаза» определена четко: превышение объемов добычи углеводородного сырья над разведанными запасами промышленной категории. Во-вторых, разработка и большая отдача нефтегазовых месторождений, в связи с чем в этом секторе сегодня разрабатывается инновационный подход и новые технологические решения по применению углеводородных ресурсов. При этом особый акцент сделан на внедрение современных технологий по углубленной переработке сырьевых ресурсов, расширение экспортного потенциала. В-третьих, сегодня на новый уровень поднят вопрос глубокой переработки природного газа. Для этого сейчас серьезно рассматриваются перспективы газохимии, которая выдвинута в категорию приоритетных в этой отрасли. В-четвертых, начато освоение новых проектов, которые позволят обеспечить нефтегазовому сектору страны динамичные темпы роста и развития.

Техническое перевооружение и реконструкция осуществляются с целью перехода к новым технологиям, модернизация действующего парка оборудования более совершенными. Это позволяет снизить издержки производства на единицу выпускаемой продукции, что приводит к увеличению прибыли, повышению эффективности производства.

Увеличение объема выпускаемой продукции позволяет получать большие доходы за счет увеличения прибыли, и, кроме того, завоевывать большую долю рынка, оказывая тем самым, на него свое влияние.

Выпуск новой продукции приводит к росту прибыли, способствует диверсификации производства, что позволяет уменьшить риск, связанный с колебаниями спроса на отдельные виды выпускаемой продукции.

Переход от внутреннего инвестирования к внешнему подразумевает:

1. Приобретение компаний – покупку контрольного пакета акций какой-либо компании со следующими целями:
 - устранение пробелов в технологической цепочке;
 - попытка монополизировать рынок;
 - инвестирование избыточных средств предприятия;
 - укрепление партнерства;
 - попытка сменить или расширить сферу деятельности.
2. Приобретение ценных бумаг – вложение средств с целью получения стабильного дохода без осуществления какой-либо деятельности. Такая стратегия менее рискована, но более доходна.

Таким образом, инвестиционная деятельность на предприятии всегда направлена на повышение эффективности его работы и, в конечном итоге, на увеличение прибыли.

3.5. Планирование деятельности корпораций

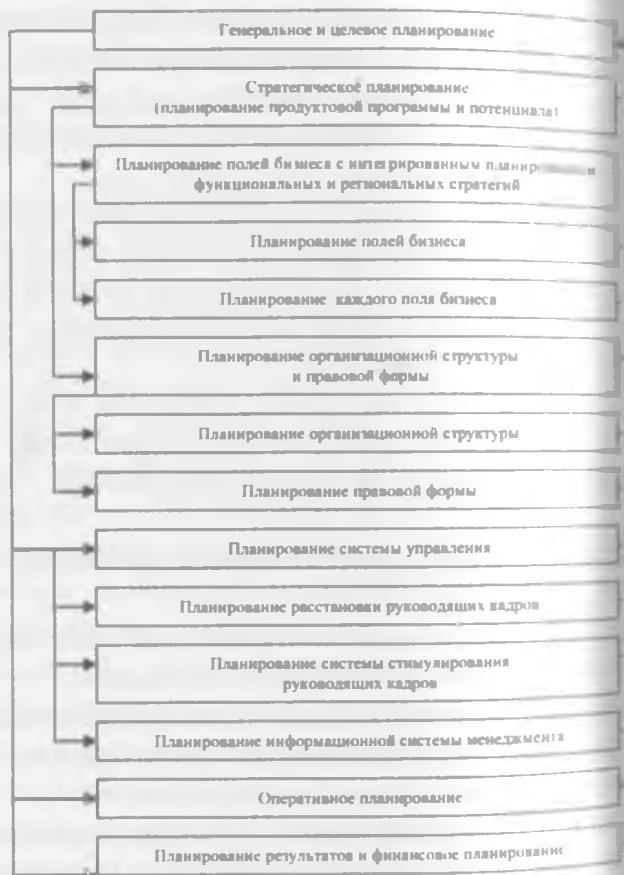
Планирование деятельности корпорации проводится с целью эффективного использования ее потенциала.

В нижерасположенной таблице даются классификации этапов развития предпринимательской деятельности с учетом признаков и видов плановой принадлежности.

Принципы такого планирования – участие, единство, непрерывность, гибкость, точность, научность. Преимущества – универсальность, восприимчивость к инновациям, сочетание решений, эффективное распределение ресурсов, возможность управления объектами.

Существует много систем планирования корпоративного бизнеса. Наиболее приемлемой может рассматриваться система, апробированная Д. Ханом, ее схема приводится в таблице.

Система стратегического, бизнес и оперативного планирования в хорошо управляемой фирме²²

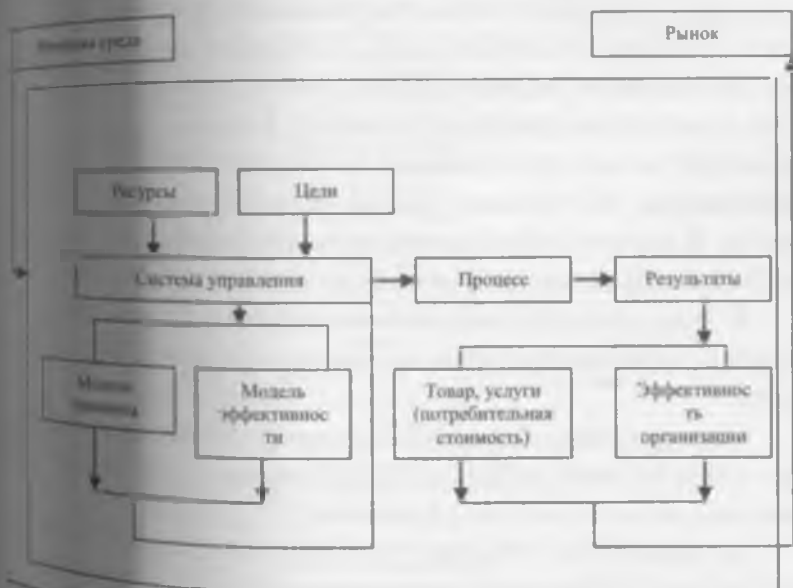


²² Уткин Э.А. Курс менеджмента: Учебник для вузов. М.: Зеро, 1998. С. 194.

В этой схеме планирование оперативного бизнеса-плана вписывается не только в систему управления, но и сопряжено с денежными потоками компании. При этом процесс планирования становится единым, так как задействован на определение величины потребительского спроса, его прогнозирование. Особую значимость принимает уровень спроса в масштабах рынка²³.

Эта концепция более приемлема в схеме технологической организации планирования, так как позволяет разрабатывать индекс планирования с учетом внутренних и внешних связей компании. Наиболее рациональной является схема управления организацией действующей на рынке. Она дана ниже²⁴.

Управленческая схема организации, действующей на рынке



Макер Д.А. Стратегическое рыночное управление бизнес стратегией и менеджмента. СПб.: Питер, 2000, С.31.

Е. Рябов. Тушите факел! - Журнал «Эксперт». - 20-26 августа 2007 г. № 34(571) - стр. 38-41.

Эта схема управления может быть использована как в текущей, так и для перспективной деятельности компании.

Однако не всегда стратегическое управление приносит нужные результаты для владельцев корпораций. На это влияют важными составляющими являются величина потребительского спроса, действия на рынках конкурентов, политика государства в области экономики.

Особенно необходимо учитывать фактор спроса на товар компании. Если спрос на продукцию падает, это ошибка в управлении стратегии. В итоге потенциал предприятия уменьшается, если не предпринимать изменений в краткосрочном планировании, то компания теряет свою конкурентоспособность.

Поэтому, одна из главных задач разработки плановых стратегий – это получение рентабельности при сохранении конкурентных преимуществ. В этой связи плановая стратегия предприятия должна обязательно включать стратегические параметры производственного бизнеса наряду с разработкой элементов стратегии по маркетингу, управлению персоналом, состоянием рынка и конкурентных преимуществ. В качестве обязательных должны учитываться состояние ценообразования и динамика товарных изменений.

В этом смысле стратегическое управление учитывает этапы от содержания работ до реализации каждой фазы процесса.

Одновременно плановая стратегия обеспечивает общую связь во всей деятельности корпорации, выявляя ответственность во всей системе управления.

А. Балабанова отмечает, что «формирование современной модели управления предприятиями представляет собой сложный иерархический процесс, включающий определение стратегических и финансовых целей, анализ внешних и внутренних факторов, сферу конкуренции, стратегию экономического поведения и методы конкурентной борьбы». Механизм

тоими элементами есть прямая и обратная связь. Она представлена на схеме типовой модели формирования стратегии роста.

Схема типовой модели формирования стратегии роста

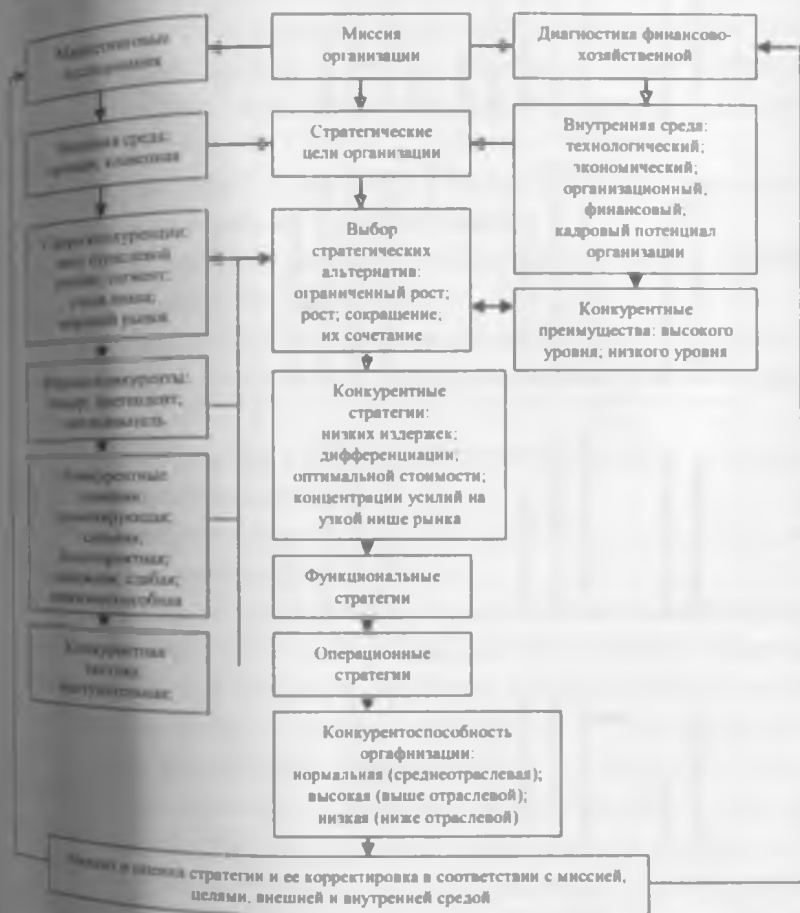
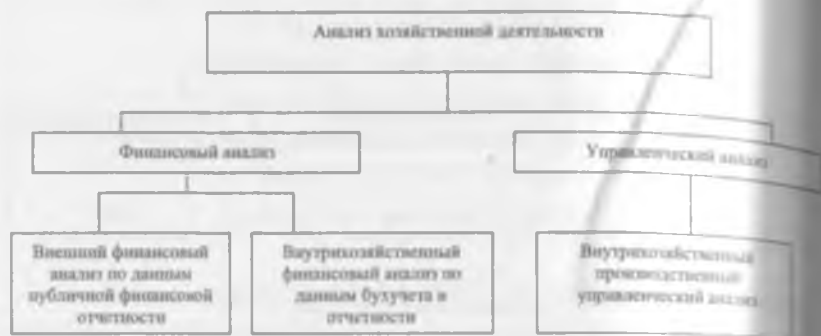


Схема взаимосвязи финансово-кредитного и управленческого спектров в анализе деятельности крупной компании показана на рисунке.

Схема финансовой и управленческой деятельности корпорации



Основная цель финансового анализа – объективная оценка финансового состояния корпорации. Наиболее предпочтительна такая последовательность в анализе:

I. Предварительный обзор финансово-экономического положения компании:

- составить характеристику общей направленности финансовой деятельности;
- определить неэффективные статьи баланса.

II. Сделать оценку и анализ экономического потенциала корпорации:

- подготовить оценку имущества компании;
- оценить собственные и заемные средства;
- сделать анализ обеспеченности компании собственными оборотными средствами.

III. Оценка финансового положения корпорации:

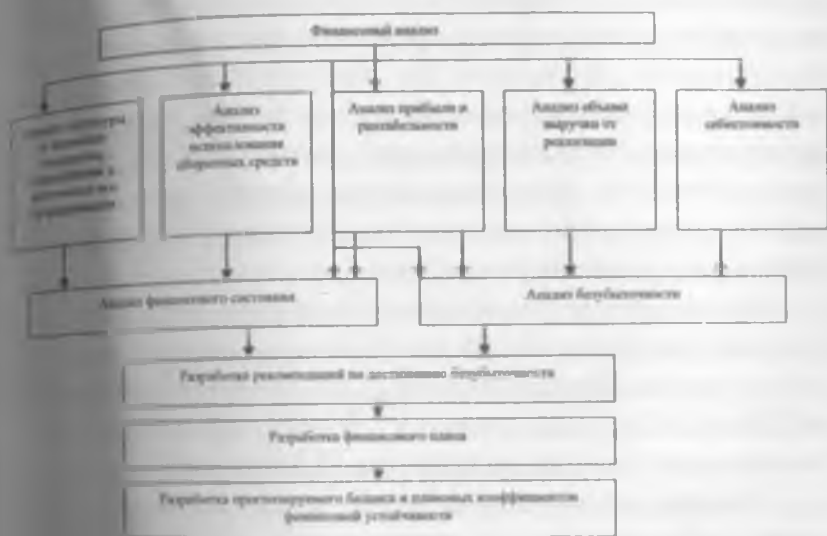
- провести оценку финансовой устойчивости, ликвидности и рентабельности корпорации.

Основной параметр оценки финансового положения – отношение объемов производства продукции с показателями

прибыли и убытков предприятия. Для каждого характерны свои параметры деловой активности.

Приводим схему финансового анализа предприятия, предложенную А.Б. Крутик и А.И. Муравьевым.

Схема финансового анализа организации



Научные сотрудники отдела исследований общепромышленных проблем АО «О'ZLITINEFTEGAZ». Хамраева И.Н., Бурганова Л.И., Салманова Ш.Б. в своих научных трудах отмечали, что с первых шагов по пути независимости среди важнейших стратегических задач, от решения которых буквально зависело дальнейшее социально-экономическое развитие страны, руководство Узбекистана уделило особое внимание достижению энергетической независимости, в том числе на основе реформирования и модернизации всего топливно-энергетического комплекса.

Для решения этой важной задачи были разработаны и последовательно реализованы целенаправленные меры по мо-

дернизации, техническому и технологическому обновлению комплекса, привлечению иностранных инвесторов к проектам направленным на увеличение объемов добычи нефти и газа, переработку, выпуск импортозамещающей и экспортоориентированной продукции с высокой добавленной стоимостью.

Наибольшее количество масштабных инвестиционных проектов было реализовано за годы независимости именно в нефтегазовой отрасли. Яркими примерами могут стать строительство Бухарского и реконструкция Ферганского нефтеперерабатывающих заводов, создание Ходжаабадского подземного хранилища газа, возведение Шуртанского газохимического комплекса и ряд других проектов, каждый из которых стал определенным этапом в социально-экономическом развитии республики.²⁵

Объем добычи по отрасли за анализируемый период постепенно снижался с 82,91 до 72,16 за счет снижения объема добычи нефти. Прирост запасов с 2008 по 2011 гг. уменьшился на 38% - с 107,6 до 41,2 млн. т.у.т. В 2012 году наблюдался положительный прирост запасов – на 13,5 млн. т.у.т.

Текущая ситуация показывает, что на данном этапе развития необходимо больше внимания уделять увеличению объемов геологоразведочных работ для обеспечения прироста запасов. Для реализации этой задачи необходимо привлечь иностранных инвесторов, готовых обеспечить финансирование.²⁶

Республика Узбекистан является активным участником международных отношений, и за последние десятилетия преуспела в реализации крупных проектов с использованием

²⁵ Хамраева И.Н., Бурганова Л.И., Салманова Ш.Б. «Финансовые и правовые аспекты привлечения инвестиций для международных проектов в Узбекистане». Узбекский журнал нефти и газа (специальный выпуск) №1, Май, 2015 г., стр.97-102.

²⁶ Pincot G. Building Community in the Workplace // The Community of the Future. San Francisco. 1998.

ем международных источников финансирования. Анализ источников финансирования инвестиционных проектов должен проводиться «по вертикали»: от исследования макроэкономического потенциала страны до конкретных форм инвестиционных ресурсов, которые могут быть использованы для финансирования инвестиционных проектов.²⁷

Кроме того, должны быть учтены следующие целевые направления анализа источников финансирования инвестиционных проектов:

- анализ общего состава источников, под которыми мы понимаем все теоретически существующие источники финансирования инвестиционных проектов;

- анализ потенциальных источников, то есть той части общего состава источников, которая объективно может быть использована для финансирования инвестиционных проектов (включает как фактически используемые источники, так и неиспользуемые по субъективным причинам источники);

- анализ фактически используемых источников финансирования инвестиционных проектов.²⁸

Источниками финансирования для крупных нефтегазовых проектов в Узбекистане потенциально могут стать:

А) международные консорциумы банков.

Ярким примером опыта применения данного способа финансирования является соглашение между компанией «ЛУКОЙЛ Оверсиз Узбекистан ЛТД» и международным консорциумом банков для привлечения кредита в размере до \$500 млн. Данный кредит направлен на финансирование инвестиционной программы по разработке месторождений Кандымской группы

²⁷ Эдвинсон Л., Мэлоун М. Интеллектуальный капитал. Определение истинной стоимости компании // Новая постиндустриальная волна на Западе. - М.: Academia. 1999.

²⁸ Berglof E., von Thadden E. - L. The Changing Corporate Governance Paradigm Implications for Developing and Transition Economies. Annual World Bank Conference on Development (1999). - Washington. 2000.

и увеличению добычи на участке Хаузак-Шады. В состав консорциума вошли такие организации, как Азиатский банк развития (ADB), Исламский банк развития (IDB), Корейский банк развития (KDB), BNP Paribas (Suisse) SA и Credit Agricole SA. Транши коммерческих банков будут покрываться гарантиями ADB и Многостороннего агентства по инвестиционным гарантиям (МИГА), входящего в группу Всемирного Банка.²⁹

Б) прямые иностранные инвестиции.

Узбекистан планирует освоить в 2015 году иностранные инвестиции в объеме \$3,534 млрд. по 156 инвестиционным проектам, что следует из утвержденной Постановлением Президента Республики Ислама Каримова инвестиционной программы на будущий год.

Наибольший объем иностранных инвестиций – \$2,00 млрд. по 35 проектам – намечается освоить в топливно-энергетическом секторе. Из них прямые инвестиции зарубежных компаний составят \$2,07 млрд., вложенные в 15 проектов нефтегазовой отрасли. Российская НК «ЛУКОЙЛ» в 2015 году инвестирует \$587,2 млн. в реализацию двух СРП в Узбекистане общей стоимостью более \$8 млрд.

Китайская CNPC приступит к строительству четвертой линии узбекского участка газопровода «Центральная Азия – Китай» общей стоимостью \$800 млн.³⁰

В) международное проектное финансирование.

Узбекистан обладает большими запасами углеводородов. Одно из самых крупных месторождений газа Сургиль расположено на территории Республики Каракалпакстан. Для проекта по строительству Устюртского ГХК на базе данного месторождения требовалось финансирование в размере 2,54 млрд. долл. Поэтому для осуществления проекта было принято решение об организации международного проектного финансирования и

²⁹ Штальман К. Новая философия бизнеса. Том 3. Москва. Берлин. 1998.

³⁰ Gresse C. Les entreprises en difficult. –Paris: Economica. 2003. P.112.

привлечении ряда крупных инвесторов в лице международных банков. Пакет финансовых документов включает 1 млрд. долл. от Корейского экспортно-импортного банка, 250 млн. долл. от Государственного банка развития Китая, 125 млн. долл. от Азиатского банка развития, 100 млн. долл. от Национального банка Узбекистана. Страховое покрытие предоставлено в размере 800 млн. долл. со стороны Корейской корпорации торгового страхования, 140 млн. долл. — со стороны шведской EKN и 124 млн. долл. со стороны германского Hermes.³¹

Г) Фонд реконструкции и развития Узбекистана и коммерческие банки Республики Узбекистан.

Д) Собственные средства предприятий АО «Узбекнефтегаз». Узбекистан, как и другие страны, заинтересован в активном участии в процессах международного сотрудничества посредством международной интеграции и разделения труда. Отсюда необходимость осуществления ряда законодательных, организационных и технических мер по созданию соответствующей среды в целях привлечения иностранного капитала. Это, в частности, касается и нефтегазового сектора.

В целях создания благоприятных условий для привлечения прямых иностранных инвестиций в нефтегазовый сектор в республике были приняты законодательные акты «Об иностранных инвестициях», «О гарантиях и мерах защиты прав иностранных инвесторов», «Об инвестиционной деятельности», Закон «О недрах» и «О соглашениях о разделе продукции». В целях повышения эффективности геологоразведочных работ, увеличения объемов разведанных запасов углеводородного сырья и создания благоприятных условий для привлечения прямых иностранных инвестиций в нефтегазовый сектор 28 апреля 2000 года издан Указ Президента Республики Узбекистан Ислама Каримова «О мерах по привлечению прямых иностранных инвестиций в разведку и добычу нефти и газа»,

³¹ Храброва И.А. Корпоративное управление — М.: Альпина, 2000 г.

который явился основополагающим для контрактных взаимоотношений и концессионной деятельности на территории республики.

В вышеперечисленных нормативно-правовых документах предусмотрены четкие процедуры по разведке и разработке залежей, ограничению на отмену прав по использованию недр, определены права и обязательства инвесторов при пользовании углеводородными залежами и другими минеральными ресурсами. В 2005 г. введен в действие Закон «О дополнительных мерах по стимулированию привлечения прямых частных иностранных инвестиций», существенно расширяющий масштабы применения налоговых и иных льгот. Согласно закону, право на льготы получили предприятия, в уставном капитале которых доля иностранных компаний не менее 50%. Льготы предусматривают освобождение от уплаты налога на прибыль по основной деятельности и на имущество, отчислений в дорожный фонд, ряда других бюджетных выплат. Кроме того, убытки от основной деятельности, возникающие у создаваемых СП, переносятся на срок до 5 лет равными долями для погашения за счет прибыли в годы следующие за отчетным периодом, когда деятельность была убыточной.

Необходимо также отметить Закон «О гарантиях иностранным инвесторам», который предусматривает защиту иностранных инвестиций в течение последующих 10 лет после инвестирования от изменений в законодательстве, ухудшающих условия инвестирования.

Иностранные компании, привлекаемые для ведения поисковых и разведочных работ на нефть и газ, освобождаются от — всех видов налогов, отчислений и платежей, действующих на территории РУз, на период проведения геологических разведочных работ;

– таможенных платежей при импорте оборудования, материально-технических ресурсов и услуг, необходимых для проведения поисковых, разведочных и других сопутствующих работ

Совместные предприятия по добыче нефти и газа, осуществляемые с участием иностранных компаний, осуществляющие поисковые и разведочные работы на нефть и газ, освобождаются от:

– уплаты налога на прибыль сроком на 7 лет с начала добычи нефти и газа. По истечению указанного срока ставка налога на доход указанных совместных предприятий устанавливается в размере 50% от действующей ставки;

– уплаты налога на имущество и на доходы иностранных участников от долевого участия в совместных предприятиях;

– обязательной продажи части валютной выручки от реализации продукции, полученной в результате деятельности по добыче и переработке нефти и газа, на период возмещения вложенного капитала на поисковые и разведочные работы.

В целях дальнейшего совершенствования деловой среды, создания максимально благоприятного инвестиционного климата, повышения прозрачности деятельности органов государственного и хозяйственного управления, коренного улучшения на этой основе условий для ведения предпринимательской деятельности, создания новых рабочих мест и увеличения занятости населения в частном секторе экономики 7 апреля 2014 г. принят Указ Президента Республики Узбекистан «О дополнительных мерах по дальнейшему совершенствованию инвестиционного климата и деловой среды в Республике Узбекистан».³²

В Узбекистане разработана система формирования инвестиционных предложений, определяющий принцип которой

«Корпоративное управление и устойчивый рост: стратегические решения и корпоративная эффективность: Материалы конференции. Москва, 14-15 ноября 2014 г. (Канадская программа «Корпоративное управление»).

ориентирован на снижение рисков потенциальных инвесторов. Основной упор сделан на реформирование финансовой системы, упрощение процедуры привлечения иностранных инвесторов, формирование коммерчески привлекательного тендерного портфеля предложений, включающего перспективные месторождения нефти и газ территории и уже подготовленные к разработке месторождения.

Приоритетным направлением привлечения иностранных инвестиций является углубление переработки углеводородного сырья, в связи с чем инвесторы могут участвовать в реализации проектов по интенсификации добычи нефти на длительно разрабатываемых месторождениях в Ферганском и Сурхандарьинском регионах, по увеличению производства сжиженного газа на Мубарекском ГПЗ, по выпуску готовых товаров и изделий из продукции Шуртанского ГХК.

Компания «Узбекнефтегаз» готова к дальнейшему сотрудничеству с иностранными компаниями.

Одна из главных задач нефтяной и газовой промышленности Республики Узбекистан — повышение эффективности и качества общественного производства и значительное увеличение отдачи капитальных вложений и основных фондов, являющихся материальной базой производства и важнейшей составной частью производительных сил страны.

В условиях ускоренного технического прогресса происходит постоянное совершенствование техники и технологии, создаются новые, более высокопроизводительные виды механизмов и аппаратов, заменяющих старые. Основная проблема большинства нефтегазовых предприятий — стареющая инфраструктура, постоянная необходимость обновления выработавших свой ресурс основных производственных фондов, высокие затраты на поддержание их работоспособности.

Назначением основных фондов на нефтегазодобывающих предприятиях является извлечение из недр нефти и газа при помощи скважин, промысловая подготовка этих продуктов при помощи обезвоживающих, обессоливающих и сушильных установок.

В производственном процессе группы основных фондов играют неодинаковую роль. Наиболее важное значение в процессе производства имеет активная часть основных фондов — средства труда, непосредственно определяющие производственные мощности, объем и масштабы производства (машины, оборудование и др.). В нефтегазодобывающей промышленности скважины и нефтегазосборные сети относят по существующей классификации соответственно к группам «сооружения» и «передаточные устройства», и они должны были бы причисляться к пассивной части основных производственных фондов. Однако, учитывая специфику нефтегазодобывающей промышленности, именно, что нефтяные и газовые скважины, как основные производственные единицы, предназначены для извлечения нефти и газа из недр земли, а сборные сети — для доставки этих продуктов из устья скважины до резервуаров или головных сооружений магистральных трубопроводов, они относятся к активной части основных производственных фондов.

Структура основных фондов добычи нефти и газа имеет особенности. Доля сооружений и передаточных устройств в добыче нефти и газа в 2,9 раза превышает среднепромышленный уровень, в то время как удельный вес оборудования и машин в 4,6 раза, а зданий в 7,5 раза уступает соответствующим показателям промышленности страны. Для представления состава и структуры основных производственных фондов нефтегазодобывающего предприятия приведены данные по УДП «Мубарекнефтегаз».³³

Доктор экономических наук, профессор Зокиров А.А. и экономист УДП «Мубарекнефтегаз» Хошимов Т.Р. в своих научных трудах по теме «Мониторинг использования созданного потенциала как фактор эффективности инвестиций».

На предприятии УДП «Мубарскиефтегаз» наибольший удельный вес (70%) в общей стоимости основных фондов нефтегазодобывающих предприятий занимают сооружения (скважины, дожимные компрессорные станции, технологические установки, эстакады и др.), затем передаточные устройства (24% - шлейфы, коллекторы, ЛЭП, тепловые сети, нефте- и газопроводы и др.), а также машины и оборудование (5% - станки, насосы, компрессоры, генераторы, электродвигатели и др.).

В процессе производства основные производственные фонды изнашиваются, т.е. подвергаются и физическому, и моральному износу. Состояние основных фондов нагляднее всего можно определить по коэффициенту их износа, характеризующему их физическую изношенность, исходя из нормативного срока службы и коэффициента годности, показывающего, насколько они пригодны к эксплуатации, исходя из степени их износа. Следовательно, вопросы управления эффективностью производства необходимо рассматривать во взаимосвязи с проблемами оптимизации срока службы основных фондов в условиях ограниченного и неограниченного функционирования.

Под сроком службы производственных основных фондов следует понимать тот период времени, в течение которого они функционируют в производстве в соответствии со своим первоначальным назначением. Этот срок службы не совпадает с периодом возможного физического существования сооружений, передаточных устройств, машин и оборудования, который практически безграничен. Он не совпадает и с периодом технического возможного функционирования их в качестве средств труда, так как путем систематической замены изношенных деталей и целых узлов на новые можно добиться, чтобы сооружения и машины работали десятки лет. Вопрос лишь в том, насколько экономически целесообразно бесконечно удлинять этот срок при снижении фактических объемов добычи?

Следует отметить, что срок службы основных фондов не совпадает и с амортизационным периодом, принятым в нормах амортизационных отчислений. Так, нормы амортизации нефтяных и газовых скважин, также как и зданий, строений, сооружений и других элементов группы «здания и сооружения», установлены, исходя из периода амортизации в размере 20 лет (согласно статье 144 Налогового кодекса Республики Узбекистан). Ввиду специфики нефтегазодобывающей промышленности, а именно, того, что скважины, являясь основными производственными единицами, предназначенными для добычи нефти и газа, не имеют определенного срока эксплуатации.

Изменение условий производства и технический прогресс сокращают, а в отдельных случаях сокращают период эксплуатации скважин в процессе производства. Это обусловлено тем, что сроки службы скважин непосредственно зависят от годовой производственной мощности нефтегазового промысла, величины запасов нефти и газа, пластового давления, режима эксплуатации, свойств пород, свойств компонентов, содержащихся в углеводородах, обводненности пласта и других значительных факторов. Однако, во всех других отраслях экономики амортизационные отчисления производятся в течение всего срока службы основных фондов, т.е. амортизационный период совпадает со средним сроком службы.

Превышение фактического срока службы скважины над нормативным и наличие при этом значительной остаточной ее стоимости может быть обусловлено рядом причин: проведение работ по боковой зарезке ствола, так как стоимость работ учитывается в балансовой стоимости скважины; вводом в эксплуатацию после временной ее консервации. Тем не менее, в настоящее время только по месторождению Крук из 44 действующих нефтяных скважин 36 скважин, отработавших нормативный срок службы от 111 до 138%, имеют по балансовую стоимость, 11 скважин, ожидающих ликвида-

цию, имеют остаточную стоимость от 760 до 1142 млн. сум. 2 действующие в газлифтной эксплуатации скважины, отработавшие нормативный срок службы 118–129%, имеют остаточную стоимость 550 и 705 млн. сумов.

Значительная часть скважин выводится из эксплуатации не отслужив своего нормативного срока, а часть и вовсе не вводится в эксплуатацию после бурения. Причиной такого положения могут служить технологические и геологические причины. В результате, у предприятия теряются возможности погашения стоимости на полное восстановление этих скважин, которые, в свою очередь, являются дорогостоящими. В связи с этим уровень технико-экономических показателей зависит прежде всего, от правильного использования фонда скважин.

Для выявления наличия закономерностей и тенденций трансформации основных фондов применяют ряд показателей. В таблице представлена динамика показателей оценки движения основных фондов по УДП «Мубарекнефтегаз».

Таблица №10

Факторы, влияющие на фондоотдачу	
Технологические: средние глубины скважин (протяженность нефте- и газопровода); давление газа; Загруженность мощностей УКПП и ДКС.	Организационно-экономические: уровень цен на новые основные фонды; уровень цен и тарифов на произведенную продукцию и оказанные услуги; переоценка основных фондов; и т.д.

В процессе производства прирост основных фондов в течение года оказывает значительное влияние на их наличие в конце года. Однако следует учитывать, что в соответствии с действующим законодательством, основные фонды подлежат ежегодной переоценке, оказывающей, так же как и физический износ, значительное влияние на быстрый рост стоимости.

В результате рост стоимости имущества сказывается на величине амортизации, являющейся одной из составных частей себестоимости добычи нефти и газа, так как размер амортизации пропорционален изменению стоимости основных фондов. Аналогично амортизации себестоимость добычи возрастает в прямо пропорциональной зависимости от изменения стоимости основных фондов за счет налога на имущество.

Наиболее полно увеличение стоимости основных фондов выражается в фондоотдаче. Улучшение использования основных фондов способствует увеличению объема выпущенной продукции, росту производительности труда, снижению себестоимости и увеличению прибыли. Показатель фондоотдачи являясь одним из важнейших показателей эффективности использования основных фондов, зависит от ряда факторов.

Нефтегазодобывающая промышленность относится к фондоемким отраслям. Эта особенность заметна и в структуре себестоимости добычи нефти и газа, где на амортизацию приходится значительная доля всех затрат на производ-

УДП «Мубарекнефтегаз», в основном, разрабатывает месторождения, находящиеся на поздних стадиях, которые характеризуются снижением пластовой энергии и темпов отбора нефти и газа, ухудшением структуры запасов, ростом обводненности до критических значений, высокой трудоемкостью, большим весом затрат на ремонт скважин. Учитывая данные факторы, эффективность использования основных фондов при снижении добычи углеводородов снижается. При этом стоимость основных фондов продолжает расти, что связано со строительством и вводом в эксплуатацию дополнительных скважин и сооружений по их обслуживанию (дожимные компрессорные станции (ДКС), моноблочные турбодетандер-

ные агрегаты (МТДА), высокопроизводительные станки-чалки типа «Ротафлекс» и др.). Для всестороннего раскрытия резервов повышения эффективности использования основных производственных фондов используется ряд натуральных показателей (интенсивный, экстенсивный, интегральные коэффициенты и др.), характеризующих ту или иную сторону их использования на нефтегазодобывающих предприятиях.

На поздних стадиях эксплуатации месторождений значительная часть активной части основных фондов бездействует в результате сокращения запасов углеводородов и несоответствия существующих мощностей фактическому объему добычи, содержание которых приводит к росту себестоимости добычи углеводородов и убыточности деятельности предприятий. В связи с этим необходимо провести инвентаризацию всех бездействующих сооружений и оборудования, не находящихся во временной консервации и принять меры по их эффективному использованию.

Для наиболее действенного управления и повышения степени эффективности использования основных производственных фондов на каждом предприятии необходимо установить мониторинг основных показателей (фондоотдачи, фондоемкости, коэффициентов эксплуатации и использования и др.) в суточных отчетах, как и учет объемов добычи УВ-сырья, бурения, КРС и др.

В эпоху глобализации современной экономики, основанной на знаниях, важнейшими факторами повышения устойчивости и конкурентоспособности как на национальном, так и на международном уровне становятся способность создавать новые знания, технологии, процессы, возможность доступа к знаниям и их эффективное коммерческое использование.

Стоит подчеркнуть, что эффект экономики, основанной на знаниях, заключается не столько в разработке высокотехнологичной продукции, сколько в ее продуктивности.

применении во всех отраслях и сферах хозяйственной деятельности общества.³⁴

Инновации и технологический процесс в целом являются результатом сложного комплекса отношений и взаимосвязей между всеми участниками инновационного процесса, генерирующими, распространяющими и использующими полученные новые знания. Следовательно, инновационное развитие экономики зависит от того, насколько эффективно эти самые участники взаимодействуют между собой в рамках единой системы с момента создания инноваций и новых знаний до их использования.

К участникам инновационного процесса относятся, прежде всего, научно-исследовательские институты Академии наук Республики Узбекистан, отраслевые научно-исследовательские институты, высшие учебные заведения и производственные предприятия республики.

Начиная с 2000 г., руководство АО «Узбекнефтегаз» постоянно акцентирует внимание предприятий отрасли на том, что интеграция отраслевой, вузовской и академической науки с производством в решении важнейших задач развития нефтегазовой промышленности должна быть одним из первоочередных направлений в работе акционерных компаний, предприятий и организаций отрасли, и ежегодно выделяет средства на финансирование планируемых научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ.

В решении научно-технических проблем, имеющих в отрасли, партнерами предприятий АО «Узбекнефтегаз» являются:

— Отраслевые институты: АО «O'ZUTINEFTGAZ», АО «ИПРИНГМ»;

— От Академии наук Республики Узбекистан: Карагандинское отделение АН Руз.; Институт общей и неорганической химии; Институт энергетики и автоматики; НПО «Физическая химия»; Институт химии и физики полимеров; Институт «Синтез»;

³⁴ Исаева Н.Э. (+). Узбекский журнал нефти и газа (специальный выпуск), май 2015 г. Стр. 61-66.

сейсмологии; Институт механики и сейсмостойкости сооружений; Институт микробиологии; Институт математики и информатизации технологий;

– От вузов Республики Узбекистан: Филиал РГУ нефти и газа им. И.М. Губкина в городе Ташкент; Ташкентский государственный технический университет; ГУП «Фан ва таълим» при ТашГТУ; НП УЦ «Энерго- и ресурсосбережение»; УНИИ «Burlichi biznes» при ТашГТУ; НЦ «Борьба с осложнениями в процессе бурения» при ТашГТУ; Ташкентский химико-технологический институт; Ташкентский государственный авиационный институт; Ферганский государственный университет; Каршинский инженерно-экономический институт;

– От других ведомств республики: Узбекский научно-исследовательский институт химии и фармацевтики имени Султанова; Институт минеральных ресурсов Госкомгеологии; Институт прогнозирования и макроэкономических исследований при Кабинете Министров Республики Узбекистан.

Для повышения эффективности производства предприятий акционерных компаний АО «Узбекнефтегаз» ежегодно в рамках «Планов внедрения (использования) новой техники, переломных технологий, механизации и автоматизации производственных процессов» в течение 2010–2013 гг. использовали 270 технических решений с фактическим экономическим эффектом 110,5 млрд. сумов, которые направлены на прирост углеводородов, снижение себестоимости товарной продукции, рост производительности труда, сокращение применения ручного труда, снижение норм расхода важнейших видов материальных ресурсов, улучшение условий труда и обеспечение других показателей.

При этом, в последние годы наметилась тенденция к снижению величины экономического эффекта от использования мероприятий по новой технике.

³⁵ Дементьева А.Г. Система корпоративного управления в развивающихся странах и России // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. – №3. с.124-139.

Существует ряд причин, которые могут оказывать влияние на величину экономического эффекта.

Повышение уровня использования недр, а следовательно, сырьевой базы нефтегазового комплекса может быть обеспечено только на основе развития приоритетных направлений, определяющих пути развития научно-технического прогресса (науки и техники), которые должны являться основой разработки критических технологий освоения нефтегазосодержащих месторождений.

В 2015 году планируется внедрить более 70 мероприятий в области техники, передовым технологиям, механизации и автоматизации производственных процессов в акционерных компаниях. Ожидается получить экономический эффект на общую сумму около 33,3 млрд сумов.³⁶

Так, в области геофизических работ предусматривается:

- внедрение GPS-системы PROFLEX-500, ASHTECH для обработки сейсморазведочных профилей и привязки пунктов геофизических наблюдений;

- внедрение специализированного обрабатывающего комплекса «UNIVERS» для обработки полевого материала ВСП.

В области строительства скважин на нефть и газ предусматривается:

- использование долот PCD при бурении газовых скважин для обеспечения высокой проходки и сроков сокращения строительства скважин;

- применение эффективных систем промысловых жидкостей, предусматривающих экономию химреагентов и химических материалов.

В транспорте газа будет осуществляться замена устаревших систем автоматики, в том числе по учету газа (АСКУГ); в автомобильном транспорте – внедрение многофункциональных систем.

А.Т. Система корпоративного управления в развитых странах и России // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. – №3. – С. 134-139.

нальных навигационных систем (GPS/ГЛОНАСС-мониторинг транспорта), позволяющих контролировать работу, местонахождение, время работы, маршрут движения, пробег, расход топлива автотранспортных средств и спецтехники.

Научно-техническое, технологическое развитие нефтегазовой и газовой промышленности все в большей степени зависит от результатов внедрения НИОКР, профинансированных, а также доведенных до стадии внедрения, в том числе инновационных разработок, предлагаемых в ходе проведения республиканских ярмарок инновационных идей, технологий и проектов (далее - Ярмарка инноваций).

Ежегодно, в соответствии с Постановлением Президента Республики Узбекистан от 15 июля 2008 г. № 916 «О дополнительных мерах по стимулированию внедрения инновационных проектов и технологий в производство», проводятся республиканские ярмарки инновационных идей, технологий и проектов. На сегодняшний день проведено семь ярмарок инноваций, в ходе которых составлено 99 соглашений (протоколов намерений и договоров) на общую сумму 7 643,5 млн. сумов, из них реализуются 28 договоров на общую сумму 3 582,1 млн. сумов. Кроме того, по состоянию на 01.02.2015 г. завершен 71 договор на общую сумму 4 023,1 млн. сумов.

Необходимо отметить, что некоторые проекты ярмарок инноваций представляют интерес не только для нефтегазовой отрасли, но и для других отраслей. Например, на Ферганском нефтеперерабатывающем заводе по проекту: «Эффективная технология получения осерненной пластической смазки с повышенными эксплуатационными характеристиками» проведено 9,5 тонн рельсовой смазки на сумму 14,3 млн. сумов. По проекту: «Разработка оптимального варианта технологии получения опытно-промышленной партии редукторной смазки для локомотивов» получена опытная партия редукторной

СЭП-Л, определены физико-химические и эксплуатационные характеристики, разработаны технические условия на опытную партию. Серийное производство ожидается после проведения эксплуатационных испытаний и получения нормативных документов.

В нашей стране в последние годы уделяется все большее внимание вопросам инновационной активности и создания четко очерченной инновационной системы. В целом, экономическое развитие страны осуществляется в соответствии с провозглашенным Президентом Узбекистана принципом централизованного регулирования, реализующимся через государственную политику. Значимый элемент этой политики — переход к инновационному типу развития, в том числе это касается и научно-технологической области. На последовательное обеспечение структурных преобразований, модернизацию и диверсификацию производства, дальнейшее развитие высокотехнологичных отраслей промышленности, наиболее полное использование имеющихся резервов по снижению энергоемкости производимой продукции, материальных и трудовых затрат, а также расширение производства конкурентоспособных готовых товаров и полуфабрикатов, пользующихся устойчивым спросом на мировых и региональных рынках, нацелен Указ Президента Республики Узбекистан от 4 марта 2015 года № 4707 «О Программе мер по обеспечению структурных преобразований, модернизации и диверсификации производства на 2015–2019 годы». В нем, в частности, одним из приоритетных направлений определено увеличение объемов и расширение ассортимента производства продукции с высокой добавленной стоимостью в нефтегазовой и нефтехимической промышленности на основе глубокой переработки природного газа и газового конденсата.

Выбранная стратегия подтверждает безусловный факт, что Узбекистан выбрал инновационный путь развития экономики.

Инновационные процессы – важные способы удовлетворения потребностей корпоративного производства. В различных странах Запада за счет продуктов инновационной деятельности обеспечивается более 20% прироста национального дохода.

Большинство исследователей считают, что инновационный цикл – это совокупность стадий и этапов, необходимых для создания и производства новой техники, удовлетворяющей потребности производства.

В современных условиях инновация рассматривается как форма управляемого и регулируемого развития, которая внедряется в практику и приносит компании экономический эффект.

Зарубежный специалист экономической теории характеризует инновационный механизм как способность продвижения передовых идей и внедрений через ведение рискованного бизнеса.

Формирование новой инновационной системы должно осуществляться, в первую очередь, в крупных промышленных корпорациях и ФПГ. Экономические гиганты имеют реальную возможность выделения больших финансовых средств для исследований и научных разработок с целью внедрения их результатов в серийное производство.

Существуют разные модели инновационной деятельности, все они преследуют единственную цель – взаимосвязь корпораций с наукой и рынком. Инновационный процесс через передачу знаний продвигает новый товар или продукцию корпорации на рынок.

Три компоненты образуют сферу инновационной деятельности: новшества формируют рынок новаций, инвестиции – рынок капитала, а нововведения – рынок чистой конкуренции нововведений.

Американский специалист в инновационной сфере Тимс подчеркивает: лишь в 10% начатых проектов достигается успех. Для крупных корпораций такой риск не страшен.

В то же время поддержка инновационной деятельности является прерогативой государства. Не случайно большинство правительственных структур и ведомств выступают инициаторами различных инновационных проектов.

Государственное регулирование инновационной деятельности осуществляется через конкретное финансирование государственных программ, поддержки нововведений. Пример в этом — США, где создаются специальные консорциумы, научные и технические центры, которые осуществляют не только инновационные идеи, но и строят механизм деятельности всего инновационного цикла.

Венгерский экономист Б. Санто утверждает: «Если размер налога на прибыль варьируется между 0 и 25%, то склонность к предпринимательству быстро уменьшается; если же налог достигает 50% от прибыли, то склонность к инновациям и связанным с ними капиталовложениями практически исчезает».

В мировой практике используются такие виды налоговых льгот, которые стимулируют налоговую деятельность:

- предоставление исследовательского и инновационного налогового кредита, то есть отсрочки налоговых платежей в части затрат из прибыли на инновационные цели;
- уменьшение налога на прирост инновационных затрат;
- «налоговые каникулы» в течение нескольких лет, касающиеся прибыли, полученной от реализации инновационных проектов;
- льготное налогообложение дивидендов юридических и физических лиц, полученных по акциям инновационных организаций;
- снижение ставок налога на прибыль, направленную на социальные и совместные НИОКР;
- связь предоставления льгот с учетом приоритетности выполняемых проектов;

- льготное налогообложение прибыли от патентов, изобретений, «ноу-хау», других нематериальных активов интеллектуальной собственности;

- уменьшение налогооблагаемой прибыли на сумму стоимости приборов и оборудования, передаваемых инновационным организациям;

- вычет из налогооблагаемой прибыли взносов в благотворительные фонды, деятельность которых связана с финансированием инноваций;

- зачисление части прибыли инновационной организации на специальные счета с последующим льготным налогообложением в случае использования на инновационные цели

В мировой экономике в сфере инновационной политики государства различаются:

- ориентированные на лидерство в науке (США, Франция, Великобритания);

- ориентированные на распространение нововведений (Германия, Швеция);

- стимулирующие нововведения через развитие инновационных структур (Япония, Южная Корея, Сингапур).

На современном этапе реформирования хозяйственно-экономических связей в странах СНГ должны быть четко обозначены взаимосвязи государственного управления инновационными процессами с рыночными структурами, включая производственные, исследовательские, конструкторские, информационные составляющие.

ГЛАВА 4

СПЕЦИФИКА ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНЫМИ СИСТЕМАМИ В ОТРАСЛИ НЕФТЕГАЗОВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

4.1. Механизм государственного воздействия на инвестиционный климат корпорации отрасли нефтегаза

Государство, как активный субъект экономических отношений и регулятор национальной экономики, призвано обеспечить условия для притока иностранных и отечественных инвестиций. Для чего необходим стабильный валютный курс, сбалансирование бюджета, эффективное управление на всех уровнях власти, стабильная и непротиворечивая законодательная система и пр.

В некоторых странах усиливается криминализация деловых отношений, отсутствует правовая система для разделения собственности легальной и нелегальной. Имеется слияние власти и бизнеса. Государству же следует отказаться от права вмешиваться в имущественные споры. Бизнес и предпринимательство должны получить законодательные гарантии неприкосновенности собственности.

«Феномен коррупции» достиг в ряде экономик критических размеров. С момента образования предприятия и по всей цепочке продвижения товара происходит трансформация государственных ресурсов в частные капиталы. По некоторым данным наблюдаются масштабы теневой экономики до 40–50%. Доходы этого сектора – «живые» деньги, выделенные из налогооблагаемой базы.

В ряде стран из-за отсутствия контроля над перетоками денежно-финансовых ресурсов Центробанк и Минфин могут контролировать лишь треть совокупной массы денег и платежных средств, обращающихся в экономике. Не изменив такого состояния платежных средств, не добыв «живых» денег в экономике, невозможно говорить о росте экономики.

Негативно характеризуют инвестиционный климат в некоторых странах СНГ кризисное состояние экономики, нарушение хозяйственных связей между товаропроизводителями и регионами, падение договорной дисциплины, неотлаженный внутренний механизм управления экономикой, слабое развитие инфраструктуры связи, неразвитость сферы деловых услуг.

Важным фактором становится низкий кредитный риск. Эффективные инструменты конкуренции за иностранные инвестиции связаны, в большей мере, со стабильной, прозрачной системой налогообложения и предсказуемостью социально-экономической и политической ситуации в стране.

Политическая неопределенность ведет к деформированию поведения участников экономической деятельности. Существует боязнь инфляции, опасение потерять свои вложения в реальную экономику. Предприниматели, особенно зарубежные, хотя бы большей предсказуемости решений региональных властей и исполнительной власти.

Важное значение имеет положительный рейтинг страны, новый ее инвестиционный образ, восстановление доверия отечественных и иностранных инвесторов к государственной политике. Необходимо обеспечить стабильность национальной валюты.

За государством сохраняется существенная роль в регулировании экономики, создании экономической инфраструктуры. Реформы тормозятся из-за отсутствия эффективных рычагов государственного стимулирования экономики. Проведенные реформы, структурные кризисы, социально-политическая нестабильность негативно сказываются на инвестиционной активности.

Необходимо изменить идеологию государственного регулирования, которая зачастую построена на презумпции виновности предпринимателя. Последний готов платить налоги, если они справедливые.

При отсутствии ясных, в законодательном порядке фиксированных гарантий сохранения имущественного контроля за своими компаниями в долгосрочном плане, предприниматели будут ориентироваться не на долгосрочные инвестиции, а на извлечение краткосрочных выгод.

Ивонина И.Э. в своих научных трудах, посвященных проблемам динамики процессов формирования инвестиционной привлекательности нефтегазовой отрасли Узбекистана, отметила, что инвестиционная привлекательность имеет в экономической литературе ряд сходных понятий: «инвестиционный климат», «инвестиционный имидж» и т.п. Но они не тождественны. К примеру, под понятием «инвестиционный климат» обычно понимают совокупность экономических, политических, финансовых условий, оказывающих влияние на приток внутренних и внешних инвестиций в экономику страны, а инвестиционный имидж представляется в виде комплексного отражения различных аспектов инвестиционного климата в представлениях инвесторов. Все это элементы более общего понятия - инвестиционной деятельности.

Различные трактовки понятия инвестиционной привлекательности неизбежно ведут к разным подходам в определении ее внутренних составляющих, отражающих либо устойчивость финансового состояния предприятия, доходность капитала, курс акций и уровень выплачиваемых дивидендов, либо экономическую (или социально-экономическую) целесообразность инвестирования, основанную на сопоставлении интересов и возможностей инвестора и реципиента инвестиций, которые обеспечивают достижение целей каждого из них при определенном уровне доходности и риска инвестиций.

Инвестиционную привлекательность предприятия характеризуют с позиций перспективности, выгодности, эффективности и минимизации риска вложения инвестиций в его развитие. Инвестиционную привлекательность на макроуровне определяют как условия (экономические, правовые, политические, социальные и др.), созданные государством и субъектам хозяйствования, а также иностранным инвестором для выгодного вложения инвестиций с целью развития национальной экономики.

При этом в экономической литературе, как правило, инвестиционную привлекательность на макроуровне характеризуют следующими условиями:

- политическая стабильность и ее предсказуемость в стране;
- основные макроэкономические показатели (уровень инфляции, темпы роста ВВП, объемы выпуска важнейших видов промышленной продукции, дефицит бюджета и др.) и их прогноз на будущее;
- наличие и степень совершенства нормативных актов в области инвестиционной деятельности;
- степень совершенства налоговой системы в стране;
- степень инвестиционного риска и др.

Проблема привлечения инвестиций – одна из ключевых проблем современного общества. Однако большинство экономистов рассматривают ее крайне узко, ограничиваясь лишь привлекательностью для внешних инвесторов. Внутренний же инвестиционный потенциал предприятий остается вне поля зрения многих теоретиков инвестиционной привлекательности. В связи с этим, для восполнения этого упущенного теорией момента, ученые вновь и вновь обращаются к рассмотрению этого вопроса с позиции более общей экономической категории инвестиционного климата.³⁷

³⁷ Ивонина И.Э., Ивонин В.Н. (+), Узбекский журнал нефти и газа. Май 2015 г.

И здесь они приходят к весьма интересному выводу о том, что инвестиционный климат обладает свойствами статике и динамики. В статике инвестиционный климат характеризуется уже достигнутыми условиями инвестирования, которые фиксируются на определенный момент времени.¹⁸ В динамике же инвестиционный климат претерпевает весьма существенные изменения, и все зависит от того, в каком направлении идут изменения. Эти свойства статике и динамики присущи как развитым странам, так и странам с переходной экономикой. Но если в первых характеристика инвестиционного климата весьма статична, то в странах с переходной экономикой она претерпевает быстрые изменения. А поэтому для стран с переходной экономикой важны динамические характеристики изменений инвестиционного климата. Нам представляется это существенным, поскольку имеющиеся в экономической литературе методики оценки инвестиционного климата - балльные, рейтинговые и иные, как правило, рассчитаны лишь на фиксацию статике процесса, а, следовательно, не могут в полной мере отвечать потребностям оценки инвестиционного климата в странах с переходной экономикой, включая, конечно, и Узбекистан.

Заметим, что обычно определения инвестиционного климата основываются на необходимости создания некоторых условий. При этом понятие «условие» трактуется как: «обстановка, в которой происходит, осуществляется что-нибудь» и «обстоятельство, от которого что-нибудь зависит». Этими определениями подтверждается двойственный характер инвестиционного климата - его статика (обстановка) и динамика (обстоятельства). Но и обстановка и обстоятельства создаются с целью «активизации инвестиций», «притока внутренних и внешних инвестиций», а это значит, что условия благоприятного инвестиционного климата должны обеспечивать привлекательность инвестирования.

¹⁸ Tricker R. International Corporate Governance. Prentice Hall. 1994.

Необходимо отметить, что ученые Узбекистана глубоко и всесторонне исследовали теорию и методологию инвестиционной деятельности, обобщили имеющийся практический опыт в рамках Национальной концепции «Свой путь обновления и прогресса» и выдвинули ряд принципиально новых теоретических положений. В частности, в монографии Н.А. Хашимовой «Инвестиционный потенциал» автор логически, с позиций синергетики, подходит к новому понятию инвестиционных привлекателей - инвестиционных аттракторов, и формулирует вывод о том, что основой формирования и наращивания инвестиционного потенциала является благоприятный инвестиционный климат, обеспечивающий системой аттракторов привлекательность инвестиций. Отсюда следует, что инвестиционный климат следует понимать не как инвестиционную обстановку, а как систему действующих или формируемых инвестиционных аттракторов - привлекателей. Потребность в инвестициях для стран с переходной экономикой сейчас столь велика, что понятие инвестиционный климат и инвестиционная привлекательность в экономической литературе отождествляется с правительственными гарантиями и сразу же приобретает характер неперменного атрибута доступа к иностранным инвестициям. В результате воспроизводственный инвестиционный процесс из собственных средств предприятий практически полностью выпадает из теоретического рассмотрения. Именно поэтому нашими учеными (Н.А. Хашимова) предлагается введение новой экономической категории - генерация инвестиционного потенциала. Она охватывает и внутрифирменный, внутриотраслевой процесс воспроизводства инвестиционного потенциала, и процесс привлечения внешних инвестиционных ресурсов. В этом мы полностью согласны с выводами Н.А. Хашимовой и считаем, что при таком подходе задача конкретизируется. Перед государством стоит вопрос уже не о создании «обстановки», а о конкретных

ствиях по привлечению инвестиций. Отсюда вытекает, что в ходе реформирования экономики, в условиях становления государственности, активных изменений в правовой системе, политической и социальной сферах, этот процесс необходимо рассматривать в динамике, то есть поэтапно и многоаспектно.

В параметрах аттракторов инвестиционного потенциала есть условно постоянные факторы, слабо изменяемые во времени. Это, к примеру, природный и человеческий потенциал. Есть факторы, диктуемые конъюнктурой рынка. Но определяющими факторами и условиями привлекательности инвестиций следует считать процессы реформирования как со стороны государства, так и внутренних и внешних инвесторов.

Анализируя динамику инвестиционного процесса в нефтегазовой отрасли, мы замечаем, что он был основан на последовательном использовании соответствующих инвестиционных аттракторов, сформировавших благоприятный инвестиционный климат в отрасли. На каждом этапе реформирования и развития отрасли формулировались адекватные существующимся экономическим условиям приоритеты, по существу играющие роль инвестиционных аттракторов как для внутренних, так и внешних инвесторов. Логическая организация построения такой системы инвестиционных аттракторов, динамическая последовательность формирования и их структура позволяет нам представить эту систему в качестве модели создания благоприятного инвестиционного климата в нефтегазовой отрасли Узбекистана.

Весьма интересно, что эти основополагающие факторы привлекательности инвестиций не затрагиваются ни в одной из известных нам зарубежных методик оценки инвестиционного климата. В них упор делался, преимущественно, на экономические и правовые условия, а остальное, по-видимому, воспринималось как само собой разумеющееся.

В ходе реализации программ повышения привлекательности инвестиций в отрасли эффективно сработала методология формирования инвестиционных аттракторов. Она серьезно повлияла на увеличение инвестиционного потенциала. Характеристикой этому может служить рост инвестиций в развитие нефтегазовой отрасли Узбекистана за период с 2001 по 2013 год в 7,6 раза, а прямых иностранных инвестиций - более, чем в 320 раз (5,53 млн. долл. - в 2001 году, 1787,9 млн. долл. - в 2013 году).

Примечательно, что за эти годы изменилась структура источников инвестирования. Получили развитие тенденции снижения централизованных инвестиций, значительного увеличения доли собственных средств предприятий и прямых иностранных инвестиций. Ключевым приоритетом стало привлечение инвестиций на осуществление ускоренной модернизации, технического и технологического перевооружения предприятий отрасли.

Таким образом, можно сделать вывод, что важнейшим направлением наращивания инвестиционного потенциала отрасли является создание благоприятного инвестиционного климата, который может рассматриваться в статике и динамике. В статике инвестиционный климат характеризуется уже достигнутыми условиями инвестирования, которые фиксируются на определенный момент времени. В динамике же инвестиционный климат претерпевает весьма существенные изменения, и все зависит от того, в каком направлении они идут.

При этом логика построения и структура инвестиционного климата должна быть основана не на оценке определенных условий и обстановки для инвесторов, как это обычно трактуется в экономической литературе, а на обеспечении привлекательности инвестиций. Нам представляется, что этот вывод является одним из важнейших методологических принципов теории потенциала инвестиционной деятельности.

гласит, что основой формирования и наращивания инвестиционного потенциала отрасли является благоприятный инвестиционный климат, обеспечивающий системой аттракторов привлекательность инвестиций. Иными словами, методологически мы уходим от понимания инвестиционного климата как инвестиционной обстановки и приходим к новому понятию - аттрактору (привлекателю) инвестиций. В этом случае задача конкретизируется, и перед нами стоит вопрос не о создании «обстановки», а о конкретных действиях по привлечению инвестиций.

4.2. Создание антимонопольного механизма реальной конкуренции

Важным условием является не столько ограничение деятельности монополистических начал, сколько соблюдение правил конкуренции и создание благоприятной среды для предпринимателей.

В антимонопольной политике особое значение приобретает ценообразование с упором на установление порога монопольных цен от низших до высших пределов. Такая политика имеет и преимущества, и недостатки.

Монопольно высокая цена на рынке преследует цель компенсации необоснованных затрат производителей, то есть получение прибыли при неполном использовании производственных площадей.

Монопольно низкая цена способна создать на рынке доминирующее положение производителя за счет сознательной политики.

В странах с переходной экономикой корпорации чаще устанавливают монопольно высокие цены. В развитых же странах корпорации придерживаются не только низких, но и демпинговых цен. При этом нейтрализация и блокирование на

рынке конкурентов обеспечивается за счет увеличения прибыли в других секторах производства, что позволяет регулировать рыночные цены, снижая их порог.

Важный аспект антимонопольной политики – контроль или полный запрет на недобросовестную конкуренцию. Под нее попадают сведения неточного, ложного, искаженного характера относительно технологических или других характеристик товара. Они направлены на подрыв его конкурентоспособности. В отношении аналогичной продукции партнерской недобросовестная конкуренция – это разглашение и негативное распространение дезинформации или коммерческой тайны, при которой будет искажаться или страдать деловая репутация предприятия.

Антимонопольная политика регулирует также поведение государственных структур, которые прямо вмешиваются в производственную деятельность корпоративного предприятия.

В этом случае антимонопольные ограничения направлены против действий органов власти и управления, ущемляющих интересы предприятия.

Все решения органов власти или местного самоуправления по вопросам конкуренции обязательно должны согласовываться с антимонопольным ведомством.

Необходим реестр крупнейших субъектов, чтобы создать о них информационную базу о производстве важной и необходимой для государства продукции.

Особую актуальность в рыночных условиях приобретает государственное регулирование естественных монополий. Для них характерен высокий уровень издержек, что сказывается на цене продукции. Поэтому закон о естественных монополиях должен регулировать цены на продукцию до предельного уровня и устанавливать их минимальный уровень для обязательного обслуживания потребителей.

Такой закон сдерживает рост цен на продукцию естественных монополий, сокращает уровень получаемых налоговых льгот, формирует более управляемую систему монополистического регулирования.

Особую актуальность для корпоративного предпринимательства приобретают создание новых рынков, расширение номенклатуры и снижение цены продукции при одновременном повышении ее качества. Поэтому основная цель конкурентной политики – создание равной конкуренции, при которой ликвидируются льготы и преференции отдельным корпоративным субъектам. Это обеспечит выравнивание конкурентных условий на местном и региональном уровнях.

Следует создать единую систему мониторинга товарных рынков на всех уровнях и применять санкции в отношении субъектов естественных монополий, осуществляя контроль государства за действиями, ограничивающими конкуренцию.

Для повышения концентрации рынка необходим учет интересов потребителей в снижении цен на рынке. В этих целях предусматривать: анализ товарных и финансовых рынков; усиление антимонопольного контроля за злоупотреблением хозяйствующих субъектов и финансовых организаций доминирующим положением; обеспечение равных условий доступа финансовым организациям для предоставления финансовых услуг на различных сегментах рынка; пресечение недобросовестной конкуренции и злоупотреблений доминирующим положением. приведение в соответствие с антимонопольным законодательством нормативных правовых актов государственной власти и местного самоуправления.

Антимонопольное регулирование – средство по созданию рыночного уровня не только экономической, но и национальной безопасности государства.

В государствах СНГ создан Межгосударственный совет по антимонопольной политике. Он обладает следующими функциями:

- координирует совместную деятельность сторон по созданию правовых основ по предупреждению, ограничению, пресечению монополистической деятельности и недобросовестной конкуренции;

- содействует сторонам разрабатывать и совершенствовать национальные законодательства по вопросам конкуренции;

- разрабатывает правила и механизмы реализации конкретных аспектов деятельности по предупреждению, пресечению монополистической деятельности и недобросовестной конкуренции;

- содействует в обмене нормативно-правовой, методической и другой информацией в антимонопольной политике;

- выполняет функции по реализации товара.

Антимонопольный совет имеет право:

- проводить экспертизы проектов, документов, связанных с реализацией договора;

- создавать группы экспертов по проектам;

- вносить документы Совета на рассмотрение экономического совета, Совета глав правительства и Совета глав государств СНГ;

- запрашивать и получать информацию для выполнения функций;

- разрабатывать регламент работы, вносить в него изменения;

- взаимодействовать с антимонопольными органами третьих стран.

В странах с развитой рыночной экономикой антимонопольное регулирование защищает, в основном, малое и среднее предпринимательство, развивая конкурентную среду.

Монопольно-ограничительный механизм основывается на одном из двух принципов: американском или европейском.

В Канаде, Аргентине, Германии используется запрещение определенных видов деятельности.

В Японии, странах ЕС антимонопольные законодательства включают регулирование и контроль, а также запрет деятельности государственных структур.

Антимонопольное регулирование в развитых странах осуществляется двумя путями: через «горизонтальную интеграцию» монопольные объединения стремятся приобрести предприятия конкурентов; «вертикальную интеграцию» - эффективнее всего работает система снабжения и реализации товаров.

Е.В. Ленский выделяет задачи государственного регулирования цен в естественных монополиях:

- обеспечение баланса интересов потребителей и предприятий;

- определение структуры тарифов на принципах справедливого и эффективного отнесения издержек на тарифы для различных типов потребителей;

- стимулирование предприятий отраслей – естественных монополий к сокращению издержек и излишней занятости, улучшению качества обслуживания, повышению эффективности инвестиций и т.д.;

- использование регулирования при проведении стабилизирующей макроэкономической политики;

- управление развитием экономики в регионах.

Для государств ЕС критериями свободы конкуренции внутри стран являются: установление прямо или косвенно покупных или продажных цен; ограничения, контроль над производством, капиталовложениями и сбытом; распределение рынков, других источников снабжения.

Существующее в странах с переходной экономикой законодательство для корпораций содержит недостатки. В нем

немало недоработок и неоправданных ограничений, а также противоречий. Они тормозят развитие корпоративного бизнеса.

Поэтому корпоративное предпринимательство не играет важной интегрированной роли. В полной мере не реализуется положение, при котором в федеральном бюджете должна быть определена ведущая роль корпоративного предпринимательства.

Это тормозит привлечение инвестиций в проекты и программы, выполняемые ФПГ, снижает их экспертную направленность. Многие законы, регулирующие правовую деятельность, не исполняются и даже искажают всю систему государственного правового регулирования.

Большой вклад в деятельность корпораций внесло бы совершенствование законодательной базы с учетом включения в правоохранительные акты мер по стратегии корпоративного управления.

Остро стоит вопрос между собственниками и руководителями корпорации в трудовых отношениях. Актуальна и проблема принятия руководителями корпорации ответственности за управленческие решения, включая финансово-хозяйственные.

Как отмечает А.В. Бандурин, «за акционированными обществами, за вырастающими из их числа и сосуществующими с ними корпорациями: концернами, холдингами, ФПГ – будущее экономики».

Таким образом, правовое регулирование и законодательная база корпорации позволяют не только осуществить на практике нормы и рекомендации законодательного порядка, но и создают условия для эффективного управления деятельностью корпорации.

Поэтому проекты новых законов или ведомственных нормативных актов должны быть изучены и обоснованы, прежде чем их одобрит правительство.

Н.Э. Ивонина, Н.В. Ивонин в своих научных трудах, посвященных проблемам инновационного развития нефтегазовой отрасли Узбекистана отметили, что инновационное развитие отраслей, в первую очередь такой отрасли, как нефтегазовая, приобретает в настоящее время особое значение в связи с основными задачами развития экономики страны.

Нефтегазовая отрасль - это уникальный комплекс производств, влияющий не только на уровень развития других отраслей, но и всей экономики в целом.

Уровень развития предприятий в современных условиях определяется, в первую очередь, тремя одинаково важными показателями: производительностью труда, конкурентоспособностью продукции, устойчивым развитием. Однако нельзя судить об успешном развитии отрасли только по обобщенному показателю роста объемов производства. Сейчас важен не рост вообще, а рост за счет качественного развития технологической базы и совершенствования системы управления. Только такой рост может обеспечить стабильное устойчивое развитие отрасли.

Главной целью нефтегазовой отрасли является удовлетворение потребности экономики в продукции предприятий и формирование через взаимодействие с инновационной сферой ее технико-технологического потенциала. В этом случае инновационная деятельность отрасли выступает в своем узком смысле (востребованное рынком внедренное новшество, обеспечивающее качественный рост эффективности процессов и объемов продукции) и в наибольшей степени определяет конкурентоспособность ее продукции.

Основными факторами конкурентоспособности отрасли ее способности к инновациям являются: платежеспособный спрос на продукцию отрасли; ресурсоемкость и связанная с этим организация производства (качество сырья, материалов и других материальных ресурсов, а также каче-

ство используемых технологий); уровень износа основных производственных фондов предприятий отрасли и уровень инвестиций в техническое и технологическое перевооружение.³⁹

Исходя из этих критериев, постараемся определить потенциал нефтегазовой отрасли к инновационной деятельности.

Платежеспособный спрос на продукцию отрасли может быть охарактеризован уровнем поступления средств в оплату за отгруженную продукцию за последние 5 лет.

В целом, платежеспособный спрос на продукцию отрасли имеет устойчивую тенденцию к росту.

Ресурсоемкость предприятий отрасли характеризуется классическим показателем, рассчитываемым как отношение стоимости ресурсов к объему произведенной продукции.

За анализируемый период ресурсоемкость оставалась, примерно, на одном уровне.

Уровень износа основных производственных фондов и уровень инвестиций в техническое и технологическое перевооружение также имеет важное значение. Теоретически все инвестиции в основной капитал можно отнести к инновационным. Однако в нашем случае мы исключали из объема инвестиций те, что были направлены на строительство новых предприятий, т.е. принимали в расчет инвестиции на техническое перевооружение, реконструкцию, расширение и поддержание действующих предприятий, отдельные объекты действующих предприятий.

Таким образом, исходя из приведенных данных, можно дать положительную оценку способности нефтегазовой отрасли к инновациям.

Результатом инновационной деятельности предприятий нефтегазовой отрасли являются следующие показатели.

³⁹ Клейнер В. Корпоративное управление и эффективность деятельности компаний // Вопросы экономики. – 2008. – №10.

Основные результаты инновационной деятельности предприятий нефтегазовой отрасли⁴⁰.

Таблица №11

	Всего за 2009–2013 гг.
1. Количество использованных мероприятий НТИ	352
2. Общий экономический эффект (млрд. сум.)	152,7
из него прирост прибыли (млрд. сум.)	141,9
в т.ч. за счет снижения затрат	15,3
3. Экономия ТЭР и МТР	
Бензин (тонн)	806,7
Электроэнергия (тыс. кВт/ч)	7456,9
4. Дополнительный объем продукции	
Природный газ (млн. м ³)	10594,4
Газоконденсат (тыс. т)	425,1
Нефть (тыс. т)	103,9

В целях активизации дальнейшего инновационного развития предприятий отрасли, по-нашему мнению, необходимо на каждом предприятии при формировании планов стратегического развития учитывать собственные потребности в инновациях.

Для этого следует учитывать тот факт, что побудительным механизмом развития инноваций, в первую очередь, является рыночная конкуренция, которая вынуждает постоянно искать возможности сокращения издержек производства и выхода на новые рынки сбыта.

Эффективность или полезность инновации - категория, которую применяют для характеристики результатов и эффективности инновационной деятельности. В распределении инноваций

⁴⁰ Лавер Д. Стратегическое рыночное управление (Бизнес-стратегии для успешного менеджмента). СПб.: Питер, 2000. С. 442.

с точки зрения их эффективности можно выделять два основных направления их отбора и оценки: вид и степень эффективности.

Главная задача при оценке эффективности инноваций и их влияния на деятельность предприятия состоит в анализе его экономического развития.

Для оценки эффективности сферы применения инновационных технологий используются все элементы инновационного потенциала, определяющие возможности разработки и внедрения инновационных решений: кадровый состав, финансовые ресурсы, материально-техническое оснащение, интеллектуальную собственность, организационно-управленческие показатели и т.п.

Процесс оценки эффективности инноваций и их влияния на развитие предприятия является непрерывным, циклическим и представляет собой основу разработки инновационной стратегии предприятия.

Результаты реализации инновационной стратегии и оценка ее эффективности представляют собой инновационный процесс.

Инновационный процесс и оценка его эффективности состоит из нескольких этапов.

1 этап - на входе дается оценка внешних (потенциала продуктового рынка) и внутренних факторов (потенциал предприятия), которые вступают во взаимодействие;

2 этап - для оценки устойчивости используется критерий соответствия потенциала предприятия и соответствия ему материально-технической базы. При соответствии их друг другу состояние предприятия оценивается как устойчивое;

3 этап - в случае превышения потенциала материально-технической базы над потенциалом предприятия производится выбор организационно-управленческих инноваций с позиций эффективности;

4 этап - оценка влияния количественных факторов на результаты деятельности предприятия;

этап - выявление качественных показателей влияния на эффективность деятельности предприятия за счет изменения качественных и количественных ее свойств, снижения издержек, повышения производительности труда и др.

Использование предлагаемых подходов к формированию инновационной стратегии развития позволит создать эффективную модель роста объема производства, в центре которой будет совершенствование материально-технической базы и внедрение новой техники и технологий, создание высококвалифицированного персонала.

4.3 Состояние нефтегазовой отрасли в зарубежных странах: проблемы и перспективы.

Международная компания по разведке и добыче нефти и газа Deutsche ErdoelAG (DEA) и ее партнеры начали добычу газа на проекте Reggane Nord в Алжире.

Проект Reggane Nord расположен в бассейне Reggane в Алжирской Сахаре и включает шесть месторождений газа: Reggane, Azrafil Sud-Est, Kahlouche, Kahlouche Sud, Tiouliline и Sali. Добыча на четырех из шести месторождений началась 13 декабря 2017 г., сообщает neftegaz.ru.

На начальном этапе запланировано бурение 26 скважин. Первая эксплуатационная скважина KL-39 была пробурена в конце января 2017 г. Ожидается, что из 26 добывающих скважин 21 скважина будет пробурена, завершена и введена в эксплуатацию в рамках 1-го этапа. Еще пять скважин планируется пробурить и добавить в добычу. Предполагаемый срок эксплуатации - 25 лет.

Основные запасы нефти Алжира сосредоточены в северо-восточной части Алжиро-Ливийского нефтегазового бассейна. В нефтегазовых областях - Триасовая, Беркин и Иллизи. В качестве региональных покровов выступают соленосные отло-

0,6 долл. США за баррель). В то же время цена марки Medium снизится на 0,35 долл. США за баррель и Heavy - на 0,3 долл. США за баррель. В результате они будут стоить, соответственно, 0,55 и 1,85 долл. США за баррель, что меньше средней цены нефти Омана и Дубай.

Для США цены на легкую нефть опустятся на 0,2 долл. США за баррель.

ОПЕК следует остерегаться, поскольку американские производители сланцевой нефти наращивают свою долю на крупнейшем в мире рынке нефти и представляют угрозу для позиций картеля в Азии, - считают эксперты отраслевой консалтинговой компании Wood Mackenzie Ltd.

Агентство нефтегазовой информации - angi.ru сообщает, что, по данным Wood Mackenzie Ltd., поставки американской легкой нефти в Азию достигнут почти 1,3 млн. барр./сутки в ближайшие пять лет, повысившись с почти нулевого уровня в 2016 г. «Это позволит азиатским нефтеперерабатывающим заводам покрыть 40% дополнительного спроса с помощью американского сланца, - отметил директор по исследованиям Wood Mackenzie Ltd. Сушант Гупта. - Это хорошие новости для Азии. Трудноизвлекаемая нефть из США является альтернативным источником, способствующим диверсификации ассортимента нефти в Азии, и дополняет сокращающееся внутреннее производство сырой нефти в Азии».

Примерно через два года после отмены запрета на экспорт сырой нефти из США, нефть различных сортов, от WTI до Thunderhorse и Mars Blend, достигла Азии, которая стала крупнейшим покупателем американской нефти.

По оценкам Wood Mackenzie, экспорт сырой нефти из США увеличится почти до 4 млн. барр./сутки к середине 2020-х гг., соперничая с поставками из Ирака и Канады.

Международное энергетическое агентство (МЭА) ожидает, что США будут доминировать на мировом нефтяном

рынке в ближайшие пять лет. Страна покроет 80% роста мирового спроса до 2020 г.

Производство нефти вне ОПЕК увеличится на 5,2 млн. барр./сутки к 2023 г. и достигнет 63,3 млн. барр./сутки, говорится в прогнозе МЭА на следующие пять лет. Производство сланцевой нефти будет обеспечивать более половины роста мировой добычи, который составит 6,4 млн. барр./сутки.

Добыча сырой нефти в США к 2023 г. вырастет на 2,7 млн. барр./сутки до 12,1 млн. барр./сутки. Рост добычи сланцевой нефти более чем компенсирует сокращение поставок традиционной нефти. Объем добычи в Пермском бассейне сойдет за этот период, а общий объем производства жидких углеводородов в США вырастет до 17 млн. барр./сутки с 13,2 млн. в 2017 г.

Ожидается, что влияние США на мировой нефтяной рынок усилится. Экспорт нефти из США вырастет более чем вдвое до 4,9 млн. барр./сутки к 2023 г., считают в МЭА.

В прошлом году в мире было обнаружено только 6,7 млрд баррелей нефти, что представляет собой минимальный показатель за более чем 70 лет, сообщила независимая норвежская консалтинговая компания Rystad Energy.

«Мы не видели ничего подобного с 1940-х. Обнаруженные объемы, в среднем, составляли около 550 млн. баррелей нефтяного эквивалента в месяц», — приводятся в релизе компании слова старшего аналитика Rystad Energy Сони Пассос, пишет oilru.com.

По мнению эксперта, наиболее тревожным для потенциальных потребителей является тот факт, что найденные залежи нефти и газа всего на 11% покрыли объем добытого в 2017 г. сырья, по сравнению с более чем 50% в 2012 г. А в последний раз объем добытой нефти и газа был равен объему вновь найденных залежей в 2006 г.

Компания также сообщила, что средний объем запасов на открытых в прошлом году шельфовых месторождениях соста-

вил примерно 100 млн. баррелей нефтяного эквивалента в месяц, по сравнению с 150 млн. баррелей в 2012 г.

Rystad Energy также указывает на низкую рентабельность потенциальной добычи на найденных в течение года месторождениях и прогнозирует, что более 1 млрд. баррелей, обнаруженных в 2017 г., никогда не будут добыты.

В Белом доме готовят план по продаже прав на бурение новых нефтяных и газовых скважин в водах Северного Ледовитого и Атлантического океанов.

Как сообщает rbc.ru, администрация президента США Дональда Трампа планирует разрешить продажу новых прав на бурение нефтяных и газовых скважин в акваториях Атлантического и Северного Ледовитого океанов и восточных частей Мексиканского залива, пишет Bloomberg со ссылкой на источники, знакомые с программой, которую намерен представить Белый дом. По данным агентства, рассматривается вариант и с продажей прав в Тихом океане.

Официально о плане будет объявлено в ближайшее время, но его содержание может измениться после публичных обсуждений и экологической оценки. Законодательные органы штатов на западном побережье США, в частности Калифорнии, Орегона и Вашингтона, выступают против продажи новых прав на бурение. С другой стороны, этот план отвечает интересам нефтедобытчиков - они лоббировали вопрос продажи прав на бурение в Атлантическом океане в Министерстве внутренних дел США. Также они просили президентскую администрацию начать продажу прав на бурение в водах к северу от Аляски и к востоку от Мексиканского залива. Действующее законодательство США запрещает продажу прав до 2022 г.

Хотя прямого запрета на бурение нефти и газа в водах США нет, такая деятельность может вестись только на основании аренды участков у правительства страны. Право на аренду выдается в соответствии с пятилетним планом правительства

Преклещенный президент США Барак Обама в декабре 2016 г. на неопределенный срок запретил бурение новых скважин в Атлантическом и Северном Ледовитом океанах. В марте 2017 г. новая администрация объявила о планах сдавать в аренду участки месторождений в Мексиканском заливе.

Норвежский газовый оператор Gassco констатировал, что в прошлом году Норвегия поставила в Евросоюз существенно больше природного газа, чем в 2016-м. Увеличение составило 30%, а в абсолютных цифрах за год в ЕС было прокачано 117,4 млрд. м³ «голубого топлива».

Таким образом Норвегия обеспечила 25% европейского потребления газа. И это не предел. Сейчас основной ресурсной базой Statoil, предназначенной для поставок в ЕС, является месторождение Snohvit, однако компания намерена активно развивать лицензионную область Fram в Северном море, сообщает teknoblog.ru.

Необходимость в наращивании газодобывающих мощностей Норвегии возникла в связи с выводом из эксплуатации области Гронинген в Нидерландах, которая в прошлом обеспечивала 10% общеевропейского потребления. Добыча газа на крупнейшем месторождении Европы упала вдвое по сравнению с объемами 2012 г. Так, в 2016 г. на Гронингенском месторождении было произведено только 24 млрд. м³. Еще четыре года назад производство газа здесь составляло 50 млрд. м³.

Казалось бы, зачем Европа сама лишает себя собственных источников газа, если ей грозит дефицит этого топлива? Проблема в том, что дальнейшая добыча на Гронингенских залежах грозит сильными землетрясениями и оседанием поверхностных пластов.

Голландские власти пытаются найти компромисс между интересами операторов месторождения - Shell и Exxon - и местным населением, которое требует вообще прекратить раз-

Нигерия), а также замедлению экономической деятельности в других секторах. В Южной Африке, - которая входит в число стран, получающих наибольшие выгоды от снижения цен на нефть, - экономический рост сдерживается такими факторами, как дефицит энергоресурсов, низкий уровень доверия инвесторов в условиях неопределенности экономической политики, ожидания постепенного ужесточения денежно-кредитной и налогово-бюджетной политики. Темпы экономического роста в регионе должны снизиться до 4,2%, что ниже ранее прогнозируемого уровня. Это связано, в основном, с пересмотром перспектив развития экономики Нигерии и Анголы вследствие резкого падения цен на нефть, а также Южной Африки в связи с сохраняющимися трудностями в энергоснабжении. На 2016-2017 годы прогнозируется лишь незначительное увеличение темпов экономического роста, поскольку эти трудности частично аннулируют позитивное влияние повышения темпов роста в странах, являющихся торговыми партнерами стран региона, а также расширения масштабов экономики стран региона с низким уровнем дохода.

Государственная нефтегазовая компания Японии (JOGMEC) и азербайджанская SOCAR будут проводить совместные сейсмические и геологические исследования на перспективных нефтегазовых блоках в Азербайджане. Это предусмотрено меморандумом о сотрудничестве, подписанном в рамках XXV международной конференции CaspianOil&Gas президентами SOCAR Ровнагом Абдулатиповым и JOGMEC Тецухиро Хосоно. Япония также рассчитывает получить права на разведку в Азербайджане и вместе разрабатывать технологии.

Как отмечает американское информационное агентство Platts в статье *Japan sees further potential in its Caspian oil investments*, Япония стремится поддержать нефтяные инвестиции в прикаспийские государства, Азербайджан и Казахстан, пытаясь

уменьшить зависимость от ближневосточных стран, в частности Саудовской Аравии, ОАЭ и, в меньшей степени, Ирана. Токио надеется избежать резкого падения импорта из Ирана и каким-то образом освободиться от возобновления санкций США против Тегерана. Об этом заместитель министра экономики, торговли и промышленности Японии Дайсаку Хираки сообщил в интервью Platts на конференции в Баку.

Японский Inpex имеет доли в нефтяном комплексе Азербайджана АЧГ (Азер-Чираг-Гюнешли) и трубопроводе Баку-Тбилиси-Джейхан, а также в гигантском месторождении Кашаган в Казахстане. Японский Itochu также имеет долю в АЧГ. Такие проекты, как АЧГ и Кашаган, чрезвычайно важны для энергетической безопасности Японии с точки зрения энергетической диверсификации, ведь в Каспийском регионе заложен огромный потенциал с точки зрения природных ресурсов.

В марте государственная компания JOGMEC предоставила Inpex 60 млрд. иен (\$ 550 млн.) для поддержки расширения казахстанского месторождения Кашаган, которое было введено в эксплуатацию в 2016 году после большой задержки.

На долю каспийской нефти приходится лишь небольшая доля импорта Японии. Около 28 000 баррелей в день было импортировано из Казахстана в прошлом году по сравнению с гораздо большими объемами с Ближнего Востока и 185 000 баррелей в день из России. Причем из России поступает, преимущественно, легкая нефть с Дальнего Востока.

Но каспийские нефтяные проекты обеспечивают энергетическую безопасность посредством возможных своп-соглашений в чрезвычайных ситуациях, и дальнейшее увеличение производства может помочь сдерживать цены по сравнению с дорогостоящей нефтью региона. Примерно 40% импорта нефти Японии приходится на Саудовскую Аравию и Объединенные Арабские Эмираты, тогда как около 5% — на Иран.

Энергия из возобновляемых источников к 2030 году займет значительную долю мирового энергобаланса (более 30%). Инвестиции в нее к тому моменту составят 400 млрд. долл. Нарастание применения возобновляемой энергии может позволить сократить вредные выбросы в атмосферу более чем на 1,1 млрд. тонн, что поможет не допустить повышения средней атмосферной температуры.

По прогнозу Международного энергетического агентства (МЭА), к 2030 году доля возобновляемых источников в мировой энергетике увеличится на 10% и составит 32%. Таким образом, они станут лидерами в мировом энергобалансе.

По итогам 2014 года инвестиции в возобновляемую энергетику (ВЭ) превысили 270 млрд. долл. К 2030 году, как говорится в докладе МЭА, эта сумма достигнет 400 млрд. долл.

«Это меньше, чем прогнозируют некоторые экологические организации, но больше, чем указано в прогнозах лидеров энергетического рынка, в частности британской BP», - отмечает руководитель климатической программы Фонда дикой природы (WWF) Алексей Кокорин.

Однако это вопрос будущего. На сегодняшний день, по мнению аналитиков, доля ВЭ – доля возобновляемых источников пока невелика. Даже в США, одном из лидеров по использованию альтернативных источников энергии, в 2014 году только 9,8% потребности в энергии покрывалось за счет ВЭ, указывают эксперты.

Эффективность возобновляемых источников энергии и их доля в производстве энергии постоянно растут. Однако, падение цен на нефть и другие углеводороды способно замедлить рост доли возобновляемых источников в энергобалансе.

Основной упор в ВЭ сейчас делается на энергетику, использующую силу солнечного излучения.

Кроме того, доклад МЭА посвящен влиянию энергетики на изменение мирового климата. Речь идет о так называемом бридж-сценарии, или переходном сценарии, призванном не допустить повышения средней температуры более чем на 2 градуса Цельсия. Температура, как принято считать, повышается из-за масштабных выбросов в атмосферу CO_2 -эквивалентов.

Повышение средней температуры - индикатор, от него зависит количество вредных явлений, причем даже разница в температуре между +2 и +3 градусами уже является довольно существенной, поясняют эксперты. Основную угрозу это несет странам с дефицитом пресной воды и государствам, зависящим от уровня Мирового океана.

Лидерами по выбросам в атмосферу являются США, Индия, Китай, Япония и Евросоюз в целом.

Во всем мире странами принимаются более жесткие требования к экологичности топлива и источников производства электроэнергии. Прежде всего, будет сокращаться доля угля в производстве электроэнергии. Например, в Китае, согласно плану партии и правительства, к 2017 году потребление угля должно сократиться на 80 млн. тонн, а к 2020-му - на 160 млн. тонн в год.

В США с начала 2016 года вступит в силу федеральный экологический стандарт Mercury and Air Toxics Standards (MATS), жестко ограничивающий допустимые выбросы угольных электростанций. А уже в 2015 году из эксплуатации планируется вывести угольные энергоблоки мощностью 13 ГВт.

Согласно существующему прогнозу, к 2030 году выбросы CO_2 -эквивалентов вырастут на 2,5 млрд. тонн, до 37,5 млрд. тонн. Однако бридж-сценарий МЭА предполагает более оптимистичный прогноз - на уровне менее 33 млрд. тонн.

Такое снижение выбросов, по оценке составителей доклада, станет возможным, по большей части, за счет повышения энергоэффективности (этот фактор обеспечит около 49% раз-

ницы между существующим прогнозом и сценарием (МЭА). наращивания доли энергии, получаемой из возобновляемых источников (17%), снижения утечек метана из газопроводов (15%), сокращения субсидий на добычу ископаемого топлива (10%) и сокращения доли, так называемого, малоэффективного угля в энергобалансах ведущих стран (9%). Малоэффективный уголь при относительно небольшой энергоотдаче дает большие объемы выбросов.

Однако некоторые аналитики полагают, что доля возобновляемой энергетики будет заметно выше, чем прогнозирует МЭА, и составит, по меньшей мере, 25%. Таким образом, наращивание доли ВЭ позволит сократить выбросы примерно на 1,1 млрд. тонн.

Российские нефтегазовые гиганты, несмотря на развитие традиционной добычи, альтернативную энергетику также своим вниманием не обходят. В «ЛУКОЙЛЕ» выработка электроэнергии компании примерно на 8% обеспечена именно возобновляемыми источниками энергии.

В частности, у «ЛУКОЙЛА» есть четыре ГЭС суммарной мощностью 297,8 МВт (выработка - 865 млн. кВтч) в России и ветровые электростанции в Болгарии и Румынии мощностью 208 МВт (выработка - 536 млн. кВтч).

В прошлом году на НПЗ в Плоешти в Румынии ввели в эксплуатацию фотозлектростанцию (то есть солнечную) мощностью 9 МВт и ветровую электростанцию мощностью 64 МВт. Производимая на них электроэнергия в первую очередь используется для обеспечения НПЗ, но частично поставляется и в энергосеть Румынии.

В Казахстане начато строительство первой очереди газохимического комплекса в Атырауской области. Старт работ дал президент Казахстана Нурсултан Назарбаев в ходе телемоста в рамках Дня индустриализации, прошедшего в Астане.

Как сообщает gures.ru, реализация проекта интегрированного газохимического комплекса предполагается в две фазы. На первом этапе будет запущено производство полипропилена мощностью 500–550 тыс. тонн в год, на втором - полиэтилена мощностью 800 тыс. тонн в год и бутадиена.

«Запланированная дата ввода газохимического комплекса в эксплуатацию - май 2021 года. А выход на полную мощность в 500 тыс. тонн полипропилена произойдет в 2023 году», - рассказал председатель правления ТОО «Объединенная химическая компания» Женис Усербай.

По его словам, внутренняя потребность Казахстана в нефтехимической продукции сегодня на 94% покрывается за счет импорта. Ожидается, что в результате полной реализации данного проекта объем продаж нефтехимической продукции вырастет до 230 млрд. тенге в год. До 90% полипропилена планируется реализовывать на внешних рынках. Поставки будут осуществляться в Китай, Турцию, СНГ. На сегодняшний день подписан контракт с трейдером Winmar International LTD.

Оператором первой фазы проекта является ТОО «Kazakhstan Petrochemical Industries Inc.» (KPI Inc.), контролируемое ТОО «Объединенная химическая компания» (51%) и ТОО «Фирма «АЛМЭКС ПЛЮС» (49%).

На втором этапе будут введены в эксплуатацию два производства - полиэтилена и бутадиена. Инвестиции ранее оценивались в 4,15 млрд. долл. США. Оператором второй фазы строительства комплекса является СП «ТОО «KLPE», которое на паритетных началах контролировали LG Chem и отечественное ТОО «Объединенная химическая компания».

По информации Минэнерго Казахстана, «Объединенная химическая компания» продолжает поиск стратегического партнера. В то же время, согласно сообщению пресс-службы г. Алматы, Казахстан рассчитывает, что южнокорейская компания останется в числе участников проекта.

В г. Атырау завершился международный саммит «SMARTOIL & GAS: Цифровизация. Технологии. Лидерство». На мероприятии выступили более 45 спикеров из 7 стран. Они говорили, в основном, о проблемах и практике цифровой трансформации нефтегазовой отрасли.

Вступая на путь цифровизации, компании должны понимать, что для этого необходимо налаживать сотрудничество с другими участниками рынка и экспертами. На этом пути нужно научиться максимально эффективно анализировать получаемые данные, предотвращать форс-мажоры на производстве с помощью этих данных. Жить в эпоху цифровизации означает не только использование всех преимуществ новых технологий, но и осознание уровня угрозы кибербезопасности и введение мер по предотвращению атак злоумышленников.

Большой интерес у участников саммита вызвал опыт внедрения системы «Цифровое месторождение» в АО «Эмбаунайгаз», которая позволяет управлять нефтегазовым промыслом и достигать эффективности за счет интеграции разрозненных элементов в единую информационную систему. Система дает возможность автоматизировать отчетность персонала, что снижает влияние человеческого фактора, а также огромное количество других вводных: обратный расчет нефти и жидкости за день, баланс между парковой добычей и сдачей нефти, данные по прямым и косвенным потерям сырья. При этом отображение технологических схем в единой информационной системе предполагает проведение мониторинга работоспособности и доступности производственных объектов в режиме реального времени. 22 сентября 2018 г. в Москве состоялась ежегодная конференция «Глобальные и локальные рынки нефти и нефтепродуктов: анализ, ценообразование, торговые потоки».

Особую актуальность тематики мероприятия формирует четкий фокус на острые проблемы и ключевые тенденции: волатильность нефтяных цен и ее влияние на рынки нефтепродуктов, перспективы развития и анализ нефтеперерабатывающей отрасли; ценообразование на нефтепродукты в современных экономических условиях, бенчмарки и ключевые индикаторы; баланс спроса и предложения на основные нефтепродукты; анализ торговых потоков и экспорт нефтепродуктов из России и СНГ; новые инструменты биржевой торговли и перспективы сотрудничества в рамках Евразийского экономического союза.

Максимально насыщенный контент деловой программы мероприятия обеспечат ключевые спикеры нефтегазовой отрасли - ведущие представители вертикально-интегрированных компаний, государственных регуляторов, ведущих аналитических ценовых агентств, международных и российских отраслевых трейдеров, в том числе Минэнерго России, ФАС России, ЕЭК, Роснефть, ЛУКОЙЛ, Газпром нефть, Gazpromnefttrading, VitolGroup, GlencoreInternational, LITASCOGroup, Trafigura, ВРРоссия, SOCAR, КазМунайГаз, Белоруснефть, ВТБ, «БД Открытие». EY, KPMG, IHS, Platts, PWC, ThomsonReuters, Argus, VYGONConsulting, СПбМТСБ, РСПП, Аналитический центр при Правительстве РФ, РТС и др.

Егоров И.О., Амязова Г.Д., Омарова А.И., в своей статье пишут, что современный этап развития экономики Казахстана выдвигает экономическую задачу качественных ее преобразований, которая решается путем повышения конкурентоспособности экономики не только благодаря созданию новых отраслей, но и посредством формирования и использования новых форм и методов организации производства. Однако, сырьевая направленность отечественной экономики ставит ее в конъюнктурную зависимость от цен на мировом рынке на основные энергоносители - нефть и газ. В случае

возможного падения цен на них единственным способом поддержания конкурентоспособности станет переход к использованию новейших наукоемких технологий, что предполагает привлечение инвестиций не только в технику и технологические процессы, но и в человеческий капитал. Сегодня на первый план выдвигается вопрос не столько увеличения добычи, сколько комплексного использования углеводородного сырья в процессах переработки.

Для обеспечения технологической конкурентоспособности нефтяной отрасли необходима реализация кластерной политики в ее развитии. Именно поэтому «Новая экономическая политика «Нурлыжол», объявленная Президентом страны, ориентирована на инфраструктурное развитие, которое будет существенно влиять на состояние отраслей специализации, в том числе и на нефтегазовую отрасль.

Анализ деятельности предприятий нефтегазового комплекса Казахстана высветил ряд проблем, сдерживающих сбалансированное развитие. Реальная ситуация, сложившаяся в нем, свидетельствует об отставании перерабатывающего сектора в удовлетворении внутренних потребностей страны различными видами топлива.

Изучение динамики основных показателей развития нефтегазового сектора Казахстана выявило permanently существующий дисбаланс в объемах наращивания текущей добычи нефти в стране, размерах ее экспорта, количества нефти, поступающей на переработку. И хотя динамика этих показателей установилась практически на одном уровне - увеличение их произошло в 1,3 раза за десятилетний период, загрузка нефтеперерабатывающих заводов исходным сырьем все еще остается недостаточной.

Стремление к сбалансированности элементов любой системы является главным условием ее устойчивости. В этой связи сбалансированность факторов производства относится к

одному из условий высокой его эффективности. Для нефтегазовой отрасли к таким факторам относятся потенциал добычи, запасы нефтегазовых ресурсов, объемы их экспорта и переработки, уровень развития, инфраструктуры и, в частности, маршрутов нефтепроводного транспорта.

Нефтегазовый комплекс Казахстана занимает лидирующую позицию среди других отраслей реального сектора экономики страны. Безусловно, и нефтяную промышленность затронул кризис, наблюдаемый во всех секторах экономики, что проявилось, в частности, в снижении некоторых показателей, характеризующих производственную деятельность предприятий отрасли.

Наибольший сырьевой потенциал нефтедобывающей промышленности республики сосредоточен в Западном Казахстане. На его территории, включающей Атыраускую, Мангистаускую, Западно-Казахстанскую и Актюбинскую области, сосредоточено более 91 % разрабатываемых нефтегазовых месторождений, в том числе и недавно введенная в промышленную эксплуатацию, первая морская структура - Кашаган.

Промышленный потенциал Прикаспийского нефтегазового региона, являющегося основным производителем нефтегазовых ресурсов в Казахстане, имеет ярко выраженный сырьевой характер. Нефть, газ, фосфориты, бораты, хромовая руда - вот тот неполный перечень сырьевых ресурсов, которые, после извлечения из недр, в значительных объемах экспортируются во многие страны мира. В этой связи промышленность региона представляет комплекс производств, связанных, в основном, с добычей полезных ископаемых и последующей их переработкой (таблица 12).

Таблица №12. Показатели экономического развития Прикаспийского нефтегазового региона за 2016 год

Страна, регион	Численность населения, тыс. чел.	Валовой региональный продукт, млрд. тенге	Объем промышленной продукции, млрд. тенге	Начисленные в регионе налоги, млрд. тенге
Актюбинская область	845,7	2071,1	1291,0	374,6
%	4,2	4,4	6,8	4,8
Атырауская область	607,5	5200,7	4495,5	2036,8
%	3,4	11,0	23,6	26,0
Западно-Казахстанская область	641,5	2032,7	1567,0	401,7
%	3,6	4,3	8,2	5,1
Мангистауская область	642,8	2163,4	1887,6	405,6
%	3,6	5,2	9,9	5,2
Республика Казахстан	17918,2	46971,2	19026,8	7782,0
%	100,0	100,0	100,0	100,0

Примечание: таблица составлена и рассчитана на основе данных государственной статистики за 2015 год.

Из данных таблиц 1 и 2 следует, что объем промышленной продукции региона составляет 48,5 % от аналогичного показателя по стране в целом, валовой региональный продукт равен 34,9 %, а объем инвестиций в основной капитал превышает 41 %. Представленные соотношения основных показателей развития Прикаспийского нефтегазового региона наглядно свидетельствуют о его лидирующем положении в экономике Республики Казахстан. К тому же, столь высокая доля выпущенной продукции промышленных производств свидетельствует о том, что немаловажное влияние на денежную ее оценку оказывает уровень мировых цен на сырьевые ресурсы.

Наиболее ощутимые результаты в развитии экономики достигнуты в Атырауской области. Достаточно при этом отметить, что удельный вес валового регионального продукта в общем объеме ВРП по Казахстану в 2013–2016 гг. колебался в пределах 10–11 %, а в сравнении с другими областями региона он превышает их значение в 2–2,5 раза. В течение только 2016 г. инвестиции в основной капитал на предприятиях Атырауской области достигли 2,04 трлн. тенге, что составляет 26,0 % от всего объема капитальных вложений по РК.

Внешние инвесторы обеспечили 51,3 % всего инвестиционного портфеля региона - 943,9 млрд. тенге. Более того, это 46,2 % всех иностранных инвестиций в основной капитал по стране в целом.

Структура инвестиций в основной капитал по Атырауской области за 2016 г. выглядит следующим образом:

- горнодобывающая промышленность – 81,0 %;
- обрабатывающая промышленность – 6,2 %;
- транспорт и складирование – 8,6 %;
- строительство – 0,7 %;
- здравоохранение и социальная сфера – 0,1 %;
- образование – 0,2 % и пр.

Динамика валового регионального продукта

Таблица 13

Страна, регион	Годы	Валовой региональный продукт в текущих ценах, млрд. тенге	Удельный вес в общем объеме ВРП, %
Актюбинская область	2014	1926,2	4,9
	2015	1769,2	4,3
	2016	2071,1	4,4
Атыруская область	2014	4340,6	10,9
	2015	4216,8	10,3
	2016	5200,7	11,1
Западно-Казахстанская область	2014	1987,7	5,0
	2015	1710,0	4,2
	2016	2032,7	4,3
Мангистауская область	2014	2418,2	6,1
	2015	2123,8	5,2
	2016	2463,4	5,2
Всего по региону	2014	10672,7	26,9
	2015	9819,8	24,0
	2016	11767,9	25,0
Всего РК	2014	39675,8	100,0
	2015	40884,1	100,0
	2016	46971,0	100,0

Примечание: таблица составлена и рассчитана на основе данных государственной статистики за 2015 г.

Столь значительный объем освоенных инвестиций в горнодобывающем секторе области связан, в основном, с развитием потенциала нефтегазовой отрасли: добычей углеводородных ресурсов на уникальных по запасам и качественным характеристикам месторождениях Тенгиз и Кашаган, на месторождениях Урало-Эмбинского нефтеносного района. Поскольку это направление развития нефтегазового сектора долгое время оставалось одним из главных приоритетов развития экономики страны, усилению роли обрабатывающего сектора не придавалось необходимого значения.

В связи с тем, что в структуре обрабатывающего сектора Атырауской области наибольший удельный вес сохраняется за такими отраслями, как нефтегазохимия, машиностро-

ение для нефтегазового сектора, производство химикатов и строительных материалов, следует признать, что и в этой сфере производства прослеживаются явные преимущества нефтяной промышленности.

Рост объемов производства казахстанской нефти связывается со значительным увеличением притока иностранных инвестиций и с благоприятной конъюнктурой, складывающейся на мировых рынках углеводородов. Казахстан, к тому же, характеризуется благоприятным инвестиционным климатом, что способствует притоку прямых иностранных инвестиций в отрасль. Сырьевой потенциал нефтегазовой отрасли РК зависит, в основном, от реализации трех крупных международных проектов: «ТенгизШеврОйл», Кашаганского и Карачаганакского проектов (таблица 14).

Таблица 14

**Иностранный капитал в нефтегазовых проектах
Прикаспийского нефтегазового региона, %**

Проекты в нефтегазовой отрасли Казахстана	США	РК	КНР	РФ
Каспийский трубопроводный консорциум	15,0	19,0	-	31,0
Нефтепровод «Западный Казахстан-Китай»	-	50,0	50,0	-
Газопровод «Казахстан-Китай»	-	50,0	50,0	-
Разработка Тенгизского месторождения	50,0	20,0	-	5,0
Разработка Карачаганакского месторождения	17,5	10,0	-	12,5
Разработка АО «Мангистаумунайгаз»	-	50,0	50,0	-
Освоение нефтегазовых ресурсов Кашагана	16,81	16,88	8,33	-

Эти проекты осуществляются международными консорциумами, в состав которых входит и национальная компания. Так, АО «НК «КазМунайГаз» принадлежит 20 % акций в совместном предприятии «ТенгизШеврОйл». После пересмотра условий соглашения в конце 2007 г. доля КМГ в Кашаганском проекте увеличилась более, чем в два раза - с 8,33 % до 16,88%. КМГ участвует также в реализации проекта по освоению Кара-чаганакского месторождения.

Вместе с тем, рост добычи в Казахстане (преимущественно в рамках трех основных проектов) происходит медленнее, чем первоначально планировалось. Начало разработки морского месторождения Кашаган неоднократно переносилось. И лишь в 2016 г., после ликвидации аварии, оно было введено в эксплуатацию. Нельзя не отметить тот факт, что за период освоения месторождения бюджет проекта был увеличен с 15–20 до 139 млрд. долл., что в значительной степени осложняет процесс оценки его эффективности.

Кроме того, была увеличена степень участия национальной компании в эксплуатации нефтегазовых структур в таких регионах Западного Казахстана, как Мангистау и Бузачи. Реализация столь важных решений закономерно привела к тому, что НК «КазМунайГаз» увеличила свой сырьевой потенциал, за счет чего открылись новые возможности по обеспечению перерабатывающего сектора исходным нефтегазовым ресурсом.

Признавая, в целом, как положительный фактор нарастающий вектор в суммарной добыче углеводородного сырья в Казахстане, следует сказать, что сложившаяся ситуация является характерной практически для всех нефтедобывающих компаний, осуществляющих свою деятельность в стране. И даже в условиях мировых кризисных процессов, когда большинство отраслей национальной экономики резко снижали свои производственные показатели, в нефтегазовом секто-

ре экономики страны последние оставались практически на уровне предыдущих благоприятных лет.

Егоров О.И., доктор экономических наук, профессор, Аманжолов Г.Д., кандидат экономических наук, профессор, Омарова А.И., кандидат экономических наук, доцент, пришли к выводу, что определенные положительные результаты были получены и в других секторах нефтегазовой отрасли. Так, в 2015 г. сданы в эксплуатацию некоторые объекты, входящие в программу модернизации Атырауского НПЗ, в г. Актау была запущена установка по производству модифицированного битума мощностью 120 тыс. т. в год, на Тенгизе осуществлена отгрузка последней партии накопленных запасов серы, АО «Фонд национального благосостояния Самрук-Казына» установил состав участников проекта строительства нефтегазохимического комплекса в Атырауской области. Все отмеченное может явиться началом более тесного сотрудничества между Республикой Казахстан и странами, входящими в ЕАЭС, в том числе и в сфере инвестиционной политики.

В этой связи необходимость структурных преобразований в промышленности страны в направлении увеличения доли нефтегазоперерабатывающих и нефтехимических производств сегодня практически не вызывает сомнений. Предпосылки для этого имеются, и весьма основательные. Достаточно отметить, что нефтяное сырье отдельных месторождений Казахстана имеет высокое содержание легких углеводородов, масляных фракций, парафиновых соединений, металлов, а качественные характеристики попутного газа свидетельствуют о целесообразности его переработки с целью выделения группы индивидуальных углеводородов с последующим их превращением в сотни наименований товарных продуктов, имеющих высокий спрос в различных секторах национальной экономики.

Таким образом, решение вопросов комплексного использования и рациональной переработки углеводородного сырья

обуславливает необходимость разработки множества вариантов вовлечения его в процесс перегонки и выбора того из них, при реализации которого будет достигнут наибольший экономический эффект, при соблюдении условий сохранения экологического равновесия. В Послании Президента РК Н.А. Назарбаева народу Казахстана «Новый Казахстан в новом мире» сказано: «Дальнейшее развитие углеводородного сектора, привлечение иностранных и местных инвесторов нужно напрямую увязывать с диверсификацией экономики, и именно эту призму решать важнейшие задачи по созданию новых перспективных производств».

Поэтому разработка наиболее эффективных путей развития всей совокупности звеньев нефтегазового комплекса, при которой определяются обоснованные объемы производства конкретных видов конечной продукции, направления рационального и комплексного их использования, сокращения размеров отходов, отрицательно влияющих на состояние окружающей среды и требующих крупных финансовых затрат для последующей утилизации, представляет собой исключительную важную проблему. Решение ее возможно в условиях формирования региональных кластеров, основой которых могут стать предприятия нефтегазового комплекса.

Реализация ее в комплексном варианте возможна в процессе решения следующих задач:

- формирования специфических региональных кластеров, имеющих своей целью полное и эффективное использование производимых углеводородных ресурсов;
- учета особенностей воспроизводственного процесса в сфере недропользования с точки зрения оптимизации объемов добычи углеводородных ресурсов.

Опираясь на данные, характеризующие мировой опыт освоения нефтегазоперерабатывающих производств, и заложив в основу расчетной части усредненные сведения о стоимости

...строительности объектов переработки, размерах эксплуатацион-
ных затрат, ассортименте извлекаемой продукции и суммарной
коммерческой оценке ее в ценах мирового рынка, с достаточ-
ной приближенностью к реальным условиям может быть по-
ложена степень эффективности реализации проектов создания
новых перерабатывающих предприятий в Казахстане.

Процедура расчетов базируется на определении чистой
стоимости сырьевых ресурсов, в математической интерпрета-
ции которой задействованы такие параметры, как количество
исходной продукции в ассортименте, цены мирового рынка за
единицу ее единицу, издержки производства, доля отчислений
на капитал в общем объеме прибыли. Объем единовремен-
ных затрат, который должен быть учтен при расчетах, зависит
от выбранной схемы переработки ресурса, что предполагает
определение стоимости таких объектов, как прямая перегонка,
вакуумная перегонка, вакуумного газойля, каталитический крекинг,
гидрокрекинг, пиролиз, висбрекинг.

Исходные данные, заложенные в расчетную часть (табли-
ца 4), основывались на результатах мировой практики строи-
тельства перерабатывающих объектов нефтегазового профиля,
что позволило принять их в следующем виде:

- суммарный объем капитальных вложений в строитель-
ство нефтегазоперерабатывающего комплекса составляет 2,7
млрд. долл.;

- годовая мощность переработки исходного сырья равня-
ется 6 млн. т нефти и 3,1 млрд. м³ газа;

- период реализации проекта принят равным 5 годам, что
позволяет установить коэффициент дисконтирования капи-
тальных вложений в пределах 1,47;

- размер эксплуатационных затрат сформирован, исходя из
данных оценок, (млн. долларов): стоимость сырья 714, в том
числе нефти - 450 (цена 1 т нефти принята равной 200 долл.),
газа - 264 (цена 1000 м³ газа принята 150 долл.), содержание

обуславливает необходимость разработки множества вариантов вовлечения его в процесс перегонки и выбора того из них, при реализации которого будет достигнут наибольший экономический эффект, при соблюдении условий сохранения экологического равновесия. В Послании Президента РК Н.А. Назарбаева народу Казахстана «Новый Казахстан в новом мире» сказано: «Дальнейшее развитие углеводородного сектора, привлечение иностранных и местных инвесторов нужно напрямую увязывать с диверсификацией экономики, и через эту призму решать важнейшие задачи по созданию новых перспективных производств».

Поэтому разработка наиболее эффективных путей развития всей совокупности звеньев нефтегазового комплекса, при которой определяются обоснованные объемы производства конкретных видов конечной продукции, направления рационального и комплексного их использования, сокращения размеров отходов, отрицательно влияющих на состояние окружающей среды и требующих крупных финансовых затрат для их последующей утилизации, представляет собой исключительно важную проблему. Решение ее возможно в условиях формирования региональных кластеров, основой которых могут стать предприятия нефтегазового комплекса.

Реализация ее в комплексном варианте возможна в процессе решения следующих задач:

- формирования специфических региональных кластеров, имеющих своей целью полное и эффективное использование производимых углеводородных ресурсов;
- учета особенностей воспроизводственного процесса в сфере недропользования с точки зрения оптимизации объемов добычи углеводородных ресурсов.

Опираясь на данные, характеризующие мировой опыт сооружения нефтегазоперерабатывающих производств, и заложив в основу расчетной части усредненные сведения о стоимости

строительства объектов переработки, размерах эксплуатационных затрат, ассортименте извлекаемой продукции и суммарной коммерческой оценке ее в ценах мирового рынка, с достаточной приближенностью к реальным условиям может быть показана степень эффективности реализации проектов создания новых перерабатывающих предприятий в Казахстане.

Процедура расчетов базируется на определении чистой ценности сырьевых ресурсов, в математической интерпретации которой задействованы такие параметры, как количество конечной продукции в ассортименте, цены мирового рынка за каждую ее единицу, издержки производства, доля отчислений государству в общем объеме прибыли. Объем единовременных затрат, который должен быть учтен при расчетах, зависит от выбранной схемы переработки ресурса, что предполагает включение стоимости таких объектов, как прямая перегонка, гидрогенизация вакуумного газойля, каталитический крекинг, гидрокрекинг, пиролиз, висбрекинг.

Исходные данные, заложенные в расчетную часть (таблица 4), основывались на результатах мировой практики строительства перерабатывающих объектов нефтегазового профиля, что позволило принять их в следующем виде:

- суммарный объем капитальных вложений в строительство нефтегазоперерабатывающего комплекса составляет 2,7 млрд. долл.;
- годовая мощность переработки исходного сырья равняется 6 млн. т. нефти и 3,1 млрд. м³. газа;
- период реализации проекта принят равным 5 годам, что позволяет установить коэффициент дисконтирования капитальных вложений в пределах 1,47;
- размер эксплуатационных затрат сформирован, исходя из следующих оценок, (млн. долларов): стоимость сырья 714, в том числе нефти - 450 (цена 1 т нефти принята равной 200 долл.), газа - 264 (цена 1000 м³. газа принята 150 долл.), содержание

оборудования, за исключением амортизационных отчислений - 81 (3 % от стоимости основных фондов), материалы - 100, цеховые и общезаводские расходы - 134 (15 % от стоимости основных фондов);

– расчетная стоимость углеводородных ресурсов в случае реализации их в необработанном виде по ценам мирового рынка составляет 914 млн. долл.;

– расчетная стоимость продукции, полученной в результате глубокой переработки исходного сырьевого ресурса, составляет по минимальному варианту 1211 млн. долл., по максимальному - 3860 млн. долл.;

– принятый срок жизни проекта или период эксплуатации нефтегазоперерабатывающего комплекса равняется 15 годам;

– размер дохода, отчисляемого государству-собственнику сырьевых ресурсов, принят равным 50 %.

Таблица 15

Расчет показателей эффективности инвестиционных проектов

Годы эксплуатации	Коэффициент дисконтирования	Дисконтированный денежный поток, млн. долл.		Ежегодный размер дисконтированных эксплуатационных затрат, млн. долл.
		минимальный вариант	максимальный вариант	
1	0,870	1053,6	3278,2	895,2
2	0,756	915,5	2918,2	777,9
3	0,657	795,6	2536,0	676,0
4	0,571	691,5	2204,1	587,8
5	0,497	601,9	1918,4	511,4
6	0,432	523,2	1667,5	444,5
7	0,375	454,1	1447,5	385,9
8	0,326	398,4	1258,4	335,4
9	0,284	343,9	1096,2	292,2
10	0,247	299,1	953,4	254,2
Сумма		6076,8	19277,9	5160,3

Примечание – Таблица рассчитана авторами.

Все изложенное позволяет сделать вывод о том, что в тех случаях, когда происходит ввод в промышленную разработку

ку новых месторождений углеводородного сырья, сразу же должна разрабатываться программа комплексного его использования. Такой документ должен содержать разработку перспективных объемов использования сырья для удовлетворения собственных потребностей, увеличения экспортной составляющей и вовлечения в процессы на новых нефте- и газоперерабатывающих производствах. Развитие нефтегазовой отрасли в таком направлении способно обеспечить значительный рост эффективности не только отрасли в целом, но и послужить тем необходимым рычагом, с помощью которого получают новый импульс в развитии другие отрасли обрабатывающего сектора экономики страны.

Особое место в этом процессе модернизации экономики должно быть отведено газохимии, интенсивность развития которой наблюдается в нефтедобывающих странах мира. Именно возможность извлечения многочисленной полимерной и синтетической продукции, превращенной на последующих этапах переработки в сотни видов товарной продукции, создают благоприятные условия для их использования практически во всех отраслях промышленности, в строительстве, горнодобывающем производстве, медицине, коммунально-бытовом секторе.

В настоящее время, когда в промышленную разработку введено крупное по запасам углеводородного сырья месторождение Кашаган, следует более обстоятельно подойти к решению этого вопроса. Завершение процессов модернизации трех НПЗ позволит увеличить объемы переработки нефти, что отразится на суммарной выработке топлива в стране. Однако, при той системе загрузки заводов исходным сырьем, которая сегодня практикуется, вряд ли можно ожидать высоких качественных результатов в вырабатываемых сортах топлива. Причиной этому одна: смесь поставляемой нефти с разных месторождений содержит в своем составе ряд соединений, от-

рицательно влияющих на качественные параметры топлив, а именно: парафины, сернистые соединения, металлические примеси. В сложившейся ситуации целесообразность решения этой проблемы вполне назрела. 4-й НПЗ может быть построен в районе пос. Карабатан, где уже сооружается крупный газохимический комплекс и создаются реальные предпосылки формирования инновационного нефтехимического кластера. Сырьем для него может стать нефть Кашагана. В этом случае завод будет обеспечен однородной по качественным параметрам нефтью на десятилетия, что позволит, при соответствующей технологии, вырабатывать продукцию, удовлетворяющую установленным международным стандартам. Кроме того, газ, добываемый на месторождении, может быть использован здесь же на газохимическом комплексе. Таким образом, будет реализована задача увеличения комплексности использования нефтегазовых ресурсов, обеспеченность мощностей завода сырьем, выработка качественной топливной и нефтехимической продукции.

В Кызылорде проведены общественные слушания по строительству магистрального газопровода Бейнеу - Бозой - Самсоновка, проходящего через территорию области.⁴¹

Газопровод предназначен для транспортировки природного газа с месторождений Западного Казахстана в южные регионы для обеспечения потребностей населения в «голубом топливе».

Трасса проектируемого газопровода будет протяженностью 1510 километров и пройдет через территорию четырех областей: Мангыстауской, Актюбинской, Кызылординской и Южно-Казахстанской.

Этот газопровод «врезается» в существующую сеть магистрального газопровода Средняя Азия - Центр и соединяется от компрессорной станции «Бейнеу», а конечной точкой станет станция Акбулак (Самсоновка) в ЮКО.

⁴¹ Лакер Д.А. Стратегическое рыночное управление: бизнес-стратегии для успешного менеджмента. СПб.: Питер, 2000. С. 31.

В настоящее время потребность «голубого топлива» сдерживается ограниченными объемами подачи газа из Узбекистана и техническим состоянием существующего газопровода Бухара - Ташкент - Бишкек - Алматы.

Ввод же в эксплуатацию газопровода Бейнеу - Бозой - Самсоновка позволит многократно увеличить объемы поставок по Кызылординской области (в 5 раз).

Строительство газопровода пройдет в 2 этапа. На первом планируется построить сам магистральный газопровод, связавшей общей нитью южные регионы страны. Объем транспортируемого газа будет составлять 10 млрд. кубометров в год. Сроки строительства - 2009 - 2010 гг.

Второй этап предусматривает подключение к газопроводу населенных пунктов, эта работа запланирована на 2011 - 2012 гг. Недаром говорят, готовы сани летом. Уже сейчас предложено подавать заявки в «КазТрансГаз» с указанием конкретных сельхозформирований, куда пойдет природный газ. На этом этапе предусматривается возведение 6 линейных компрессоров для увеличения объема транспортируемого газа до 20 млрд. кубометров.

Прокладку газопровода планируется вести вахтовым методом, будет построен и вахтовый поселок.

Нитки газопровода планируется протягивать параллельно автотрассам, что позволит газифицировать большее число населенных пунктов, значительно сократит трудозатраты при строительстве и будет удобно при эксплуатации. Заранее решены одна из важнейших проблем - коррозия труб при прокладке. Они будут изготовлены из специальной марки стали и сроком эксплуатации 30 лет.

На слушаниях не остался в стороне и такой вопрос, как воздействие газопровода на окружающую среду. При нормальной эксплуатации, согласно правилам техники безопасности и противопожарных мероприятий, негативных влияний на воз-

на попутный нефтяной газ и зафиксировать их на весьма низком уровне. Что помогло ему больше – риторика при навязывании общественности идеи о том, что ПНГ является отходом нефтедобычи, или связи в «Газпроме», на деньги которого и происходило превращение «Сибура» в нефтегазохимический холдинг, – неизвестно. Но вот итог его бурной деятельности хорошо известен, и мы не будем его пересказывать.

В общем, решение проблемы с попутным нефтяным газом переложили на плечи нефтяников, которые от этой миссии стали откешиваться. В этой патовой ситуации отрасль находится и по сей день. А факелы на месторождениях продолжают гореть...

Сколько ПНГ сгорает сейчас, сказать нельзя, поскольку доподлинно неизвестно, сколько его вообще добывается. По данным Минпромэнерго, на факельных установках сгорает 14,9 млрд. кубических метров попутного газа (добывается 44 млрд., перерабатывается 20 млрд.). Российское газовое общество считает, что попутного газа сжигается до 20 млрд. кубометров (эти цифры прозвучали и в послании президента), то есть в факел идет все, что не поступает на ГПЗ.

Чем плох такой способ утилизации никому не нужного в России попутного газа?

Во-первых, это выбросы загрязняющих веществ в атмосферу. Их объем оценивается от 322 тыс. до 400 тыс. тонн в год, что составляет 12–15% всего годового объема выбросов в России.

Во-вторых, это упущенная выгода. Одна тысяча кубометров попутного газа по теплотворной способности соответствует 1,07 тонны нефтяного эквивалента. Если бы сжигание на факелах 20 млрд. кубических метров газа были использованы как топливо, они сэкономили бы 21 млн. тонн нефти, продавая которую на экспорт по 70 долларов за баррель, могли бы заработать 10,5 млрд. долларов. Десять миллиардов долларов

в год — такова оценка косвенных потерь от сжигания ПНГ. Эту сумму можно было бы увеличить еще, если заняться оценкой упущенной выгоды от «непоступивших» на химическую переработку объемов ПНГ.

Так почему же попутный газ продолжает гореть в факелах? Обычно ссылаются на отсутствие законодательной базы, стимулирующей его переработку. На самом деле законодательная база есть, однако из-за несогласованных действий разных ведомств и большой размытости объекта действия она ничего не стимулирует. Более того, можно утверждать, что до недавнего времени она «стимулировала» максимальное сжигание ПНГ нефтяными компаниями.

Чтобы побудить недропользователей утилизировать ПНГ, ставка НДС на него в 2001 году была обнулена. При этом штрафы за сжигание были фактически нулевыми, а цены на ПНГ при его продаже на переработку зарегулированы. При таком раскладе логика нефтяных компаний была проста и понятна. Платить НДС не надо, штрафов нет, продать газ с выгодой затруднительно, в результате все, что сверх собственных нужд, — гори оно синим пламенем! С 2000-го по 2005 год объем сжигания ПНГ, по официальным данным, вырос с 6,6 млрд. до 14,9 млрд. кубических метров, то есть в 2,2 раза (нефтедобыча в России увеличилась только в 1,5 раза).

Приказом Минэкономразвития от 2001 года единая прежняя цена была заменена коридором от 275 до 350 рублей без НДС за тысячу кубометров. Через год коридор цен был заменен максимумом, который в зависимости от «жирности» ПНГ составляет от 73 до 442 рублей без НДС за тысячу кубических метров. С тех пор закупочные цены не повышались — в начале этого года Федеральная служба по тарифам предлагала поднять их до 1017 рублей за тысячу кубометров, однако решение принято не было. Получается, что для нефтяников наибольшая цена ПНГ, по которой они могут

продать газ, составляет в нефтяном эквиваленте 2,3 доллара за баррель. Такие цены приемлемы только если продавать газ самому себе для дальнейшей переработки (что и делают «ЛУКОЙЛ» и «Сургутнефтегаз», в свое время выкупившие у «Сибура» ближайшие к их месторождениям ГПЗ). В условиях рыночной экономики эти расценки выглядят, мягко говоря, странно.

Тысяча кубометров ПНГ по госрегулируемым ценам стоит не более 17 долларов. При этом стоимость только двух ключевых продуктов его начальной переработки (природный газ и пропан-бутан) составляет более 85 долларов. О финансовой эффективности бизнеса «Сибура», которому принадлежит большинство ГПЗ и установок фракционирования, на основании этих цифр можно судить довольно точно.

Но если в одном месте густо, в другом – пусто. Пусто в кармане нефтяников.

Для повышения объемов утилизации ПНГ необходимы инвестиции в создание мощностей по его сбору с месторождений (целой трубопроводной системы) и транспортировке до ГПЗ. Вот этой-то системы и нет. Но если задаться целью погасить факелы, строить ее нужно.

Логичнее всего, чтобы это стало делом нефтяных компаний, которые попутный газ и продуцируют, да и без ПНГ занимаются прокладкой системы трубопроводов на месторождениях (исключая магистральные). Однако при нынешних ценах продажа ПНГ для них если и не убыточна, то весомых доходов точно не приносит. Если сюда добавить и расходы на строительство газопроводов, тогда убытки будут точно, причем весьма ощутимые.

Соответственно, для того чтобы вся цепочка переработки ПНГ работала в рамках рыночной экономики, все ее участники должны быть мотивированы к инвестированию средств в эти проекты – и кнутом, и пряником. Нефтяные компании должны

быть экономически заинтересованы в строительстве газосборных сетей, газопереработчики — в увеличении мощностей ГПЗ, а потребители продуктов переработки ПНГ — в решении проблем с их транспортировкой и сбытом и в создании дополнительных мощностей по выпуску, например, нефтехимической продукции.

Вот кого не надо экономически стимулировать, так это «Сибур». Переработка «бросового» продукта нефтедобычи является основой его бизнеса, приносящего хороший доход (чистая прибыль компании в прошлом году составила почти 800 млн. долларов). Но, получая попутный газ по бросовым ценам, нефтегазохимический холдинг лишен каких-либо стимулов к агрессивному поведению на внешних рынках, к активному инвестиционному развитию, реорганизации собственной структуры с отказом от непрофильных и малорентабельных производств. Да и зачем шевелиться, если деятельность основных производств «Сибура» будет прибыльной, даже при росте цен на ПНГ в три-пять раз?

В общем виде весь опыт мирового госрегулирования использования попутного газа может быть сведен к нескольким направлениям: ограничениям прав на нефтедобычу, штрафам за сжигание газа, предоставлению налоговых льгот добросовестным недропользователям и прямому участию государства в проектах по газопереработке. Ограничения прав на добычу возникают, если компания не выполняет утвержденные проектом нормы утилизации газа. В этом случае у нее, как правило, отзывают лицензию. Максимизация штрафов за сжигание ПНГ приводит к тому же, поскольку добывать нефть становится невыгодно. В разных странах применяются разные репрессивные меры в отношении нерадивых нефтяников. Так, в США запрещено сжигание более 3% добываемого газа, а в Норвегии его сжигание вообще запрещено — нефтяные компании обязаны закачивать неутилизованный ПНГ обратно в пласт (так

называемая газлифтная схема нефтедобычи). В Казахстане с 2004 года тоже действует запрет на сжигание попутного газа, но при этом установлен переходный период для создания газоперерабатывающих мощностей.

Почему же при решении проблемы сжигания ПНГ правительство России в первую очередь озаботилось лишь репрессивными мерами против нефтяников? Почему же только кнут, почему о пряниках (то есть о повышении отпускных цен на ПНГ) решили не вспоминать?

Напомним, что у «Газпрома» есть серьезная потребность в получении дополнительных объемов газа для выполнения экспортных контрактов. Потушить факелы на нефтяных месторождениях – значит наполнить газотранспортную систему «Газпрома» 15–20 млрд. кубометров природного газа, полученными из ПНГ. Газовому монополисту эти объемы придутся ой как ко двору. В крайнем случае, они могут сгладить нарастающий дефицит газа на внутреннем рынке в течение ближайших трех–пяти лет.

Тем более что приобретать эти объемы «Газпром» будет у подконтрольной лояльной дочки, то есть у «Сибура». Сколько для «Газпрома» стоит сухой газ, производимый на ГПЗ «Сибура», неизвестно, зато известна закупочная цена для независимых производителей – 20–30 долларов за тысячу кубов. Напомним, что на внутреннем рынке потребителям по коммерческим ценам этот газ обходится уже в 80–90 долларов, а если его продать в Европу, то и во все 290. Неплохая рентабельность.

Вполне можно было бы поделиться ею с теми, кто будет обеспечивать поставки, – с нефтяными компаниями. Однако хотя двух-трехкратное повышение закупочных цен на ПНГ не отразится катастрофически на здоровье «Сибура», интерес «Газпрома» к патронированию своей нефтехимической дочки в этом случае существенно снизится. По крайней мере, долг

почти в миллиард долларов материнской компании «Сибур» будет выплачивать точно в два-три раза дороже.

Поэтому-то тушить факелы и приказано руками нефтяников. В середине 2005 года были введены новые нормативы платежей за выбросы в атмосферный воздух. В пределах допустимых нормативов выбросов ставка увеличилась с 5 копеек до 50 рублей за тонну загрязняющего вещества, а при превышении нормативов – с 20 копеек до 250 рублей. Платежи за сжигание ПНГ стали экономически ощутимы, их резкий рост (в 1 тыс. раз) привел к тому, что добыча газа сначала снизилась (его сжигание стали утаивать), а затем нефтяные компании начали активнее его утилизировать.

Сейчас штрафы уже стали экономически чувствительными для нефтяных компаний. Но не смертельными. При заранее объявленном поэтапном увеличении штрафов до обременительного уровня на протяжении трех-четырех лет бизнес в нормальном режиме сможет спланировать и осуществить инвестиции в переработку ПНГ. Так, по крайней мере, считают в правительстве.

Тем не менее у нефтяников все еще остаются лазейки, чтобы не платить за сжигание попутного газа. Главная из них – не фиксировать это сжигание. Штрафы зависят от неких допустимых нормативов выбросов и допустимых лимитов выбросов. При этом половина месторождений устройствами замера сжженного газа не оборудована. Сейчас с этим предлагают бороться так: снимать месторождения со спутника и фиксировать все горящие факелы. На наш взгляд, проще и эффективнее заменить нормативную систему, имеющую большой коррупционный потенциал, на простой принцип: штраф за сжигание ПНГ на факеле, не обеспеченном достоверным приборным учетом,кратно превышает аналогичный штраф на оборудованной приборам учета факельной установке. Это сразу решит проблему «неучтенного» газа. А при достижении высокого (97%) уровня

большинства регионов займут Европа (5,8 млрд. долл.) и Азиатско-Тихоокеанский регион (5,1 млрд. долл.). Если сравнить по показателю прибыли на одного пассажира, то второе место будет принадлежать ближневосточным перевозчикам (9,6 долл.), а третье - европейским (6,3 долл.).

По мнению экспертов IATA, авиаотрасль во всех мировых регионах увидит улучшение показателей рентабельности. Впрочем, «судьба отрасли далеко не однородна. Многие авиакомпании по-прежнему сталкиваются с огромными проблемами», – отметил Тони Тайлер, генеральный и главный исполнительный директор IATA.

Так, европейская авиаотрасль будет испытывать негативное влияние в связи с торможением экономического роста в некоторых странах, конфликтом на Украине и валютными рисками. В частности, сегмент пассажирских авиаперевозок в России за последние полтора года сильно пострадал из-за падения котировок рубля по отношению к американскому доллару и евро. Сократилась покупательная способность населения, спрос на наиболее прибыльную для авиакомпаний зарубежную авиаперевозку упал.

Количество пассажиров на рейсах из России в дальнейшем за рубежом за первые четыре месяца 2015 года сократилось более чем на 20%. За тот же период убытки российских авиакомпаний составили 2,2 млрд. руб., сообщили в Ассоциации эксплуатантов воздушного транспорта (АЭВТ).

Тенденция к наращиванию убытков прослеживается и в опубликованных финансовых отчетах главных российских авиаперевозчиков. Так, крупнейшая по количеству перевезенных пассажиров авиакомпания «Аэрофлот» заявила о чистом убытке по МСФО в размере 17,15 млрд. руб. против прибыли в 7 млрд. руб. годом ранее. За прошлый год вторая по количеству перевезенных пассажиров авиакомпания «Трансаэро» отчиталась о росте чистого убытка по МСФО на 9%, до 14,46 млрд.

руб., пересмотрев при этом прибыль в 788 млн. руб за 2013 год на убыток в 13,34 млрд. руб. Чистый убыток авиакомпании «ЮТэйр» по итогам 2014 года составил 22,3 млрд. руб., в то время как 2013 год компания окончила с прибылью, получив 326,9 млн. руб.

Тяжелее всего обстоят дела с возросшими лизинговыми платежами, которые традиционно номинируются в валюте, а резкое обесценивание рубля привело к падению прибыли в валютном эквиваленте: авиаперевозчики получали доходы в рублях, но были вынуждены расплачиваться за лизинг, аэропортовые услуги на международных направлениях и авиатопливо в валюте. Это привело к скачку финансовых расходов. Так, у «Аэрофлота» финансовые расходы в 2014 году подскочили в 3,2 раза, до 28,4 млрд. руб., у «Трансаэро» они увеличились на 44% - до 15 млрд. руб., а у «ЮТэйр» расходы увеличились почти в полтора раза - до 152,37 млрд. руб. Но покрывать их за счет пассажиров авиакомпании не могут. Авиаперевозчики боятся переложить растущие расходы на пассажиров, справедливо опасаясь, что те, в условиях экономического кризиса, не будут лояльны и предпочтут воспользоваться авиаперевозкой от другой компании.

Повышать тарифы сами по себе, без сокращения объемов провозных емкостей, невозможно, считают аналитики. Авиаперевозчики уже озаботились сокращением флотов, и это позволило им остановить падение процента занятости кресел, но чтобы ситуация улучшилась, нужно продолжать выводить емкости, а в ближайшие месяцы это вряд ли произойдет.

Одна только компания Apple заработала во втором квартале этого года 13,6 млрд. долл. Это составляет немногим меньше, чем половина от чистой прибыли всей мировой авиатраслы за целый год. Акционерам авиакомпаний, в частности правительствам различных стран, важно понимать, что бизнес по предоставлению воздушного сообщения является все еще очень трудным и жестким.

В 1956 г. геолог Кинг Хабберт сформулировал теорию, в которой предполагалось, что добыча нефти в США неизбежно достигнет точки, когда объемы добычи перестанут расти и начнут снижаться. В результате график добычи должен напоминать колокол, а точка пика добычи нефти должна стать точкой невозврата.

Почти 60 лет назад Хабберт считал, что добыча нефти в США достигнет своего максимума в 1970 г. И он оказался прав, если только не учитывать сланцевую революцию, которая изменила картину.

В 1974 г. учитывая размер доказанных запасов нефти, Хабберт говорил о достижении пика в 1995 г., и к этому времени, по его мнению, уже должны были развиваться альтернативные формы энергии.

Но его прогноз не сбывлся, так как он не учитывал новые месторождения и технологии разведки и бурения, которые значительно улучшили перспективы нефтегазового сектора.

При этом, даже учитывая сокращение добычи нефти в США в 1970–2000 гг., мировой показатель с 1965 г. только рос, и нет никаких признаков приближения пика добычи нефти.

С точки зрения поставок, доказательств конца нефтяной эры нет. Наоборот, МЭА и EIA предсказывают стабильный рост добычи в течение следующих нескольких лет. Но они, конечно, могут ошибаться, особенно, если рассматривать проблему со стороны спроса.

Сейчас можно сказать, что кривая спроса на нефть соответствует стандартным законам спроса и предложения. Если цены на нефть соответствуют обычным законам спроса, то низкие цены должны привести к росту потребления. Однако в 2014 г. мы стали свидетелями очень странной ситуации. Согласно данным ВР потребление энергоносителей выросло в 2014 г. только на 0,9%, и это самый низкий показатель почти за двадцать лет, и это на фоне снижения цен.

«Что будет, если рост спроса продолжит замедляться? Эта тенденция может свидетельствовать, что мировой спрос на нефть, в конечном итоге, достиг своего потолка.

«Мировой спрос на нефть достигнет своего пика в течение следующих двух десятилетий», – сказал эксперт по энергетическим вопросам Эми Майерс Джаффе в недавней статье для The Wall Street Journal.

МЕХАНИЗМ РАЗВИТИЯ АКЦИОНЕРНЫХ КОМПЛЕКСОВ В ОТРАСЛИ НЕФТЕГАЗОВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

5.1. Акционерные формы хозяйствования. Сущность и значение акционерной формы

Переход предприятий нефтегазовой промышленности к рыночной экономике обусловил поиск различных форм хозяйствования. Одна из них – акционерная.

Преимущество этой формы хозяйствования заключается, прежде всего, в возможности создания новых и расширении действующих предприятий во всех отраслях экономики – промышленности, строительстве, на транспорте, оптовой торговле, банковском деле и др. Привлечение акционерного капитала позволяет предприятию нефтегазовой промышленности создавать более конкурентоспособное производство на относительно высокой технической базе, поскольку осуществляется централизация капитала акционеров, стимулируется экономное использование ресурсов и повышение эффективности производства.

При акционировании предприятия нефтегазовой промышленности происходит слияние личных и коллективных интересов трудящихся: с одной стороны, реализуется коллективная форма собственности, где каждый заинтересован в наивысших конечных результатах труда; с другой стороны, участвуя в долей акций в капитале общества, каждый акционер проявляет творческую активность, хозяйственную предприимчивость, что способствует повышению эффективности производства и позволяет материально поощрить каждого.

Акционерная форма хозяйствования позволяет раскрыть возможности участия каждого работника в делах управления

предприятия; он может быть избран в руководящие органы, а также Совет акционеров, участвовать в решении всех вопросов хозяйственной деятельности в пределах своих прав, предусмотренных Уставом предприятия. Появляется возможность развития самых разнообразных форм самоуправления, принятия оригинальных решений.

Выпуск акций позволяет привлечь свободные денежные средства для ускорения экономического развития предприятия нефтегазовой промышленности и социального развития коллектива: появляется реальная возможность развития и модернизации производства, внедрения новой техники, освоения новой продукции.

Акция – ценная бумага, выпускаемая акционерным обществом, дающая право ее владельцу, члену акционерного общества, участвовать в его управлении и получать дивиденды из прибыли. Денежная сумма, обозначенная на акции, – номинальная стоимость акции. Цена, по которой продается акция, – курс акций.

Различают акции:

- Акция простая – акция с нефиксированным дивидендом, размер которого определяется общим собранием акционеров после уплаты фиксированного процента держателям привилегированных акций.

- Акция привилегированная – акция, дивиденд по которой фиксируется в виде твердого процента, выплачиваемого в первоочередном порядке, независимо от величины прибыли компании. Эта акция не дает права голоса, ее владелец не участвует в управлении компанией.

- Акция на предъявителя – акция, не содержащая имени ее держателя, может быть простой и привилегированной.

- Акция трудового коллектива – акция, держателями которой могут быть только работники данного коллектива.

– Акция предприятия – акция, распространяемая среди других предприятий и организаций, кооперативов, банков, добровольных обществ.

Акционерный капитал – основной капитал акционерного общества, размер которого определяется его уставом, образуется за счет заемных средств и эмиссии (выпуска) акций.

В целях создания благоприятных условий для широкого привлечения прямых иностранных инвестиций, коренного повышения эффективности деятельности акционерных обществ, обеспечения их открытости и привлекательности для потенциальных инвесторов, внедрения современных методов корпоративного управления, усиления роли акционеров в стратегическом управлении предприятиями, Президент Республики Узбекистан издал Указ от 24 апреля 2015 года № УП-4720 «О мерах по внедрению современных методов корпоративного управления в акционерных обществах». В данном указе одобрена типовая организационная структура акционерного общества, разработанная на основе глубокого изучения системы организации управления в ведущих зарубежных компаниях, согласно приложению № 1. Также утверждена Программа мер по коренному совершенствованию системы корпоративного управления, согласно приложению № 2.

Акционерная форма хозяйствования позволяет акционерам и работникам, не являющимся пайщиками, получать материальные и социальные блага дифференцировано, с учетом конкретного вклада каждого в результаты работы общества.

Преимущества и неограниченные возможности акционерной формы приводят к тому, что все большее количество предприятий становятся акционерными обществами.

Сегодня в республике успешно действует свыше 4 тысяч предприятий, созданных с участием иностранного капитала из более 90 стран. Это такие успешные проекты, как совместные предприятия в сфере машиностроения с компаниями «Джэне-

моторс» (США), «МАН», «Клаас» (Германия) и «Исузу» (Япония), в нефтегазовой отрасли с компаниями «Лоте Кеми» и «Когаз» (Южная Корея), в химической промышленности – с компанией «Максам» (Испания), в текстильной промышленности – с компаниями «Индорама» (Сингапур), «Дэу Текстиль», «Янг Вон» (Южная Корея), «Ритер» (Швейцария), в пищевой промышленности – с компанией «Нестле» (Швейцария), в сфере информационно-коммуникационных технологий – с компаниями «Хуавей» и «ЗТЕ» (КНР), в фармацевтике – с компаниями «Нобель» (Швейцария), в производстве строительных материалов – с компаниями «Кнауф» (Германия), «Пенг Шенг» (КНР), а также с многими другими иностранными инвесторами, сотрудничество с которыми помогло за короткий период провести коренную модернизацию отраслей экономики, выйти на мировые рынки с новой конкурентоспособной продукцией.

Высокую результативность показывает практика сотрудничества с иностранными инвесторами посредством создания специальных экономических зон: «Навои», «Ангрен» и «Джизак» («Народное слова» от 6 декабря 2014 года).

В программе, утвержденной Указом Президента Республики Узбекистан от 24 апреля 2015 года за №УП-4720, указаны меры по коренному совершенствованию системы корпоративного управления: внедрение современных методов корпоративного управления на основе глубокого изучения международного опыта, создание благоприятных условий для привлечения в акционерные общества иностранных инвестиций, повышение открытости и прозрачности деятельности акционерных обществ, внедрение международных стандартов учета и отчетности, четкое разграничение задач и полномочий между государственными органами, акционерами и менеджментом в деятельности акционерных обществ, повышение роли акционеров, в том числе миноритарных, в стратегическом управлении и обеспечении

контроля над деятельностью акционерных обществ, внедрение современных информационных технологий в сфере корпоративного управления, дальнейшее развитие рынка ценных бумаг, особенно вторичного, укрепление его информационной базы, подготовка и повышение квалификации кадров в сфере корпоративного управления.

Что же представляют собой акционерные общества и общества с ограниченной ответственностью?

Акционерные общества и общества с ограниченной ответственностью – это форма объединения отдельных капиталов или коллективная ответственность предпринимателей, объединившихся для совместного ведения дела. Эти общества относятся к предприятиям, основанным на коллективной собственности: каждый член общества своей долей средств участвует в формировании уставного фонда, члены этих обществ образуют коллективные органы управления, коллективно распределяют доход и решают важнейшие вопросы деятельности.

Однако имеются и существенные различия между ними.

Акционерное общество имеет уставный капитал, разделенный на определенное число акций равной номинальной стоимости, и несёт ответственность по обязательствам только своим имуществом. Акционер, внося деньги или имущество, получает ценную бумагу – акцию, с помощью которой можно совершать определенные финансовые операции (продать, отдать в залог, уменьшить или увеличить свою долю в уставном фонде и т.д.). Акционеры несут убытки лишь в пределах стоимости принадлежащих им акций.

Общество с ограниченной ответственностью имеет уставный капитал, разделенный на доли, размер которых определяются учредительными документами, и несущее ответственность по обязательствам только в пределах своего имущества. Каждый участник получает письменное свидетельство о ра-

...интересов вкладчика, которое не может быть продано или передано другому лицу без согласия остальных участников общества, которые имеют право преимущественной покупки. Участник общества несет ответственность только в пределах своего вклада.

Исходя из сравнительных характеристик, акционерное общество — более гибкая форма коллективной предпринимательской деятельности.

В Указе Президента Республики Узбекистан от 24 апреля 2015 года за №УП-4720 отмечено: определить основные направления дальнейшего развития системы корпоративного управления: глубокий анализ международного опыта и внедрение на этой основе современных методов корпоративного управления, повышения эффективности использования производственных, инвестиционных, материально-технических, финансовых и трудовых ресурсов; приоритетное создание акционерных обществ с участием иностранного капитала, формирование благоприятных условий для широкого привлечения в акционерные общества иностранных инвестиций; коренную реорганизацию структуры управления акционерными обществами, имея в виду ликвидацию отживших, устаревших подразделений и функций, внедрение новых, соответствующих современным международным стандартам и требованиям рыночной экономики: повышение роли акционеров, в том числе миноритарных, в стратегическом управлении акционерным обществом, в обеспечении контроля за эффективной деятельностью управленческого персонала: подготовку и повышение профессионального уровня управленческого персонала на основе сотрудничества с ведущими зарубежными образовательными учреждениями, а также привлечение высококвалифицированных иностранных менеджеров на руководящие должности в акционерных обществах.

5.2. Устав Акционерного общества «Узбекнефтегаз»

Раздел I. Общие положения

Акционерное общество «Узбекнефтегаз» создано и функционирует на основании Указа Президента Республики Узбекистан «О преобразовании национальной корпорации нефтяной и газовой промышленности «Узбекнефтегаз» в Национальную холдинговую компанию «Узбекнефтегаз» от 11.12.1998 г. за №УП-2154, постановления Кабинета Министров Республики Узбекистан «О вопросах организации и деятельности Национальной холдинговой компании «Узбекнефтегаз» от 15.12.1998 г. за №523, постановления Кабинета Министров Республики Узбекистан «О совершенствовании структуры управления Национальной холдинговой компании «Узбекнефтегаз» от 21.10.2003 г. за №160, Постановления Президента Республики Узбекистан «О мерах по совершенствованию организации деятельности Национальной холдинговой компании «Узбекнефтегаз» от 21.08.2006 г. за №ПП-446, Постановления Президента Республики Узбекистан «О мерах по совершенствованию системы управления нефтегазовой отраслью» от 30.06.2017 г. за №ПП-3107.

Акционерное общество «Узбекнефтегаз» обеспечивает равное отношение ко всем акционерам, независимо от принадлежащих им долей, уровня доходов, пола, расы, религии, национальности, языка, социального происхождения, личного и общественного положения.

Раздел II. Фирменное наименование Общества, его местонахождение и адрес электронной почты

Полное фирменное наименование Общества на государственном языке:

«O'zbekneftgaz» Aksiyadorlik jamiyati;

Краткое фирменное наименование Общества на государственном языке:

«O'zbekneftgaz» AJ;

Полное фирменное наименование Общества на русском языке:

Акционерное общество «Узбекнефтегаз»;

Краткое фирменное наименование Общества на русском языке:

АО «Узбекнефтегаз»;

Полное фирменное наименование Общества на английском языке:

Joint-Stock Company «Uzbekneftegaz»;

Краткое фирменное наименование Общества на английском языке:

JSC «Uzbekneftegaz».

Местонахождение и почтовый адрес Акционерного общества «Узбекнефтегаз» (далее по тексту – Общество):

100047, Республика Узбекистан, город Ташкент, Яшна-
йский район, улица Истикбол, дом 21.

Адрес электронной почты Общества: kans@uzneftegaz.uz.

Официальный веб сайт Общества: www.ung.uz.

Раздел III. Правовой статус Общества

Общество является юридическим лицом и имеет в собственности обособленное имущество, в том числе имущество, переданное ему в уставный фонд (уставный капитал), учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Общество приобретает статус юридического лица с момента его государственной регистрации.

Общество создается на неограниченный срок.

Общество вправе открывать банковские счета на территории Республики Узбекистан и за ее пределами.

Общество должно иметь круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на государственном языке

и указание места его нахождения. В печати может быть одновременно указано фирменное наименование на любом другом языке.

Общество вправе иметь штампы и бланки со своим наименованием, собственную эмблему, а также зарегистрированные в установленном порядке товарный знак и другие средства индивидуализации участников гражданского оборота, товаров, работ и услуг.

Раздел IV. Предмет (основные направления) и цели деятельности Общества

Общество в своей деятельности осуществляет методическое руководство и координацию работ акционерных обществ, предприятий и организаций, входящих в ее состав.

Основными целями деятельности Общества являются:

осуществление общего руководства деятельностью акционерных обществ, предприятий и организаций, входящих в структуру Общества;

определение стратегии и перспективы развития отрасли, тактики и задач, стоящих перед Обществом;

обеспечение потребностей экономики и населения республики в нефтепродуктах и газе.

Для выполнения поставленных целей Общество решает следующие задачи:

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

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

осуществление комплекса мер по поиску, разведке, обеспечению прироста запасов, объемов добычи, производства и реализации нефти, газа, газового конденсата и продуктов переработки нефти и газа; осуществление глубоких структурных преобразований в нефтегазовой отрасли, ее модернизации и диверсификации, организацию на этой основе более глубокой переработки углеводородного сырья, обеспечение расширения объемов и номенклатуры выпускаемой готовой экспортоориентированной нефтегазовой продукции с высокой добавленной стоимостью;

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

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

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

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

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

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

Общество вправе заниматься иными видами деятельности, не запрещенными законодательством Республики Узбекистан.

Общество вправе для осуществления деятельности, для которой требуется специальное разрешение (лицензия), осуществлять эту деятельность после получения соответствующего специального разрешения (лицензии).

Общество имеет право:

создавать филиалы и открывать представительства;

иметь дочерние и зависимые хозяйственные общества с правами юридического лица;

вкладывать свои средства в создание совместных и иных предприятий и осуществлять другие виды деятельности для получения соответствующей прибыли;

принимать на работу по трудовому договору (контракту), привлекать для работы по гражданско-правовому договору (контракту) временные и иные коллективы и отдельных граждан на условиях подрядных договоров или трудового соглашения согласно действующему законодательству;

иметь лечебно-профилактические и медицинско-консультативные учреждения и другие объекты социальной инфраструктуры;

иметь и (или) брать в аренду зоны отдыха, подсобные хозяйства и другие учреждения для обеспечения социальных потребностей работников отрасли и акционеров.

Для выполнения поставленных задач и функций Общества имеет и иные права.

Раздел V. Размер уставного фонда (уставного капитала) Общества

Уставный фонд (уставный капитал) Общества составляется из номинальной стоимости акций Общества, приобретенных акционерами, и выражается в национальной валюте Республики Узбекистан. Номинальная стоимость всех выпускаемых Обществом акций должна быть одинаковой.

Размер уставного фонда (уставного капитала) Общества составляет 14 415 020 428 000 (четырнадцать триллионов четыреста пятнадцать миллиардов двадцать миллионов четыреста двадцать восемь тысяч) сумов и разделен на 14 414 500 572 (четырнадцать миллиардов четыреста четырнадцать миллионов пятьсот тысяч пятьсот семьдесят две) штуки простых и 519 856 (пятьсот девятнадцать тысяч восемьсот пятьдесят шесть) штук привилегированных именных акций номинальной стоимостью 1 000 (одна тысяча) сум.

Раздел VI. Количество, номинальная стоимость, типы акций Общества

Обществом выпущены и размещены 14 414 500 572 (четырнадцать миллиардов четыреста четырнадцать миллионов пятьсот тысяч пятьсот семьдесят две) штуки простых и 519 856 (пятьсот девятнадцать тысяч восемьсот пятьдесят шесть) штук привилегированных именных акций.

Размер объявленных акций Общества, которые Общество вправе размещать дополнительно к размещенным акциям составляет 985 838 050 500 (девятьсот восемьдесят пять миллиардов восемьсот тридцать восемь миллионов пятьдесят тысяч пятьсот) штук простых именных акций.

Номинальная стоимость акций Общества составляет 1 000 (одна тысяча) сум.

Раздел VII. Порядок увеличения и уменьшения уставного фонда (уставного капитала) Общества

Уставный фонд (уставный капитал) Общества может быть увеличен путем размещения дополнительных акций.

Дополнительные акции могут быть размещены Обществом только в пределах количества объявленных акций, установленного настоящим уставом.

Решения об увеличении уставного фонда (уставного капитала) Общества и о внесении соответствующих изменений в устав Общества принимаются Наблюдательным советом Общества единогласно.

Решением об увеличении уставного фонда (уставного капитала) Общества должны быть определены количество размещаемых дополнительных простых акций и привилегированных акций, сроки и условия их размещения.

Увеличение уставного фонда (уставного капитала) Общества регистрируется в размере номинальной стоимости размещенных дополнительных акций. При этом количество объявленных акций определенных типов, указанное в настоящем уставе, должно быть уменьшено на число размещенных дополнительных акций этих типов.

Решением об увеличении уставного фонда (уставного капитала) Общества является решение о выпуске дополнительных акций, принятое соответствующим органом управления Общества.

Увеличение уставного фонда (уставного капитала) Общества может осуществляться за счет привлеченных инвестиций, собственного капитала Общества и начисленных дивидендов в порядке, установленном законодательством.

При увеличении уставного фонда (уставного капитала) Общества за счет его собственного капитала дополнительные акции распределяются среди всех акционеров. При этом каждому акционеру распределяются акции того же типа, что

и акции, которые ему принадлежат, пропорционально количеству принадлежащих ему акций. Не допускается увеличение уставного фонда (уставного капитала) Общества, в результате которого не обеспечивается соответствие суммы увеличения к номинальной стоимости одной акции.

При принятии решения о размещении акций, в том числе среди акционеров, цена размещения (выставления на биржевой и организованный внебиржевой рынок ценных бумаг) акций устанавливается Наблюдательным советом Общества исходя из конъюнктуры цен, складывающихся на площадках организаторов торгов ценными бумагами.

Общество вправе проводить размещение акций и ценных бумаг, конвертируемых в акции, посредством открытой и закрытой подписки, на биржевом и внебиржевом рынках в порядке, установленном законодательством.

При размещении Обществом акций и эмиссионных ценных бумаг, конвертируемых в акции, оплачиваемых денежными средствами, акционеры — владельцы голосующих акций имеют преимущественное право на их приобретение. Акционер, в том числе голосовавший против либо отсутствовавший на общем собрании акционеров, имеет преимущественное право приобретения акций и эмиссионных ценных бумаг, конвертируемых в акции, в количестве, пропорциональном количеству принадлежащих ему акций этого типа.

При размещении акций и иных ценных бумаг Общества их оплата осуществляется денежными и другими средствами (платежа, имуществом, а также правами (в том числе имущественными), имеющими денежную оценку. Порядок оплаты дополнительных акций и иных ценных бумаг Общества определяется решением об их выпуске.

Дополнительные акции Общества должны быть оплачены в течение срока размещения, указанного в решении о выпуске этих акций.

Проводимые, помимо годового, общие собрания акционеров являются внеочередными.

Дата и порядок проведения общего собрания акционеров, порядок сообщения акционерам о его проведении, перечень предоставляемых акционерам материалов (информации) при подготовке к проведению общего собрания акционеров устанавливаются Наблюдательным советом Общества.

К компетенции общего собрания акционеров относятся:
внесение изменений и дополнений в устав Общества или утверждение устава Общества в новой редакции, за исключением внесения решением Наблюдательного совета изменений и дополнений в устав Общества, связанных с увеличением уставного фонда (уставного капитала) Общества и уменьшением количества объявленных акций Общества;

реорганизация Общества;

ликвидация Общества, назначение ликвидатора (ликвидационной комиссии) и утверждение промежуточного и окончательного ликвидационных балансов;

определение количественного состава Наблюдательного совета Общества, избрание их членов и досрочное прекращение их полномочий;

определение предельного размера объявленных акций;
уменьшение уставного фонда (уставного капитала) Общества;

приобретение собственных акций;

утверждение организационной структуры Общества, избрание (назначение) Председателя правления и досрочное прекращение его полномочий. При этом, Наблюдательный совет Общества имеет право досрочного прекращения (расторжения) договора с Председателем правления Общества при совершении им грубых нарушений устава Общества или причинении Обществу убытков его действиями (бездействием);

избрание членов ревизионной комиссии Общества и досрочное прекращение их полномочий, а также утверждение положений о ревизионной комиссии;

утверждение годового отчета, а также стратегии развития Общества на среднесрочный и долгосрочный период с определением ее конкретных сроков исходя из основных направлений и цели деятельности Общества. В необходимых случаях внесение изменений и дополнений в утвержденные стратегии развития Общества;

распределение прибыли и убытков Общества;

заслушивание отчетов Наблюдательного совета и заключений ревизионной комиссии Общества по вопросам, входящим в их компетенцию, в том числе по соблюдению установленных законодательством требований по управлению Обществом;

принятие решения о неприменении преимущественного права, предусмотренного статьей 35 Закона Республики Узбекистан «Об акционерных обществах и защите прав акционеров» и настоящим Уставом;

утверждение регламента общего собрания акционеров;

собрание и консолидация акций;

установление предельных размеров выплачиваемых членам Правления Общества вознаграждений и (или) компенсаций;

принятие решения о совершении Обществом сделок в случаях, предусмотренных главами 8 и 9 Закона Республики Узбекистан «Об акционерных обществах и защите прав акционеров»;

определение сделок, связанных с текущей хозяйственной деятельностью Общества;

определение предельных размеров благотворительной (спонсорской) или безвозмездной помощи;

принятие решения о проведении ежегодного анализа соответствия бизнес-процессов и проектов целям развития Общества с привлечением независимых профессиональных организаций – консультантов;

блюдательный совет Общества обязанностей. Полученные документы могут использоваться Наблюдательным советом Общества и его членами исключительно в служебных целях;

принятие решения о проведении аудиторской проверки, об определении аудиторской организации и предельного размера оплаты ее услуг;

дача рекомендаций по размерам выплачиваемых членам ревизионной комиссии Общества вознаграждений и компенсаций;

дача рекомендаций по размеру дивиденда, форме и порядку его выплаты;

использование резервного и иных фондов Общества;

создание филиалов и открытие представительств Общества;

создание дочерних и зависимых хозяйственных обществ

Общества;

принятие решения о совершении сделок в случаях, предусмотренных главами 8 и 9 Закона Республики Узбекистан «Об акционерных обществах и защите прав акционеров»;

заключение сделок, связанных с участием Общества в коммерческих и некоммерческих организациях, в порядке, установленном законодательством;

принятие решения о выкупе корпоративных облигаций Общества;

решение вопросов по увеличению уставного фонда (уставного капитала) Общества, а также вопросов о внесении изменений и дополнений в устав Общества, связанных с увеличением уставного фонда (уставного капитала) Общества и уменьшением количества объявленных акций Общества;

утверждение решения о выпуске ценных бумаг (акций, облигаций) и проспекта эмиссии;

внесение изменений и (или) дополнений в решение о выпуске ценных бумаг (акций, облигаций) и проспект эмиссии и утверждение их текста;

определение цены размещения (выставления на биржевой и организованный внебиржевой рынок ценных бумаг) акций в соответствии со статьей 34 Закона Республики Узбекистан «Об акционерных обществах и защите прав акционеров»;

принятие решения о выпуске Обществом корпоративных облигаций, в том числе конвертируемых в акции;

принятие решения о выпуске производных ценных бумаг; установление размеров выплачиваемых председателю и членам Правления Общества вознаграждений и (или) компенсаций;

определение порядка и условий оказания (получения) благотворительной (спонсорской) или безвозмездной помощи;

принятие решения об оказании благотворительной (спонсорской) или безвозмездной помощи в пределах, установленных общим собранием акционеров;

назначение корпоративного консультанта и утверждение положения, определяющего порядок его деятельности;

утверждение Положения об информационной политике;

создание комитетов (рабочих групп) при Наблюдательном совете и утверждение положений, определяющих порядок их деятельности;

утверждение порядка голосования от имени Общества его представителей в органах управления предприятий и организаций, акциями и долями которых владеет Общество.

К компетенции Наблюдательного совета Общества может быть отнесено решение и иных вопросов в соответствии с Законом Республики Узбекистан «Об акционерных обществах и защите прав акционеров» и настоящим уставом.

Вопросы, отнесенные к компетенции Наблюдательного совета Общества, не могут быть переданы на решение Правления Общества.

Члены Наблюдательного совета Общества избираются общим собранием акционеров сроком на один год.

Лица, избранные в состав Наблюдательного совета Общества, могут переизбираться неограниченно.

Выборы членов Наблюдательного совета Общества осуществляются кумулятивным голосованием.

При кумулятивном голосовании число голосов, принадлежащих каждому акционеру, умножается на число лиц, которые должны быть избраны в Наблюдательный совет Общества, и акционер вправе отдать полученные таким образом голоса полностью за одного кандидата или распределить их между двумя и более кандидатами.

Избранными в состав Наблюдательного совета Общества считаются кандидаты, набравшие наибольшее число голосов.

Председатель Наблюдательного совета Общества избирается членами Наблюдательного совета из его состава большинством голосов от общего числа членов Наблюдательного совета.

Наблюдательный совет Общества вправе переизбрать своего председателя большинством голосов от общего числа членов Наблюдательного совета.

Председатель Наблюдательного совета Общества организует его работу, созывает заседания Наблюдательного совета и председательствует на них, организует на заседаниях ведение протокола, председательствует на общем собрании акционеров.

Акционеры (акционер), являющиеся в совокупности владельцами не менее одного процента голосующих акций Общества, вправе требовать созыва заседания Наблюдательного совета Общества.

В случае отсутствия председателя Наблюдательного совета Общества его функции осуществляет один из членов Наблюдательного совета.

Решения Наблюдательного совета Общества могут быть приняты заочным голосованием (опросным путем) всеми членами Наблюдательного совета единогласно.

Решения на заседании Наблюдательного совета Общества принимаются большинством голосов присутствующих, если законодательством и настоящим уставом не предусмотрено иное.

Руководство текущей деятельностью Общества осуществляется коллегиальным исполнительным органом - Правлением.

Правление состоит из 7 (семи) человек (Председатель правления, первый заместитель Председателя и 5 (пяти) заместителей Председателя, которые избираются (назначаются) сроком на один год.

Избрание (назначение) Председателя правления осуществляется общим собранием акционеров, а членов Правления - Наблюдательным советом Общества.

По решению общего собрания акционеров или (либо) Наблюдательным советом Общества назначение Председателя правления и членов Правления Общества осуществляется, как правило, на основе конкурсного отбора, в котором могут принимать участие иностранные менеджеры.

Права и обязанности Председателя и членов Правления установлены законодательством, настоящим уставом и договором, заключаемым каждым из них с Обществом сроком на один год, с ежегодным принятием решения о возможности его продления или прекращения.

Договор от имени Общества подписывается председателем Наблюдательного совета или лицом, уполномоченным Наблюдательным советом Общества.

Размеры вознаграждений Председателя и членов правления Общества находятся в прямой зависимости от эффективности деятельности Общества и должны быть определены договором.

Смещение функции Председателя и членов правления Общества с должностью в органах управления других организаций допускается только с согласия Наблюдательного совета Общества.

Общее собрание акционеров вправе прекратить (расторгнуть) договор с Председателем правления Общества при нарушении им условий договора.

Наблюдательный совет Общества вправе прекратить (расторгнуть) договор с членами Правления Общества при нарушении ими условий договора.

Наблюдательный совет Общества имеет право досрочного прекращения (расторжения) договора с Председателем правления Общества при совершении им грубых нарушений устава Общества или причинении Общества убытков своими действиями (бездействием).

В случае принятия общим собранием акционеров Общества решения о прекращении полномочий Председателя правления вопрос о передаче полномочий Председателя правления Общества другому лицу может быть решен на том же собрании либо оставлен для рассмотрения на ближайшем общем собрании акционеров с назначением временно исполняющего обязанности Председателя правления Общества.

Наблюдательный совет Общества, принявший решение о прекращении полномочий Председателя правления Общества, принимает решение о назначении временно исполняющего обязанности Председателя правления, а также созывает внеочередное общее собрание акционеров для решения вопроса о Председателе правления Общества.

К компетенции Правления Общества относятся все вопросы руководства текущей деятельностью Общества, за исключением вопросов, отнесенных к компетенции общего собрания акционеров или Наблюдательного совета Общества.

Правление Общества обеспечивает исполнение решений общего собрания акционеров и Наблюдательного совета Общества.

Полномочия (права) и обязанности Председателя правления Общества:

в пределах своей компетенции руководить деятельностью Общества;

без доверенности действовать от имени Общества, в том числе представлять его интересы;

выдавать доверенности от имени Общества; в пределах компетенции заключать от имени Общества сделки;

принимать на работу сотрудников, заключать и расторгать с ними трудовые договора, применять в отношении них меры дисциплинарного воздействия, обеспечивать соблюдение сотрудниками трудовой и исполнительской дисциплины;

назначать руководителей филиалов и представительств; утверждать штат;

издавать приказы, распоряжения и выдавать предписания, обязательные для исполнения всеми сотрудниками, акционерными обществами и предприятиями;

участвовать в работе Наблюдательного совета Общества;

открывать расчетные счета (в национальной и иностранных валютах);

осуществлять полномочия первой подписи на банковских и финансовых документах;

обеспечивать своевременное и полное представление статистической и бухгалтерской отчетности в соответствующий государственный орган;

обеспечить соблюдение социальных гарантий сотрудников и осуществление охраны их труда;

для приобретения и строительства жилья обеспечить целевыми денежными средствами сотрудников Общества.

Председатель правления может иметь другие полномочия (права) и обязанности в соответствии с законодательством Республики Узбекистан, настоящим уставом и внутренними нормативными документами Общества.

Полномочия (права) и обязанности Правления Общества:
в рамках своих полномочий распоряжаться имуществом и денежными средствами Общества;

утверждать положения о структурных подразделениях Общества и должностные инструкции работников Общества;

утверждать внутренние нормативные документы Общества, за исключением внутренних нормативных документов, утверждение которых отнесено к компетенции общего собрания акционеров или Наблюдательного совета;

принимать решения Правления Общества, обязательные для исполнения акционерными обществами, организациями, филиалами и представительствами;

назначать и освобождать руководителей филиалов Общества от занимаемой должности;

разрабатывать программы и бизнес-планы развития Общества, контролировать их исполнение;

обеспечивать получение прибыли в размере, предусмотренном бизнес-планом, утвержденным уполномоченным органом Общества;

обеспечивать организацию, надлежащее состояние и достоверность бухгалтерского учета и отчетности в Обществе, а также сведений о деятельности Общества, направляемых акционерам, кредиторам и иным получателям сведений;

беспрепятственно предоставлять документы о финансово-хозяйственной деятельности Общества по требованию Наблюдательного совета, ревизионной комиссии или аудитора Общества;

в рамках своей компетенции заключать сделки, связанные с отчуждением или приобретением имущества, либо возможностью отчуждения (в случае, если члены Правления не приходят к единогласию, вопрос о заключении данной сделки выносится на решение Наблюдательного совета);

обеспечивать хранение сведений, содержащих коммерческую тайну Общества;

обеспечивать соблюдение всех прав акционеров по начислению и выплате дивидендов;

в рамках своей компетенции обеспечивать эффективное и стабильное функционирование Общества;

соблюдать требования законодательства Республики Узбекистан и внутренних документов Общества.

Дирекция может иметь и другие полномочия (права) и обязанности в соответствии с законодательством Республики Узбекистан, настоящим уставом и нормативными документами Общества.

Раздел IX. Фонды Общества

Из чистой прибыли Общества создаются резервный фонд и фонд приобретения и строительства жилья.

Резервный фонд создается в размере пятнадцати процентов от уставного фонда (уставного капитала) Общества.

Резервный фонд Общества формируется путем обязательных ежегодных отчислений от чистой прибыли до достижения им размера, установленного настоящим уставом. Размер ежегодных отчислений не может быть менее пяти процентов от чистой прибыли до достижения размера, установленного настоящим уставом Общества.

Резервный фонд Общества предназначен для покрытия его убытков, погашения корпоративных облигаций Общества, выплаты дивидендов по привилегированным акциям, а также выкупа акций Общества в случае отсутствия иных средств.

Резервный фонд Общества не может быть использован для иных целей.

Если резервный фонд Общества полностью или частично израсходован, обязательные отчисления возобновляются.

Формирование фонда приобретения и строительства жилья осуществляется путем ежегодных отчислений от чистой прибыли Общества на основании рекомендаций Наблюдательного совета с условием утверждения на общем собрании акционеров.

Средства фонда приобретения и строительства жилья используются на обеспечение жильем сотрудников Общества.

Общество вправе создавать иные фонды в порядке, установленном законодательством.

Раздел X. Выплата дивидендов

Общество вправе по результатам первого квартала, полугодия, девяти месяцев финансового года и (или) по результатам финансового года принимать решения о выплате дивидендов по размещенным акциям Общества.

Срок выплаты дивидендов не может быть позднее шестидесяти дней со дня принятия такого решения.

При выплате дивидендов в первую очередь выплачиваются дивиденды по привилегированным акциям, затем дивиденды по простым акциям. При наличии прибыли, достаточной для выплаты фиксированных дивидендов по привилегированным акциям, Общество не вправе отказать владельцам указанных акций в выплате дивидендов. В случае отказа Общества акционеры могут потребовать выплаты дивидендов в судебном порядке. Выплата Обществом дивидендов по привилегированным акциям в случае недостаточности прибыли или убыточности Общества возможна только за счет и в пределах резервного фонда Общества, созданного для этой цели.

По привилегированным акциям Общества выплачиваются дивиденды в размере 25 (двадцать пять) процентов от номинальной стоимости акций.

Стоимость, выплачиваемая при ликвидации Общества (ликвидационная стоимость) по привилегированным акциям составляет 100 (сто) процентов к номинальной стоимости привилегированных акций.

В случаях, предусмотренных ст. 37 Закона Республики Узбекистан «Об акционерных обществах и защите прав акционеров» приобретение Обществом привилегированных акций

осуществляется по цене равной 100 (ста) процентам к номинальной стоимости привилегированных акций.

Раздел XI. Контроль за деятельностью Общества

Для осуществления контроля за финансово-хозяйственной деятельностью Общества общим собранием акционеров избирается ревизионная комиссия в составе 3-х человек сроком на один год.

Квалификационные требования к членам ревизионной комиссии Общества устанавливаются общим собранием акционеров. Одно и то же лицо не может избираться в состав ревизионной комиссии Общества более трех раз подряд.

Компетенция ревизионной комиссии Общества определяется законодательством и настоящим уставом Общества.

По письменному требованию ревизионной комиссии Общества лица, занимающие должности в исполнительном органе Общества, обязаны представить ей документы о финансово-хозяйственной деятельности Общества.

Члены ревизионной комиссии Общества не могут одновременно являться членами Наблюдательного совета Общества, а также работать по трудовому договору (контракту) в Обществе.

Проверка финансово-хозяйственной деятельности Общества осуществляется по итогам деятельности за год или иной период по инициативе ревизионной комиссии, общего собрания акционеров, Наблюдательного совета Общества или по требованию акционера (акционеров), являющегося владельцем не менее, чем пятью процентами голосующих акций Общества, путем предварительного уведомления Наблюдательного совета Общества.

По итогам проверки финансово-хозяйственной деятельности Общества ревизионная комиссия Общества составляет заключение, в котором должны содержаться:

- оценка достоверности данных, содержащихся в отчетах и иных финансовых документах Общества;

- информация о фактах нарушения порядка ведения бухгалтерского учета и представления финансовой отчетности, а также законодательства при осуществлении финансово-хозяйственной деятельности.

Ревизионная комиссия ежеквартально выносит на заседание Наблюдательного совета Общества заключение о наличии сделок с аффилированными лицами или крупных сделок в Обществе, а также соблюдении требований законодательства и внутренних документов Общества к совершению таких сделок. Заключение, содержащее информацию, указанную в п.11.7. настоящего устава, заслушивается на годовом общем собрании акционеров.

В Обществе создается служба внутреннего аудита. Служба внутреннего аудита подотчетна Наблюдательному совету Общества.

Служба внутреннего аудита Общества осуществляет контроль и оценку работы исполнительного органа, филиалов и представительств Общества путем проверок и мониторинга соблюдения ими законодательства, устава Общества и других документов, обеспечения полноты и достоверности отражения данных в бухгалтерском учете и финансовой отчетности, установленных правил и процедур осуществления хозяйственных операций, сохранности активов, а также соблюдения установленных законодательством требований по управлению Обществом.

Аудиторская организация осуществляет проверку финансово-хозяйственной деятельности Общества и представляет ему аудиторское заключение в установленном законодательством порядке в соответствии с заключенным с ней договором.

Аудиторская организация несет ответственность перед Обществом за причинение ущерба вследствие составления аудиторского заключения, содержащего неправильный вывод о финансовой отчетности и иной финансовой информации Общества.

В Обществе вводится должность корпоративного консультанта, подотчетного Наблюдательному совету Общества и выполняющего функции контроля за соблюдением корпоративного законодательства.

Деятельность корпоративного консультанта Общества осуществляется на основании положения, утвержденного Наблюдательным советом Общества.

Раздел XII. Заключительные положения

Все изменения и дополнения, вносимые в настоящий устав по решению общего собрания акционеров и в рамках своих полномочий Наблюдательного совета, регистрируются соответствующим государственным органом Республики Узбекистан.

Изменения и дополнения в устав Общества или устав Общества в новой редакции приобретают силу для третьих лиц с момента их государственной регистрации, а в случаях, установленных действующим законодательством, с момента уведомления органа, осуществляющего государственную регистрацию.

В случае, если одно из правил настоящего устава утратило силу, это правило не является причиной для приостановления других правил.

Если действующими законодательными актами Республики Узбекистан установлены иные положения, чем предусмотрено настоящим уставом Общества, то применяются правила действующих законодательных актов Республики Узбекистан.

Вопросы, связанные с созывом и проведением общего собрания акционеров регулируются действующим законодательством и определяются положением об общем собрании акционеров Общества.

Порядок деятельности Наблюдательного совета, исполнительного органа и ревизионной комиссии Общества определяются положениями, утвержденными общим собранием акционеров.

Миноритарный акционер Общества не должен препятствовать деятельности органов управления Общества путем необоснованного истребования документов и использования конфиденциальной информации, коммерческой тайны.

Отношения, не урегулированные настоящим уставом, регулируются законодательством Республики Узбекистан.

5.3. Положение о Правлении Акционерного общества «Узбекнефтегаз»

Глава 1. Общие положения

Настоящее положение разработано в соответствии с Законом Республики Узбекистан «Об акционерных обществах и защите прав акционеров», Постановлением Президента Республики Узбекистан от 30 июня 2017 года № ПП – 3107 «О мерах по совершенствованию системы управления нефтегазовой отраслью», рекомендациями Кодекса корпоративного управления, утвержденного протоколом заседания Комиссии по повышению эффективности деятельности акционерных обществ и совершенствованию системы корпоративного управления (от 11 февраля 2016 года № 02–02/1–187), уставом Акционерного общества «Узбекнефтегаз» (далее – Общество) и определяет порядок работы Правления Общества, избрание (назначение) ее членов, а также права (полномочия) и обязанности каждого члена правления.

Правление в своей деятельности руководствуется Конституцией и законами Республики Узбекистан, постановлениями палат Олий Мажлиса Республики Узбекистан, указами, постановлениями и распоряжениями Президента Республики Узбекистан, постановлениями и распоряжениями Кабинета Министров, а также настоящим Положением и уставом Общества.

Руководство текущей деятельностью Общества осуществляется коллегиальным исполнительным органом — Правлением. Правление осуществляет свою деятельность при руководстве председателя Правления Общества.

Правление взаимодействует с другими органами государственного и хозяйственного управления, органами государственной власти на местах, иными органами и организациями.

Глава 2. Порядок образования Правления

Правление Общества состоит из 7 членов: председателя, первого заместителя председателя и пяти заместителей.

Председатель правления и его заместители утверждаются в должности решением Кабинета Министров Республики Узбекистан.

После утверждения Кабинетом Министров Республики Узбекистан избрание (назначение) Председателя правления осуществляется общим собранием акционеров, а членов Правления — Наблюдательным советом Общества.

Договор от имени Общества подписывается председателем Наблюдательного совета или лицом, уполномоченным Наблюдательным советом Общества.

Наблюдательный совет Общества вправе протестовать (расторгнуть) договор с членами Правления Общества при нарушении ими условий договора. Наблюдательный совет Общества имеет право досрочного прекращения (расторжения) договора с Председателем правления Общества при совершении им гру-

ных нарушений устава Общества или причинении Обществу убытков своими действиями (бездействием).

По решению общего собрания акционеров или (либо) Наблюдательного совета Общества назначение Председателя правления и члснов Правления Общества осуществляется, как правило, на основе конкурсного отбора, в котором могут принимать участие иностранные менеджеры.

Глава 3. Задачи и функции Правления

Основными задачами Правления являются:

выработка и реализация стратегии совершенствования системы управления геологоразведочными работами и внедрения современных инновационных идей, технологий и передовых методов прогнозирования геологических запасов, обеспечивающих повышение эффективности поиска и разведки углеводородного сырья с учетом современных требований эффективного и рационального использования недр и природных ресурсов;

выработка и реализация комплексных программ геологоразведочных работ и добычи нефти и природного газа, обеспечение системного мониторинга за реализацией этих программ;

проведение экспертизы и подготовка рекомендаций для принятия решений по реализации целевых программ, проектов соглашений по разделу продукции в области геологической разведки, добычи и переработки углеводородов;

анализ и подготовка предложений по проведению единой технической политики, осуществлению модернизации, технического и технологического перевооружения геологоразведочных, буровых и добывающих предприятий нефтегазовой отрасли;

увеличение производства конкурентоспособной и экспортноориентированной продукции путем глубокой переработки углеводородного сырья;

организация разработки проектов по локализации производства комплектующих изделий и деталей, используемых на предприятиях нефтегазовой отрасли, реализация мер по оптимизации импорта оборудования, транспортных средств, сырья и материалов, приобретаемых для предприятий отрасли;

разработка предложений по совершенствованию нормативно-правовой базы;

обеспечение привлечения иностранных инвестиций и кредитов, координация хода реализации проектов и программ, мониторинг их выполнения, а также выработка предложений и мероприятий по безусловному достижению утвержденных параметров;

осуществление мониторинга за реализацией отраслевых и государственных программ по развитию нефтегазовой отрасли.

Для выполнения возложенных на него задач Правление осуществляет следующие функции:

сбор и обобщение информации по вопросам, входящим в сферу его ведения;

изучает положение дел в соответствующих организациях отрасли и готовит соответствующие материалы для общего собрания акционеров и др;

осуществляет мониторинг развития соответствующих организаций, формирования и реализации программ, а также программ по усилению и дальнейшему совершенствованию социальной защиты работников отрасли;

контролирует исполнение законов Республики Узбекистан, указов, постановлений и распоряжений Президента Республики Узбекистан, решений Кабинета Министров, поручений Президента Республики Узбекистан, Премьер-министра Республики Узбекистан и его заместителей, общего собрания акционеров и Наблюдательного совета;

обеспечивает создание и ведение систематизированных баз данных по соответствующим организациям;

подготавливает аналитические, справочные и другие материалы для рассмотрения Кабинетом Министров, проекты поручений Премьер-министра Республики Узбекистан и его заместителей;

отвечает за комплектность и качество проработки и подготовки материалов, согласование проектов законов Республики Узбекистан, указов, постановлений и распоряжений Президента Республики Узбекистан, решений Кабинета Министров, с заинтересованными органами государственного и хозяйственного управления;

координирует деятельность курируемых подразделений и организаций в соответствии с возложенными задачами;

участвует в подготовке межправительственных соглашений по вопросам, входящим в его ведение;

обеспечивает эффективность работы соответствующих комиссий, советов и оргкомитетов, координирует и контролирует выполнение принятых ими решений;

рассматривает обращения физических и юридических лиц и готовит предложения по решению поставленных в них вопросов, направляет эти обращения в соответствующие организации для рассмотрения и принятия мер, контролирует своевременное их рассмотрение, осуществляет личный прием физических лиц и представителей юридических лиц;

осуществляет в установленном порядке другие возложенные на него функции.

Глава 4. Права и обязанности Правления, а также его членов

Правление Общества является рабочим органом Наблюдательного совета, обеспечивающим сопровождение, контроль и выполнение принимаемых Наблюдательным советом Общества решений.

К компетенции Правления Общества относятся все вопросы руководства текущей деятельностью Общества, за исключением вопросов, отнесенных к компетенции общего собрания акционеров или Наблюдательного совета Общества.

Правление Общества обеспечивает исполнение решений общего собрания акционеров и Наблюдательного совета Общества.

Права Правления Общества:

в рамках своих полномочий распоряжаться имуществом и денежными средствами Общества;

утверждать положения о структурных подразделениях Общества;

утверждать внутренние нормативные документы Общества, за исключением внутренних нормативных документов, утверждение которых отнесены к компетенции общего собрания акционеров или Наблюдательного совета;

определять порядок обязательного согласования с Правлением кандидатур на должности исполнительных аппаратов акционерных обществ и организаций отрасли в соответствии с утвержденной Обществом номенклатурой;

принятие решений Правления Общества, обязательных для исполнения акционерными обществами, организациями, филиалами и представительствами;

назначение и освобождение руководителей филиалов Общества от занимаемой должности;

Обязанности Правления Общества:

разрабатывать программы и бизнес-планы развития Общества, координировать и контролировать их исполнение;

обеспечивать получение прибыли в размере, предусмотренном бизнес-планом, утвержденным уполномоченным органом Общества;

обеспечивать организацию, надлежащее состояние и достоверность бухгалтерского учета и отчетности в Обществе, а

в соответствии с законодательством Республики Узбекистана передавать полученные материалы в контролирующие и правоохранительные органы республики;

иные полномочия (права), в соответствии с законодательством, уставом Общества и трудовым договором.

Обязанности Председателя Правления:

осуществление в пределах своей компетенции руководства текущей деятельностью Общества, за исключением вопросов, отнесенных к исключительной компетенции общего собрания акционеров и Наблюдательного совета Общества. обеспечивать его эффективную и устойчивую работу;

организация исполнения решений общего собрания акционеров и Наблюдательного совета Общества;

обеспечение эффективного взаимодействия структурных подразделений Общества;

обеспечение выполнения договорных обязательств Общества;

распределение валютных средств для взаиморасчетов по импортным контрактам;

обеспечение получения прибыли в размере, предусмотренном бизнес-планом, утвержденном уполномоченным органом Общества;

руководство разработкой программ и бизнес-планов развития Общества, организация и контроль их исполнения;

обеспечение соблюдения требований законодательства в деятельности Общества;

обеспечение организации, надлежащего состояния и достоверности бухгалтерского учета и отчетности в Обществе, а также сведений о деятельности Общества, направляемых акционерам, кредиторам и иным получателям сведений;

представление в установленные сроки Общему собранию акционеров и Наблюдательному совету отчетов о ходе выполнения годового бизнес-плана;

беспрепятственное предоставление документов о финансово-хозяйственной деятельности Общества по требованию наблюдательного совета, ревизионной комиссии или аудитора Общества;

обеспечение полноты и своевременности предоставления государственной статистической отчетности в соответствующие органы;

сохранение информации, составляющей коммерческую тайну Общества, если в круг его обязанностей не входит передача такой информации третьим лицам;

обеспечение сохранения информации, составляющей служебную или коммерческую тайну, работниками Общества;

организация проведения заседаний Правления Общества, подписание документов от имени Общества и протоколов (подстановлений) заседаний Правления;

принятие мер по обеспечению Общества квалифицированными кадрами, по наилучшему использованию знаний, квалификации, опыта и способностей работников Общества;

поддержание трудовой и технологической дисциплины;

обеспечение соблюдения социальных гарантий и охраны труда работников Общества;

обеспечение участия представителей Правления в коллективных переговорах. Выступление в качестве работодателя при заключении коллективных договоров и соглашений. Выполнение обязательств по коллективному договору;

соблюдение требований действующего законодательства, устава и иных внутренних документов Общества.

Права и обязанности первого заместителя председателя Правления

Права первого заместителя председателя:

самостоятельно решать все вопросы по руководству текущей деятельностью Общества, отнесенные к его компетенции законодательством, уставом Общества и настоящим Положением;

утверждать должностные инструкции работников подомственных структурных подразделений Общества;

подписывать от имени Общества постановления и распоряжения Правления, приказы, не связанные с приемом и прекращением трудовых договоров с работниками;

действовать от имени Общества, в том числе представлять его интересы во взаимоотношениях с другими организациями и органами, распоряжаться имуществом в пределах, определенных уставом Общества, выдавать доверенности и вести переписку;

по вопросам, отнесенным к его компетенции, давать указания, обязательные для исполнения всеми работниками Общества;

вносить предложения по осуществлению поощрения работников Общества;

требовать от работников Общества выполнения правил внутреннего трудового распорядка, иных действующих в Обществе правил и положений, а также условий трудового договора. В случае совершения работниками Общества нарушений трудовой дисциплины, вносить предложения по применению к работникам Общества мер дисциплинарного взыскания;

поручать решения отдельных вопросов, относящихся к его компетенции, заместителям, руководителям структурных подразделений.

Обязанности первого заместителя председателя:

организация разработки текущих, среднесрочных и долгосрочных прогнозов, целевых программ развития отрасли;

проведение единой кадровой политики в области подготовки, переподготовки и повышения квалификации специалистов отрасли;

обеспечение реализации единой системы учета, движения, анализа и контроля своевременного исполнения документов и поручений;

организация работ по связям с общественностью, обращением физических и юридических лиц, поступающими в устной, письменной форме и форме электронного документа через интернет-ресурсы Общества;

организация разработки балансов (месячных, квартальных, годовых) ресурсов и распределения нефти, газового конденсата, сжиженного газа, сырья на переработку нефтепродуктов, природного газа и продукции его переработки. Обеспечение составления и предоставления в вышестоящие организации исполнительных балансов;

организация работы и осуществление деятельности по обеспечению экономической, производственно-технической, информационной безопасности Общества и входящих в его структуру акционерных обществ и организаций;

повышение эффективности управления и снижения издержек производства в акционерных обществах и организациях, входящих в структуру Общества;

организация исполнения решений общего собрания акционеров и Наблюдательного совета Общества;

представление в установленные сроки Наблюдательному совету Общества ежеквартальных отчетов о ходе выполнения годового бизнес-плана, а также доклады о состоянии дел, относящихся к его компетенции;

организация и контроль за исполнением программ и бизнес-планов развития Общества;

обеспечение полноты и своевременности предоставления государственной статистической отчетности в соответствующие органы;

руководство, в пределах своей компетенции, текущей деятельностью Общества, за исключением вопросов, отнесенных к исключительной компетенции Общего собрания акционеров и Наблюдательного совета Общества, обеспечивая эффективную и устойчивую работу Общества;

организация исполнения решений Общего собрания акционеров и Наблюдательного совета Общества по курируемым направлениям;

руководство, в пределах своей компетенции, разработкой программ и бизнес-планов развития Общества, организация и контроль их исполнения;

обеспечение участия представителей Общества в переговорах, при заключении коллективных и других договоров и соглашений, выполнение обязательств по коллективному договору;

сохранение информации, составляющей коммерческую тайну Общества, если в круг его обязанностей не входит передача такой информации третьим лицам;

обеспечение сохранения информации, составляющей служебную или коммерческую тайну, работниками Общества;

обеспечение поддержания трудовой и технологической дисциплины, соблюдения социальных гарантий и охраны труда работников Общества;

согласование с Наблюдательным советом Общества длительных командировок и времени использования отпусков, информирование Наблюдательного совета Общества о лице, исполняющем в период отсутствия его обязанности;

соблюдение всех прав акционеров по получению ими предусмотренной действующим законодательством информации, участию на Общем собрании акционеров, начислению и выплате дивидендов;

соблюдение требований внутренних документов Общества, действующего законодательства и других нормативных актов;

обеспечение законности в деятельности Общества;

исполнение иных обязанностей, предусмотренных локальными актами Общества.

Курируемые подразделения и организации:

- Департамент по работе с аппаратом управления;
- Департамент по режиму, кадрам и подготовке кадров;
- Первый отдел;
- Второй отдел;
- Управление собственной безопасности;
- Юридический отдел;
- Отдел баланса ресурсов и распределения углеводородов;
- ООО «Нефтегазмеер»;
- ООО «Автогазтаъминот»;
- ООО «Нефтгазбиноиншоот»;
- ООО «Журнал нефти и газа»;
- Филиал РГУ нефти и газа им. И.М. Губкина в г. Ташкенте;
- Бухарский профессиональный колледж нефтяной и газовой промышленности;
- Ферганский профессиональный колледж нефтяной и газовой промышленности.

Права и обязанности заместителя председателя Правления по производству – председателя правления АО «Уз-нефтегаздобыча».

Права заместителя председателя Правления по производству:

самостоятельно решать все вопросы по руководству текущей деятельностью Общества, отнесенные к его компетенции законом, Уставом Общества и настоящим Положением;

утверждать должностные инструкции работников подведомственных структурных подразделений Общества;

действовать от имени Общества, в том числе представлять его интересы во взаимоотношениях с другими организациями и органами, распоряжаться имуществом в пределах, оговоренных Уставом Общества, а также вести переписку;

вступать от имени Общества в коллективные переговоры по вопросам, отнесенным к его компетенции, давать указания, обязательные для исполнения всеми работниками Общества;

вносить предложения о поощрении работников Общества, требовать от работников Общества выполнения правил внутреннего трудового распорядка, иных действующих в Обществе правил и положений, а также условий трудового договора.

поручать решения отдельных вопросов, относящихся к его компетенции, начальникам департаментов, управлений и отделов.

Обязанности заместителя председателя Правления по производству:

проведение единой технической политики в области геологоразведочных работ и добычи нефти и газа;

анализ и оценка эффективности производственной деятельности акционерных обществ и организаций нефтегазовой отрасли;

обеспечение осуществления мероприятий по приросту запасов, объемов добычи и производства нефти и газа, газового конденсата;

обеспечение выполнения производственных показателей по приросту запасов, объемов добычи и производства нефти и газа, газового конденсата;

повышение эффективности управления и снижение издержек производства в акционерных обществах и организациях, входящих в структуру Общества;

разработка текущих, среднесрочных и долгосрочных прогнозов, целевых научно-технических программ развития газовой, нефтяной отраслей;

техническое регулирование и разработка технических регламентов предприятий отрасли;

мониторинг состояния эксплуатируемого оборудования на предприятиях отрасли с разработкой отраслевых программ по модернизации и техническому перевооружению;

контроль за состоянием технической, промышленной и пожарной безопасности и охраной труда на предприятиях отрасли;

реализация текущих и перспективных прогнозов развития автоматизации производственных процессов, метрологии, стандартизации и сертификации продукции, экологии и охраны окружающей среды;

участие в формировании портфеля заказов (заявок) материально-технических ресурсов;

организация централизованной координации вопросов бесперебойного функционирования технологических процессов в подведомственных организациях;

мониторинг за выполнением комплекса мер по подготовке производственных объектов отрасли к условиям эксплуатации в осенне-зимний период;

руководство, в пределах своей компетенции, текущей деятельностью Общества, за исключением вопросов, отнесенных к исключительной компетенции Общего собрания акционеров и Наблюдательного совета Общества, обеспечивая эффективную и устойчивую работу Общества;

организация исполнения решений Общего собрания акционеров и Наблюдательного совета Общества по курируемым направлениям;

руководство, в пределах своей компетенции, разработкой программ и бизнес-планов развития Общества, организация и контроль их исполнения;

сохранение информации, составляющей коммерческую тайну Общества, если в круг его обязанностей не входит передача такой информации третьим лицам;

обеспечение сохранности информации, составляющей служебную или коммерческую тайну, работниками Общества по курируемым направлениям;

обеспечение поддержания трудовой и технологической дисциплины, соблюдения социальных гарантий и охраны труда работников Общества;

обеспечение участия представителей Общества в переговорах, при заключении коллективных и других договоров и соглашений, выполнение обязательств по коллективному договору;

обеспечение законности в деятельности Общества;

исполнение иных обязанностей, предусмотренных локальными актами Общества.

Курируемые подразделения и организации:

– Департамент по координации производственной деятельности;

– Центральное производственно-диспетчерское управление;

– АО «Узнефтегаздобыча»;

– АО «Узбурнефтегаз»;

– АО «Институт геологии и разведки нефтяных и газовых месторождений»;

– АО «Узбекгеофизика»;

– ООО «Узнефтегазгеология»;

– Узбекская военизированная часть по предупреждению и ликвидации открытых нефтяных и газовых фонтанов;

– ООО «Узнефтегазсвязь»;

– ООО «Нефтегазминерал»;

– ООО «Карбонам»;

– ООО «Бентонит».

Права и обязанности заместителя председателя Правления по экономике и финансам

Права заместителя председателя Правления по экономике и финансам:

самостоятельно решать все вопросы по руководству текущей деятельностью Общества, отнесенные к его компетенции законом, Уставом Общества и настоящим Положением;

утверждать должностные инструкции работников подведомственных структурных подразделений Общества;

действовать от имени Общества, в том числе представлять его интересы во взаимоотношениях с другими организациями и органами, распоряжаться имуществом в пределах, оговоренных Уставом Общества и вести переписку;

вступать от имени Общества в коллективные переговоры; по вопросам, отнесенным к его компетенции, давать указания, обязательные для исполнения всеми работниками Общества;

вносить предложения о поощрении работников Общества; требовать от работников Общества выполнения правил внутреннего трудового распорядка, иных действующих в Обществе правил и положений, а также условий трудового договора.

поручать решения отдельных вопросов, относящихся к его компетенции, начальникам департаментов, управлений и отделов.

Обязанности заместителя председателя Правления по экономике и финансам:

организация разработки текущих, среднесрочных и долгосрочных прогнозов, целевых экономических программ развития отрасли;

координация работ отрасли по дальнейшему углублению экономических реформ, развитию рыночных отношений;

координация деятельности акционерных обществ и организаций, входящих в структуру общества, в области отрас-

левой экономики, финансов, ценовой, антимонопольной, налоговой политики и организации труда;

повышение эффективности управления и снижения издержек производства, прозрачности финансово-хозяйственной деятельности акционерных обществ и организаций, входящих в структуру Общества;

координация учета централизуемых денежных средств, поступление по источникам и их распределение;

обеспечение наиболее эффективного использования финансовых ресурсов;

организация проведения аналитической работы финансово-хозяйственной и производственной деятельности по акционерным обществам и организациям, входящих в структуру Общества;

совершенствование организации и экономики труда в отрасли, регулирование трудовых отношений и использования механизма социального партнерства;

организация нормирования труда, управления производством, внедрение прогрессивных форм и систем заработной платы, материального и морального стимулирования в целях обеспечения выполнения производственных показателей по росту производительности труда, снижения трудоемкости и себестоимости продукции, повышения эффективности производства, а также улучшения качества продукции (работ, услуг);

обеспечение соблюдения Обществом требований действующего законодательства, устава и внутренних документов Общества, гарантирующих реализацию прав и законных интересов акционеров при подготовке и проведении Обществом корпоративных процедур;

взаимодействие с акционерами Общества в части реализации их прав, установленных законодательством Республики Узбекистан, а также с акционерами и инвесторами по вопросам инвестиций в ценные бумаги Общества (акции, облигации);

взаимодействие с органами управления и контроля Общества, государственными органами и организациями, иными организациями, в том числе организациями, входящими в структуру Общества по вопросам корпоративного управления; организация работ по выпуску в обращение и дальнейшему размещению акций и других ценных бумаг Общества; координация работ по совершенствованию системы корпоративного управления в Обществе в соответствии с интересами его акционеров и иных заинтересованных лиц;

осуществление политики корпоративного управления в акционерных обществах и обществах с ограниченной ответственностью (за исключением совместных предприятий), входящих в его структуру путем обеспечения участия представителей Общества в их органах управления (наблюдательный совет и общее собрание акционеров) и контроля (ревизионная комиссия);

обеспечение правильной постановки и достоверности учета, контроль за правильным расходованием денежных средств и материальных ценностей исполнительного аппарата Общества;

формирование полной и достоверной информации о деятельности Общества и его имущественном положении, необходимой внутренним пользователям финансовой отчетности — руководителям, учредителям, участникам и собственникам имущества Общества, а также внешним инвесторам, кредиторам и другим пользователям бухгалтерской отчетности;

контроль за надлежащим состоянием, достоверностью и совершенствованием бухгалтерского учета и отчетности, надлежащим финансовым состоянием Общества, предприятий и организаций отрасли;

утверждение целевых схем взаиморасчетов и погашения дебиторско-кредиторской задолженности;

организация, в пределах своей компетенции, текущей деятельности Общества, за исключением вопросов, отнесенных к исключительной компетенции Общего собрания акционеров и Наблюдательного совета Общества, обеспечивая эффективную и устойчивую работу Общества;

организация исполнения решений Общего собрания акционеров и Наблюдательного совета Общества по курируемым направлениям;

обеспечение, в пределах своей компетенции, разработки программ и бизнес-планов развития Общества, организация и контроль их исполнения;

сохранение информации, составляющей коммерческую тайну общества, если в круг его обязанностей не входит передача такой информации третьим лицам;

обеспечение сохранения информации, составляющей служебную или коммерческую тайну, работниками Общества по курируемым направлениям;

обеспечение поддержания трудовой и технологической дисциплины, соблюдения социальных гарантий и охраны труда работников Общества;

обеспечение участия представителей Общества в переговорах, при заключении коллективных и других договоров и соглашений, выполнение обязательств по коллективному договору;

соблюдение всех прав акционеров по получению ими предусмотренной действующим законодательством информации, участию в Общем собрании акционеров, начислению и выплате дивидендов;

обеспечение законности в деятельности Общества;

исполнение иных обязанностей, предусмотренных локальными актами Общества.

Курируемые подразделения и организации:

— Департамент по экономике и финансам;

- Бухгалтерия;
- Управление ценных бумаг и корпоративных отношений с акционерами;

- Акционерные общества и организации, входящие в структуру общества в части отраслевой экономики, финансов, ценовой, антимонопольной, налоговой политики и организации труда;

- ООО «Нефтегаздепозит».

Права и обязанности заместителя председателя Правления по углубленной переработке

Права заместителя председателя Правления по углубленной переработке:

самостоятельно решать все вопросы по руководству текущей деятельностью Общества, отнесенные к его компетенции законом, Уставом Общества и настоящим Положением;

утверждать должностные инструкции работников подведомственных структурных подразделений Общества;

действовать от имени Общества, в том числе представлять его интересы во взаимоотношениях с другими организациями и органами, распоряжаться имуществом в пределах, оговоренных Уставом Общества и вести переписку;

вступать от имени Общества в коллективные переговоры;

по вопросам, отнесенным к его компетенции, давать указания, обязательные для исполнения всеми работниками Общества;

вносить предложения о поощрении работников Общества;

требовать от работников Общества выполнения правил внутреннего трудового распорядка, иных действующих в Обществе правил и положений, а также условий трудового договора;

поручать решения отдельных вопросов, относящихся к его компетенции, начальникам департаментов, управлений и отделов.

Обязанности заместителя председателя Правления по углубленной переработке:

проведение единой технической политики в области переработки, а также глубокой переработки, транспорта и хранения нефти и газа;

разработка и реализация целевых программ устойчивого и сбалансированного развития предприятий, увеличения производства конкурентоспособной и экспортоориентированной продукции путем глубокой переработки углеводородного сырья;

разработка текущих, среднесрочных и долгосрочных прогнозов, целевых научно-технических программ развития газовой и нефтеперерабатывающей отраслей;

обеспечение выполнения производственных показателей по выпуску продукции при переработки нефти и газа;

повышение эффективности управления и снижения издержек производства в акционерных обществах и организациях, входящих в структуру Общества;

осуществление реализации инвестиционных проектов, связанных с монетизацией природного газа путем его глубокой переработки;

осуществление модернизации и диверсификации предприятий отрасли, организации на этой основе глубокой переработки углеводородного сырья;

организация разработки проектов прогнозов экспорта продукции, производимой организациями Общества, осуществление мониторинга экспортных обязательств;

обеспечение выполнения прогнозов экспорта продукции, выпускаемой организациями Общества;

организация и координация работ по разработке отраслевых программ локализации производства материалов, оборудования и комплектующих;

выработка и реализация конкретных мер по развитию экспортного потенциала отрасли на основе проведения мар-

кетинговых исследований мирового рынка нефти, газа и нефтепродуктов, а также мер по экспорту продукции компании, контролю за выполнением экспортных обязательств, за ценообразованием;

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

повышение промышленного потенциала нефтегазовой отрасли за счет освоения на предприятиях отрасли альтернативных источников энергии и энергоэффективных технологий;

руководство, в пределах своей компетенции, текущей деятельностью Общества, за исключением вопросов, отнесенных к исключительной компетенции Общего собрания акционеров и Наблюдательного совета Общества, обеспечивая эффективную и устойчивую работу Общества;

организация исполнения решений Общего собрания акционеров и Наблюдательного совета Общества по курируемым направлениям;

руководство, в пределах своей компетенции, разработкой программ и бизнес-планов развития Общества, организация и контроль их исполнения;

сохранение информации, составляющей коммерческую тайну Общества, если в круг его обязанностей не входит передача такой информации третьим лицам;

обеспечение сохранения информации, составляющей служебную или коммерческую тайну, работниками Общества по курируемым направлениям;

обеспечение поддержания трудовой и технологической дисциплины, соблюдения социальных гарантий и охраны труда работников Общества;

обеспечение участия представителей Общества в переговорах, при заключении коллективных и других договоров и соглашений, выполнение обязательств по коллективному договору;

обеспечение законности в деятельности Общества;

исполнение иных обязанностей, предусмотренных локальными актами Общества.

Курируемые подразделения и организации:

– Департамент по развитию углубленной переработки углеводородов;

– Отдел координации и развития альтернативных источников энергии;

– АО «Узтрансгаз»;

– АО «Узнефтепродукт»;

– АО «Узнефтегаздобыча» в части углубленной переработки углеводородов;

– ООО «Uz GTL»;

– ООО «Uz Kor Gaz Chemical»

– а также предприятия, которые осуществляют реализацию проектов по углубленной переработке углеводородов.

Права и обязанности заместителя председателя Правления по перспективному развитию и инвестициям

Права заместителя председателя Правления по перспективному развитию и инвестициям:

самостоятельно решать все вопросы по руководству текущей деятельностью Общества, отнесенные к его компетенции законом, Уставом Общества и настоящим Положением;

утверждать должностные инструкции работников подведомственных структурных подразделений Общества;

действовать от имени Общества, в том числе представлять его интересы во взаимоотношениях с другими организациями и органами, распоряжаться имуществом в пределах, оговоренных Уставом Общества и вести переписку;

вступать от имени Общества в коллективные переговоры;
по вопросам, отнесенным к его компетенции, давать указания, обязательные для исполнения всеми работниками Общества;

вносить предложения о поощрении работников Общества;
требовать от работников Общества выполнения правил внутреннего трудового распорядка, иных действующих в Обществе правил и положений, а также условий трудового договора;
поручать решения отдельных вопросов, относящихся к его компетенции, начальникам департаментов, управлений и отделов.

Обязанности заместителя председателя Правления по перспективному развитию и инвестициям:

обеспечение эффективности внешнеэкономической деятельности Общества, мер по стимулированию экспорта, привлечения иностранных инвестиций и кредитов, расширения и укрепления внешнеторговых связей;

привлечение в нефтегазовую отрасль ведущих зарубежных нефтяных и газовых компаний, международных экономических и финансовых институтов и других субъектов международного права, а также расширение экономического и финансового сотрудничества с ними;

координация подготовки и осуществления мониторинга реализации инвестиционных проектов с участием иностранных инвесторов;

координация работы совместных предприятий, в которых Общество непосредственно является одним из учредителей;

определение общей внешнеэкономической и маркетинговой стратегии Общества, разработка бизнес-планов и инвестиционных проектов;

разработка текущих, среднесрочных и долгосрочных прогнозов, целевых программ развития газовой, нефтяной, газонефтеперерабатывающей отраслей;

организация разработки проектов прогнозов экспорта продукции, производимой организациями Общества, осуществление мониторинга экспортных обязательств;

обеспечение выполнения прогнозов экспорта продукции, выпускаемой организациями Общества;

координация разработки инвестиционных проектов с участием иностранных инвесторов, организация тендеров, конкурсов и аукционов в целях выбора иностранной компании для их реализации;

организация и координации работ по разработке отраслевых программ локализации производства материалов, оборудования и комплектующих;

выработка и реализация конкретных мер по развитию экспортного потенциала отрасли на основе проведения маркетинговых исследований мирового рынка нефти, газа и нефтепродуктов, а также мер по экспорту продукции компании, контроль за выполнением экспортных обязательств, за ценообразованием;

разработка концепции импортной политики, координация выполнения работы по импорту товаров, направленной на удовлетворение потребности акционерных обществ и организаций, входящие в структуру Общества, в материалах, оборудовании, необходимых для производственных нужд;

организация деятельности межведомственной тендерной комиссии по приобретению материально-технических ресурсов по импорту;

контроль выполнения взаимопоставок продукции (работ, услуг) по межправительственным соглашениям;

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

координация инновационной деятельности в отрасли, организация работ по изучению разработок современного оборудования и технологий нефтегазовой промышленности, инновационных идей и новаторских решений, а также инновационных международных и отечественных технологий и выпускаемой продукции с дальнейшей подготовкой предложений по их применению и освоению на предприятиях отрасли;

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

широкое внедрение современных информационно-коммуникационных технологий и программных продуктов, обеспечение на этой основе повышения эффективности управления и снижения издержек производства, прозрачности финансово-хозяйственной деятельности акционерных обществ и организаций, входящих в структуру Общества;

руководство, в пределах своей компетенции, текущей деятельностью Общества, за исключением вопросов, отнесенных к исключительной компетенции Общего собрания акционеров и Наблюдательного совета Общества, обеспечивая эффективную и устойчивую работу Общества;

организация исполнения решений Общего собрания акционеров и Наблюдательного совета Общества по курируемым направлениям;

руководство, в пределах своей компетенции, разработкой программ и бизнес-планов развития Общества, организация и контроль их исполнения;

сохранение информации, составляющей коммерческую тайну Общества, если в круг его обязанностей не входит передача такой информации третьим лицам;

обеспечение сохранности информации, составляющей служебную или коммерческую тайну, работниками Общества по курируемым направлениям;

обеспечение поддержания трудовой и технологической дисциплины, соблюдения социальных гарантий и охраны труда работников Общества;

обеспечение участия представителей Общества в переговорах, участие при заключении коллективных и других договоров и соглашений, выполнение обязательств по коллективному договору;

обеспечение законности в деятельности Общества;

исполнение иных обязанностей, предусмотренных локальными актами Общества.

Курируемые подразделения и организации:

- Департамент по перспективному развитию и инвестициям;
- Отдел информационных технологий;
- АО «УзЛИТИнефтегаз»;
- АО «Узнефтегазмаш»;
- ООО «Нефтегазинвест»;
- ООО «Нефтегазэкспорт».

Права и обязанности заместителя председателя Правления по капитальному строительству

Права заместителя председателя Правления по капитальному строительству:

самостоятельно решать все вопросы по руководству текущей деятельностью Общества, отнесенные к его компетенции законом, Уставом Общества и настоящим Положением;

утверждать должностные инструкции работников подведомственных структурных подразделений Общества;

действовать от имени Общества, в том числе представлять его интересы во взаимоотношениях с другими организациями и органами, распоряжаться имуществом в пределах, оговоренных Уставом Общества и вести переписку;

вступать от имени Общества в коллективные переговоры;
по вопросам, отнесенным к его компетенции, давать указания, обязательные для исполнения всеми работниками Общества;
вносить предложения о поощрении работников Общества;
требовать от работников Общества выполнения правил внутреннего трудового распорядка, иных действующих в Обществе правил и положений, а также условий трудового договора;
поручать решения отдельных вопросов, относящихся к его компетенции, начальникам департаментов, управлений и отделов.

Обязанности заместителя председателя Правления по капитальному строительству:

определение стратегии строительства и технологического перевооружения на предприятиях нефтегазовой отрасли, проведение в рамках Общества единой инвестиционной политики, обеспечивающей создание новых производств (мощностей) по выпуску конкурентоспособной продукции, а также контроль за эффективным использованием имеющихся мощностей строительных организаций Общества;

разработка текущих, среднесрочных и долгосрочных программ и планов политики в области строительства в соответствии с государственной программой развития газовой, нефтяной, газо- и нефтеперерабатывающей отраслей;

контроль за осуществлением нового строительства, расширения, реконструкции, капитального ремонта объектов нефтегазовой отрасли;

повышение эффективности капитальных вложений, их планирование, организация и анализ;

содействие и внедрение в строительство прогрессивных проектных решений, новых строительных материалов, конструкций и изделий;

координация и контроль хода разработки, согласования и утверждения разрабатываемых технических заданий на про-

ектирование, технико-экономическое обоснование и выдачу проектно-сметной документации по проектам, включенным в инвестиционную программу Общества;

участие в формировании и анализе источников финансирования инвестиционной программы Общества;

координация деятельности акционерных обществ и предприятий отрасли в формировании и согласовании адресных программ строительства на текущий год;

координация разработки программ капитального строительства на длительную перспективу, а также целевых программ и схем развития и размещения нефтяной, нефтеперерабатывающей и газовой промышленности в республике с отбором приоритетных крупных инвестиционных проектов;

обеспечение контроля целевого использования финансовых средств, направляемых на новое строительство, расширение, реконструкцию, капитальный ремонт объектов нефтегазовой отрасли;

участие в переговорах по вопросам инвестиционного сотрудничества и иных условий разработки инвестиционных проектов;

содействие внедрению и соблюдению требований качества производства строительно-монтажных работ в соответствии с международным стандартом качества ISO 9001-2000 и широким применением прогрессивных технологий;

руководство, в пределах своей компетенции, текущей деятельностью Общества, за исключением вопросов, отнесенных к исключительной компетенции Общего собрания акционеров и Наблюдательного совета Общества, обеспечивая эффективную и устойчивую работу Общества;

обеспечение работы и реализация мер по совершенствованию работы автопарка подведомственных предприятий, улучшению использования транспортных средств, повышению их экономичности;

разработка перспективных, текущих заданий по работе автотранспорта и спецтехники акционерных обществ и организаций, входящих в структуру Общества;

контроль выполнения необходимых мероприятий, связанных с организацией расследования дорожно-транспортных происшествий в отрасли;

контроль выполнения мероприятий, определенных комиссиями по расследованию дорожно-транспортных происшествий;

разработка заданий акционерным обществам и организациям, входящим в структуру Общества по заготовке и сдаче на переработку металлолома и контроль за их выполнением, а также текущих, среднесрочных и долгосрочных прогнозов, целевых социальных программ развития отрасли;

координация деятельности и состояние завершенного строительства социальных и непрофильных объектов акционерных обществ и организаций, входящих в состав Общества;

разработка и осуществление мониторинга основных мероприятий, направленных на обеспечение бесперебойной работы социальных и непрофильных объектов в осенне-зимний период времени;

координация и контроль работы организаций непрофильной деятельности и объектов социальной сферы Общества (медицинских учреждений, детских оздоровительных лагерей, объектов торговли и общественного питания, подсобного хозяйства и др.);

организация исполнения решений общего собрания акционеров и наблюдательного совета Общества по курируемым направлениям;

руководство, в пределах своей компетенции, разработкой программ и бизнес-планов развития Общества, организация и контроль их исполнения;

сохранение информации, составляющей коммерческую тайну Общества, если в круг его обязанностей не входит передача такой информации третьим лицам;

обеспечение сохранности информации, составляющей служебную или коммерческую тайну, работниками Общества по курируемым направлениям;

обеспечение поддержания трудовой и технологической дисциплины, соблюдения социальных гарантий и охраны труда работников Общества;

обеспечение участия представителей Общества в переговорах, при заключении коллективных и других договоров и соглашений, выполнение обязательств по коллективному договору;

обеспечение законности в деятельности Общества;

исполнение иных обязанностей, предусмотренных локальными актами Общества.

Курируемые подразделения и организации:

- Департамент по капитальному строительству;
- АО «Мубарекнефтегазмонтаж»;
- АО «Бухарагазпромстрой»;
- АО «Юггазстрой»;
- АО «Ташнефтегазстрой»;
- АО «Тойтепа металл курилмалари»;
- АО «Сарбоннефтегаз»;
- ООО «Нефтегазмонтаж»;
- ООО «Мурувват-текс»;
- ООО «Мурувват-чорвадор»;
- ООО «Мурувват-агросаноат».

Глава 5. Порядок работы Правления общества

Заседания Правления Общества проводятся по мере необходимости.

Заседания Правления Общества проводит Председатель Правления либо один из его заместителей по принадлежности рассматриваемых вопросов.

Функции секретариата Правления возлагаются на департамент по работе с аппаратом управления Общества.

Секретарь Правления Общества ведет протоколы заседаний Правления.

Протоколы (постановления) заседаний Правления выдаются:

- председателям Наблюдательного совета и ревизионной комиссии по их требованию;
- другим лицам и органам (в том числе государственным) в случаях, предусмотренных действующим законодательством.

Глава 6. Оплата труда и вознаграждения членов Правления Общества

Оплата труда членам Правления Общества осуществляется согласно Порядку оплаты труда Правления АО «Узбекнефтегаз», утвержденному Общим собранием акционеров АО «Узбекнефтегаз» от 24 июня 2017 № 2.

Размер вознаграждений членов Правления находится в прямой зависимости от эффективности деятельности Общества и определяется трудовым договором.

Глава 7. Ответственность членов Правления общества

Член Правления, при осуществлении своих прав и выполнении своих обязанностей, должен действовать в интересах Общества и нести ответственность в установленном порядке.

Член Правления Общества в период своей работы в этом качестве не имеет права учреждать или принимать участие в учреждении предприятий, деятельность которых создает труд-

ности со сбытом продукции или в предоставлении услуг Обществу. Член Правления обязан приостановить свое участие в аналогичных предприятиях при назначении на должность в Обществе и проинформировать об этом приостановлении Наблюдательный совет Общества.

Член Правления обязан информировать Общество о своей аффилированности в совершении Обществом сделки путем направления письменного уведомления с подробным указанием сведений о предполагаемой сделке, включая сведения об участвующих в сделке лицах, предмете сделки, существенных условиях соответствующего договора.

Аффилированность члена Правления Общества определяется в соответствии с требованиями главы 9 Закона Республики Узбекистан «Об акционерных обществах и защите прав акционеров».

Член Правления Общества несет ответственность перед Обществом за ущерб, причиненный в результате неисполнения или ненадлежащего исполнения им своих функций, в полном объеме по возмещению ущерба, причиненного Обществу, в соответствии с действующим законодательством Республики Узбекистан, уставом Общества и настоящим Положением.

При этом не несут ответственность члены Правления, не принимавшие участия в голосовании или голосовавшие против решения, которое повлекло причинение Обществу убытков.

Общество или акционер (акционеры), являющийся владельцем не менее чем одного процента размещенных акций Общества, вправе обратиться в суд с иском к члену Правления Общества о возмещении убытков, причиненных Обществу.

Глава 8. Заключительные положения

Настоящее Положение вступает в силу со дня его утверждения Общим собранием акционеров.

В случае, если одно из правил настоящего Положения утратило силу, это правило не является причиной для приостановления других правил.

Если действующими законодательными актами Республики Узбекистан либо уставом Общества установлены иные положения, чем предусмотрено настоящим Положением, то применяются правила действующих законодательных актов Республики Узбекистан и устава Общества.

С даты вступления в силу настоящего Положения, Положение «О Правлении АО «Узбекнефтегаз», утвержденное решением общего собрания акционеров от 4 ноября 2016 года, а также все изменения и дополнения, внесенные в него, считать утратившими силу.

5.4. Положение о дивидендной политике Акционерного общества «Узбекнефтегаз»

Раздел I. Общие положения

Настоящая дивидендная политика Акционерного общества «Узбекнефтегаз» (далее по тексту – Дивидендная политика) разработана в соответствии с законами Республики Узбекистан «Об акционерных обществах и защите прав акционеров», «О рынке ценных бумаг», рекомендациями Кодекса корпоративного управления, утвержденного протоколом заседания Комиссии по повышению эффективности деятельности акционерных обществ и совершенствованию системы корпоративного управления (от 11.02.2016 г. № 02–02/1–187), уставом акционерного общества «Узбекнефтегаз» (далее по тексту – Общество) и другими нормативно-правовыми актами Республики Узбекистан.

Для целей настоящей Дивидендной политики используются следующие термины и понятия:

дивиденд - часть чистой прибыли Общества, распределяемая среди акционеров;

Дивидендная политика – политика Общества в области распределения прибыли Общества, то есть распределения дивидендов между акционерами;

чистая прибыль – прибыль, остающаяся в распоряжении Общества после уплаты налогов и других обязательных платежей;

фонд дивидендных выплат – сумма чистой прибыли, направляемая на выплату дивидендов по простым акциям Общества;

Основной целью настоящей Дивидендной политики является установление прозрачного и понятного акционерам механизма принятия решения о выплате дивидендов, определении размера, порядка и сроков их выплаты.

Общество придерживается остаточной политики дивидендных выплат. Данная политика предполагает, что фонд выплаты дивидендов образуется после того, как за счет прибыли удовлетворена потребность в формировании собственных финансовых ресурсов, обеспечивающих в полной мере реализацию инвестиционных возможностей Общества.

Настоящая Дивидендная политика действительна на период до 1 января 2020 года.

По истечении данного срока Обществом будет принята очередная Дивидендная политика, исходя из целей и задач, обозначенных в стратегии развития Общества.

Раздел II. Принципы расчета размера дивидендов

Расчет размера дивидендов производится исходя из размера чистой прибыли Общества, отраженной в финансовой отчетности Общества, достоверность которой подтверждена независимой аудиторской организацией.

При расчете размера дивидендов соблюдаются следующие принципы:

прозрачность механизма определения размера дивидендов;
сбалансированность краткосрочных (получение доходов) и долгосрочных (развитие Общества) интересов акционеров;
нацеленность на повышение инвестиционной привлекательности и уровня капитализации Общества.

Раздел III. Порядок расчета размера дивидендов

Размер дивидендов зависит от результатов финансово-хозяйственной деятельности Общества за истекший период.

Размер дивидендных выплат на одну простую акцию рассчитывается по следующей формуле:

РДВПА – размер дивидендных выплат на одну простую акцию;

ФДВ – фонд дивидендных выплат;

КПА – количество простых акций, размещенных Обществом.

Размер дивиденда на одну простую акцию Общества рассчитывается с точностью до одного тийина.

При этом, размер фонда дивидендных выплат (ФДВ) рассчитывается в следующей последовательности:

5% от чистой прибыли направляется на формирование резервного фонда Общества (до достижения размера резервного фонда, установленного уставом Общества);

Часть чистой прибыли Общества, рекомендованной Наблюдательным советом, направляется на формирование фонда приобретения и строительства жилья;

Часть чистой прибыли Общества, рекомендованной Наблюдательным советом, направляется на развитие Общества, в том числе удовлетворение инвестиционных целей и потребностей Общества, погашение кредитов и другие цели;

Чистая прибыль, за вычетом сумм, отраженных в подпунктах настоящего Положения формирует фонд дивидендных выплат (ФДВ).

Общество объявляет размер дивидендов без учета налогов.

Размер дивидендных выплат должен быть не менее уровня, рекомендованного Министерством финансов Республики Узбекистан.

Дивиденд распределяется между акционерами пропорционально числу и типу принадлежащих им акций.

Раздел IV. Порядок принятия решения о выплате дивидендов

Принятие решения (объявления) о выплате дивидендов по размещенным простым акциям является правом, но не обязанностью Общества. Однако, Общество обязано выплатить объявленные по каждому типу акций дивиденды.

Для принятия решения о выплате дивидендов Наблюдательный совет Общества представляет на рассмотрение общего собрания акционеров рекомендации по размеру дивиденда.

При подготовке рекомендаций учитываются положения действующего законодательства Республики Узбекистан о том, что:

размер дивидендов не может быть больше рекомендованного Наблюдательным советом Общества;

общее собрание акционеров вправе принять решение о выплате дивидендов.

Общество вправе по результатам первого квартала, полугодия, девяти месяцев финансового года и (или) по результатам финансового года принимать решение о выплате дивидендов по размещенным акциям.

Решение о выплате дивидендов, размер дивиденда, форма и порядке его выплаты по акциям Общества принимается общим собранием акционеров.

Решение Общества о выплате дивидендов по результатам первого квартала, полугодия и девяти месяцев финансового года может быть принято в течение трех месяцев после окончания соответствующего периода.

Раздел V. Форма, сроки и порядок выплаты дивидендов

Дивиденды выплачиваются из чистой прибыли, остающейся в распоряжении Общества, и (или) нераспределенной прибыли прошлых лет.

По решению общего собрания акционеров Общества дивиденд может выплачиваться денежными средствами или другими законными средствами платежа либо ценными бумагами Общества.

Дивиденды выплачиваются:

юридическим лицам в безналичной форме путем перечисления денежных средств на их банковские расчетные счета;

физическим лицам в безналичной форме путем перечисления денежных средств на их пластиковые карты либо вкладные счета до востребования.

Общество обязано по письменному требованию акционера-нерезидента Республики Узбекистан произвести конвертацию в свободно конвертируемую валюту начисленных ему дивидендов, с переводом средств на банковский счет, представленный акционером-нерезидентом.

По письменному распоряжению акционера начисленные, но не выплаченные акционеру, дивиденды могут быть направлены в установленном порядке на приобретение акций Общества.

Срок и порядок выплаты дивидендов определяются решением общего собрания акционеров. Срок выплаты дивидендов не может быть позднее шестидесяти дней со дня принятия такого решения.

Раздел VIII. Заключительные положения

Настоящее Положение вступает в силу с момента его утверждения общим собранием акционеров.

В случае, если одно из правил настоящего Положения утратило силу, это правило не является причиной для приостановления других правил.

Если действующими законодательными актами Республики Узбекистан установлены иные положения, чем предусмотрено настоящим Положением, то применяются правила действующих законодательных актов Республики Узбекистан.

5.5. Положение об информационной политике Акционерного общества «Узбекнефтегаз»

Раздел I. Общие положения

Настоящее Положение об информационной политике разработано в соответствии с законами Республики Узбекистан «Об акционерных обществах и защите прав акционеров», «О рынке ценных бумаг», постановлениями Кабинета Министров Республики Узбекистан от 02.07.2014 г. № 176 «О мерах по дальнейшему совершенствованию системы корпоративного управления в акционерных обществах», от 31.12.2013 г. №355 «О мерах по внедрению системы оценки состояния развития информационно-коммуникационных технологий в Республике Узбекистан», Правилами предоставления и публикации информации на рынке ценных бумаг (рег. № 2383 от 31.07.2012 г.), рекомендациями Кодекса корпоративного управления, утвержденного протоколом заседания Комиссии по повышению эффективности деятельности акционерных обществ и совершенствованию системы корпоративного управления (от 11.02.2016 г. № 02-02/1-187) и уставом АО «Узбекнефтегаз» (далее – Общество).

Настоящее положение определяет перечень информации и документов, подлежащих обязательному раскрытию, а также регулирует порядок и сроки их предоставления Обществом.

Целью информационной политики является обеспечение открытости и прозрачности деятельности Общества путем удовлетворения информационных потребностей акционеров, инвесторов, профессиональных участников рынка ценных бумаг и иных заинтересованных лиц (далее – заинтересованные лица) в достоверной информации об Обществе и его деятельности.

Информационная политика направлена на полную реализацию прав заинтересованных лиц на получение достоверной информации об Обществе и его деятельности, существенной для принятия ими инвестиционных и управленческих решений, а также на защиту конфиденциальной информации об Обществе.

Порядок отнесения информации к коммерческой тайне, определения и условия доступа к ней определяется Обществом в соответствии с Законом Республики Узбекистан «О коммерческой тайне» и другими актами законодательства.

Раздел II. Основные принципы информационной политики

Основными принципами информационной политики являются регулярность, оперативность, доступность, полнота, равноправие, сбалансированность, защищенность информационных ресурсов.

Принцип регулярности направлен на предоставление Обществом на регулярной основе заинтересованным лицам информации об Обществе.

В случае, если одно из правил настоящего Положения утратило силу, это правило не является причиной для приостановления других правил.

Если действующими законодательными актами Республики Узбекистан либо уставом Общества установлены иные положения, чем предусмотрено настоящим Положением, то применяются правила действующих законодательных актов Республики Узбекистан и устава Общества.

ГЛАВА 6

ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ НЕФТЕГАЗОВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

6.1. Факторы эффективного управления корпоративных структур

Президент Республики Узбекистан в своих выступлениях отметил, что самого пристального внимания требует критическая оценка эффективности деятельности наших корпоративных или акционерных объединений. В развитых странах, особенно в сфере промышленного производства, эта форма собственности является преобладающей.

При этом, наш практический опыт показал, что в Узбекистане наиболее приемлемым и оправдывающим себя вариантом является такая форма собственности, когда владельцами акций становятся, наряду с отечественными, и иностранные инвесторы.

Сегодня в республике успешно действуют свыше 4 тысяч предприятий, созданных с участием иностранного капитала из более чем 90 стран.

Это такие успешные проекты, как совместные предприятия в сфере машиностроения с компаниями «Дженерал моторс» (США), «МАН», «Класс» (Германия) и «Исузу» (Япония), в нефтегазовой отрасли – с компаниями «Лотте кемикал» и «Когаз» (Южная Корея), в химической промышленности – с компанией «Максам» (Испания), в текстильной промышленности – с компаниями «Индорама» (Сингапур), «Дэу текстиль», «Янг вон» (Южная Корея), «Ритер» (Швейцария), в пищевой промышленности – с компанией «Нестле» (Швейцария), в сфере информационно-коммуникационных технологий – с компаниями «Хуа-

вей» и «ЗТЕ (КНР), в фармацевтике – с компаниями «Нобель» (Швейцария), в производстве строительных материалов – с компаниями «Кнауф» (Германия), «Пенг Шенг» (КНР), а также со многими другими иностранными инвесторами. Сотрудничество с которыми помогло за короткий период провести коренную модернизацию отраслей экономики, обеспечить расширение производства и ассортимента изделий, выйти на мировые рынки с новой конкурентоспособной продукцией.

Высокую результативность показывает практика сотрудничества с иностранными инвесторами посредством создания специальных экономических зон «Навои», «Ангрен» и «Джизак».

Самое главное, что в Узбекистане отечественные и иностранные инвесторы не только вкладывают деньги и распределяют прибыль, но и совместно управляют предприятием, иностранный учредитель приносит в совместное предприятие, прежде всего, передовые технологии, современную организацию и управление производством.

Практика показала, что именно такая форма сотрудничества дает наибольший эффект и наилучшую перспективу, и мы готовы максимально расширять сферу деятельности таких предприятий.

Обобщая изложенное, необходимо отметить, что настало время провести полномасштабный критический анализ наличия и эффективности присутствия государственных долей в отраслях экономики, иначе говоря, присутствия «государства в экономике», и на этой основе определить дальнейшие наши меры по значительному увеличению присутствия частного сектора в отраслях экономики.

Представляется целесообразным реализовать долю государства в таких предприятиях частному сектору, в том числе по нулевой выкупной стоимости, с принятием новыми инвесторами обязательств по восстановлению и созданию на их базе новых современных производственных мощностей.

Подводя итог сказанному, необходимо подчеркнуть сам ход логического, поступательного продвижения по пути демократических и рыночных реформ и преобразований. При этом немаловажное значение приобретает также обострение жесткой конкуренции на мировом рынке, которое очень остро ставит вопрос о снятии всяких преград для ускоренного развития частной собственности, малого бизнеса и частного предпринимательства в Узбекистане.

Для решения этой проблемы на практике корпоративных или акционерных объединений, издан Указ от 24.04.2015 г. № УП-4720 «О мерах по внедрению современных методов корпоративного управления в акционерных обществах».

Начиная с 30-х гг. прошлого века проблемы корпоративного управления активно изучаются в экономических кругах. Исследования по корпоративному управлению отражают эволюцию крупных интегрированных структур. В 1932 г. выходит книга А.Берли и Г. Минза «Современная корпорация и частная собственность», где впервые рассматривается проблема отделения контроля от собственности в публичных акционерных обществах. Берли и Минз показали, что отделение собственности от управления привело к появлению нового социального слоя профессиональных менеджеров и развитию фондового рынка. В своих работах они указывают, что в начале 20 века отделение управления от собственности привело также и к отделению контроля от собственности. Согласно результатам их исследования, в 200 крупных компаниях 58% активов контролировалось менеджментом. Позже, в 1963 г. Р. Ларнер провел аналогичное исследование, которое показало следующие результаты – из 200 ведущих компаний 85% находились под контролем менеджмента.

Таким образом, менеджмент практически полностью распоряжается активами крупнейших корпораций. Разделение

стаж свыше 10 лет. В случае, если руководитель вообще не имеет опыта работы, более половины созданных предприятий становятся банкротами в течение трех первых лет существования.

Распространенной причиной банкротства являются разногласия и конфликты внутри руководящего звена, которые парализуют предприятие, лишают его маневренности.

Gresse С. рассказывает, что зачастую к банкротству приводит неверно выбранная стратегическая политика. Типичные ошибки стратегического управления:

- стремление любой ценой стать лидером на рынке, что сопровождается нарушением равновесия внутри организации, снижением эффективности, ростом издержек;

- чрезмерная диверсификация, следствием которой выступает невозможность использования экономии от масштаба;

- слишком большая зависимость от внешних факторов. Эта зависимость возрастает, если, например, предприятие имеет очень узкие экономические связи, то есть ориентировано на единственного поставщика или заказчика. Тогда велик риск «эффекта домино».

Особую значимость приобретают факторы, не характерные для предприятий, функционирующих в условиях рыночной экономики:

- рентоориентированное поведение предпринимателей, которое заключается в стремлении захватить ограниченные блага и получить ренту за их использование. В отличие от прибыльноориентированного предпринимательского поведения, ориентация на извлечение ренты не ведет к снижению издержек производства, улучшению качества продукции, внедрению нововведений. Главной целью становится получение новых эксклюзивных прав, тогда как предприятие, оставленное без должного внимания и необходимых финансовых вложений, стремительно деградирует;

– особый менталитет управляющих, не приспособленных к руководству предприятиями в условиях рыночной экономики, из-за существовавшего ранее директивного управления.

– низкий уровень ответственности руководителей предприятий перед участниками (учредителями) за последствия принимаемых решений, сохранность и эффективное использование имущества предприятия, а также финансово-хозяйственные результаты его деятельности. Несмотря на наличие в законодательных и иных правовых актах ряда положений, позволяющих акционерам (участникам) контролировать деятельность исполнительных органов предприятия, действенный механизм разграничения полномочий и ответственности между акционерами и управляющими до сих пор не отлажен. В таких условиях руководителем совершенно безнаказанно могут приниматься решения, практическая реализация которых приводит предприятия к несостоятельности.

– ошибки в кадровой политике. Характерной чертой кадровой политики приватизированных предприятий выступает использование в качестве ведущего критерия отбора претендентов на ту или иную должность не их личные качества, уровень профессиональной подготовки, а личные связи. В результате, сложившиеся на предприятиях уровень квалификации персонала и его структура не способны в долгосрочном периоде обеспечить их функционирование в условиях жесткой конкуренции.

– ошибки и просчеты руководства предприятия, приводящие его к банкротству, многочисленны и разнообразны. Целесообразно объединить их в четыре группы:

- ошибки финансового характера.
- стратегические ошибки.
- коммерческие ошибки.
- просчеты в управлении производством.

Типичной ошибкой финансового характера является финансирование крупномасштабных инвестиций за счет краткосрочных кредитов. Коммерческие ошибки заключаются чаще всего, в игнорировании предприятиями того факта, что потребительские предпочтения изменились. В результате ими продолжает выпускаться невостребованная рынком продукция; разрабатываются продукты, не имеющие рыночных перспектив; неправильно выбираются каналы распределения. Просчеты в управлении производством состоят в использовании устаревших производственных мощностей, в выборе направления для инвестиций вразрез с запросами рынка. Все это ограничивает маневренность предприятия, снижает его шансы на то, чтобы успешно выдержать соперничество со стороны конкурентов, активно внедряющих достижения НТП.

В Республике Узбекистан подобные проблемы в отрасли нефтегазовой промышленности рассмотрены на примере АО «Узбекнефтегаз».

На основании Указа Президента Республики Узбекистан от 24.04.2015 г. № УП-4720 «О мерах по внедрению современных методов корпоративного управления в акционерных обществах» было принято к сведению, что по результатам проведенного критического изучения действующих акционерных обществ 364 акционерных общества определены, как несостоявшиеся и подлежащие ликвидации или преобразованию в другие организационно-правовые формы. Комиссия по повышению эффективности деятельности акционерных обществ и совершенствованию системы корпоративного управления, образованная Постановлением Президента Республики Узбекистан от 31 марта 2015 года № ПП-2327, призвана установить жесткий контроль за завершением в срок до 1 октября 2015 года процесса реорганизации указанных акционерных обществ. 21 декабря 2015 года состоялось заседание Комиссии по повышению эффективности деятельности акционерных обществ и

совершенствованию системы корпоративного управления. На нем рассмотрели в повестке дня: «О организационных структурах крупных акционерных обществ», «О первоочередных мерах по реализации» Постановления Президента Республики Узбекистан от 28.04.2015 г. № ПП-2340 «О мерах по увеличению доли и значения частной собственности в экономике», «О результатах глубокого анализа финансово-экономических показателей акционерных обществ с долей государства и оценки по итогам эффективности деятельности их управленческого персонала», «Назначение и освобождение кандидатур государственных поверенных по управлению государственными активами в хозяйственных обществах», «Утверждение графика заслушивания отчетов председателей наблюдательных советов, государственных поверенных и руководителей исполнительного органа крупных акционерных обществ о состоянии развития обществ», «Внесение изменений в перечень хозяйственных обществ, государственная доля которых передана ГУП «Центр по управлению государственными активами».

Участники заседания приняли к сведению информацию информационно-аналитических департаментов Кабинета Министров по предварительному рассмотрению и согласованию проектов организационных структур крупных акционерных компаний, входящих в их комплексы в установленном порядке. Акционерными компаниями проведены презентации организационных структур акционерных обществ согласно утвержденному графику.

В соответствии со статьей 59 Закона Республики Узбекистан «Об акционерных обществах и защите прав акционеров» на заседаниях органов управления акционерных обществ утверждены организационные структуры акционерных обществ в соответствии с типовой структурой и с учетом их отраслевой специфики.

Постановлением Кабинета Министров Республики Узбекистан от 19 июня 2015 г. № 164 утвержден обновленный

кредиторской задолженности, диверсификации производства и модернизации мощности с внедрением коренных изменений принципов и подходов в системе корпоративного управления и международных стандартов корпоративного менеджмента, согласно приложению № 19.

Одобрены предложения о необходимости разработки соответствующих «дорожных карт» и осуществление иных мероприятий по финансовому оздоровлению 9 экономически несостоятельных АО, имеющих просроченные кредиторские задолженности более 3-х месяцев, согласно приложению № 20, и 8 убыточных АО, имеющих отрицательный финансовый результат по итогам отчетного периода, согласно приложению № 21.

Госкомконкуренции в месячный срок, с привлечением заинтересованных лиц, подготовить проекты соответствующих «дорожных карт» с последующим их утверждением в установленном порядке.

Приняты к сведению предложения соответствующих информационно-аналитических Департаментов Кабинета Министров и Госкомконкуренции Республики Узбекистан по назначению и освобождению государственных поверенных.

Освободили государственных поверенных от обязанности по управлению государственными долями, переданными им в доверительное управление, согласно приложению № 22.

Утвердили перечень назначаемых государственных поверенных по управлению государственными долями, согласно приложению № 23.

Приняты к сведению информацию члена Комиссии С. Гафарова о внесении предложений и согласовании с Кабинетом Министров вопроса ротации государственных поверенных, назначенных в отдельных хозяйственных обществах.

Одобрены предложения соответствующих информационно-аналитических Департаментов Кабинета Министров Рес-

публики Узбекистан и Госкомконкуренции Республики Узбекистан по ротации государственных поверенных и назначении новых государственных поверенных в хозяйственные общества, согласно приложению № 24.

Поручили Центру по управлению государственными активами в пятнадцатидневный срок в установленном порядке принять меры по заключению и расторжению договоров доверительного управления с государственными поверенными, указанными в приложениях № 22–24.

Приняли к сведению, что:

– в соответствии с пунктом 9 Положения о Государственном комитете Республики Узбекистан по приватизации, де-монополизации и развитию конкуренции, утвержденного постановлением Кабинета Министров Республики Узбекистан от 30.12.2012 г. № 374 определено, что Госкомконкуренции осуществляет организацию периодического заслушивания в Кабинете Министров Республики Узбекистан отчетов по внедрению качественной системы корпоративного управления руководителей исполнительного органа и наблюдательного совета акционерных обществ, имеющих стратегическое значение для экономики республики;

– Госкомконкуренции разработан График заслушивания отчетов председателей наблюдательных советов, государственных поверенных и руководителей исполнительных органов крупных акционерных обществ о состоянии развития обществ.

Утвердили График заслушивания отчетов председателей наблюдательных советов, государственных поверенных и руководителей исполнительных органов крупных акционерных обществ о состоянии развития обществ, согласно приложению № 25.

Поручили руководителям исполнительных органов акционерных обществ обеспечить соответствующий контроль за своевременной и качественной подготовкой отчетов.

ше 1100 акционерных обществ. Их совокупный уставный капитал составляет более 11,7 триллиона сумов, и за последние десять лет вырос в 5,3 раза.

Надо признать, что возрастание масштабов развития акционирования наглядно демонстрирует много нерешенных проблем в системе корпоративного управления и распределения доходов от деятельности акционерных обществ, ряде других направлений приватизационного процесса.

Особенно это касается акционерных обществ, где владельцем пакетов акций является государство. В таких обществах акционеры, особенно миноритарии, реально оторваны от управления и принятия решений из-за незначительного объема и раздробленности пакета акций.

В результате фактическое управление производством по-прежнему осуществляет директорский корпус, который нередко не заинтересован в эффективном использовании ресурсов, расширении ассортимента, снижении себестоимости и повышении конкурентоспособности выпускаемой продукции. Именно он остается приверженцем старого административно-командного стиля управления, где преобладает механизм субъективного «ручного» управления, что приводит к пассивности и безынициативности управленческих кадров, ожидающих команд сверху.

Сегодня накоплен достаточный практический опыт, который показывает, что в условиях Узбекистана наиболее приемлемым и оправдывающим себя вариантом является такая форма собственности, когда владельцами акций становятся, наряду с отечественными, и иностранные инвесторы.

В республике успешно действуют свыше 4 тысячи предприятий, созданных с участием иностранного капитала из более чем 90 стран. Эти компании, работающие в стране, хорошо известны в Узбекистане и за рубежом.

На территории Узбекистана успешно функционируют предприятия, полностью основанные на иностранном капитале и зарубежных методах корпоративного управления.

Нам необходимо глубже изучать опыт этих зарубежных компаний и на основе анализа создать типовые структуры корпоративного управления для наших предприятий, активно внедрять их, перестраивая на этой основе и реформируя всю систему управления нашими акционерными обществами во всех отраслях и сферах реальной экономики.

Необходимо решительно избавляться от старых, давно изживших себя, свойственных советской планово-распределительной системе управления должностных номенклатур, шире внедрять новые должности, отвечающие требованиям рыночной экономики – коммерческий директор, финансовый директор, менеджер проекта, по работе с клиентами, по закупкам и так далее, с четким регламентированием их должностных обязанностей в соответствии с международной практикой.

Министерству экономики, Министерству по труду и социальной защите населения, с привлечением всех заинтересованных структур, следует разработать новый Классификатор основных должностей и профессий. Именно он должен стать ориентиром для подготовки профессиональных кадров новой формации.

Модели корпоративного руководства различны. Четыре модели, наиболее характеризующие различные подходы к корпоративному руководству – англо-американская, немецкая, японская и семейная.

У каждой модели существуют особенности, сильные и слабые стороны. Обычно в рамках определенного акционерного права преобладает одна модель корпоративного управления.

Англо-американская модель корпоративного управления характерна для США, Великобритании, Австралии, Канады и Новой Зеландии.

влияют постоянный мониторинг корпоративного управления, и при неудовлетворительном качестве корпоративного управления могут отказать компании в дополнительных финансовых средствах.

Специфической чертой немецкой системы корпоративного управления, определяемой законодательством, является ко-детерминация, или участие сотрудников в управлении компанией.

Еще одной характерной чертой корпоративного управления в немецкой модели является голосование по акциям, находящимся на хранении в коммерческих банках. Доминирующая роль банков основана также и на делегировании банкам права голосования на собрании акционеров другими владельцами акций.

Примущества данной модели: Меньшая стоимость привлечения капитала. Ориентация инвесторов на долгосрочные цели. Высокий уровень устойчивости компаний. Четкое разграничение функций управления и контроля.

Недостатки: Незначительная роль фондового рынка как внешнего инструмента контроля. Высокая степень концентрации капитала и недостаточное внимание к правам миноритарных акционеров. Невысокая степень информационной прозрачности, что обуславливает сложность осуществления инвестиций.

Немецкую модель корпоративного управления можно охарактеризовать как закрытую систему, в основе которой находится банк.

Японская модель корпоративного управления. На формирование японской модели оказали влияние экономические и политические условия послевоенного развития Японии, а также культура страны, в основе которой лежит принцип социальной сплоченности и взаимозависимости.

Для японской модели характерна высокая концентрация собственности в руках средних и крупных акционеров

и широкая практика перекрестного владения акциями между компаниями, входящими в «кейрецу». Банки играют исключительно важную роль и определяют деятельность каждой промышленной группы. Для японских компаний наиболее важной целью при ведении бизнеса является расширение рынка. Японская экономика характеризуется наименее ликвидным фондовым рынком по сравнению с другими развитыми странами.

Одной из важнейших особенностей данной модели является то, что для «кейрецу» характерно формирование личных отношений в среде менеджмента, способствующих обмену информацией и эффективному использованию совместного опыта и знаний.

К преимуществам данной модели можно отнести: Низкую стоимость привлечения капитала. Ориентацию на долгосрочные цели. Ориентацию компаний на высокую конкурентоспособность. Высокий уровень устойчивости компаний.

К недостаткам: Сложность осуществления инвестиций. Недостаточное внимание к доходности инвестиций и абсолютное доминирование банковского финансирования. Слабая информационная прозрачность компаний. Незначительное внимание к правам миноритарных акционеров.

Японскую модель корпоративного управления можно охарактеризовать как полностью закрытую, основанную на банковском контроле и финансировании.

Семейная модель корпоративного управления, или семейный капитализм и семейные бизнес-группы, получила распространение практически во всех странах мира. Такая система корпоративного управления часто встречается в странах Азии и Латинской Америки, в Канаде, а также в европейских странах (Швеция, Италия и Франция). Управление крупнейшими корпорациями осуществляется членами одной

семьи. Капитал концентрируется и распределяется по семейным каналам, и контроль над бизнесом полностью принадлежит семье.

Семейные группы для сохранения контроля над другими фирмами часто выпускают акции с неравными правами голосования. Для обращения на бирже размещаются акции с меньшим количеством голосов на акцию, а семейная фирма владеет акциями с большим количеством голосов. Если все акции компании имеют по одному голосу, то акции, принадлежащие семье, получают дополнительные преимущества (например, исключительное право при выборе членов Совета директоров). Данный инструмент позволяет контролировать деятельность компании, не имея большого пакета акций.

Преимущества: Возможность жесткого контроля над бизнесом. Снижение рисков основных собственников (семьи). Возможность аккумуляции капитала для реализации крупных проектов. Высокий уровень устойчивости компаний.

Недостатки: Основной целью бизнеса является удовлетворение интересов семьи. Недостаточное внимание к правам миноритарных акционеров. Низкая степень инновативности компаний. Слабая информационная прозрачность бизнеса и сложность осуществления инвестиций в бизнес.

Рассмотренные выше модели корпоративного управления не взаимоисключающи. Последние десятилетия характеризуются сближением и «взаимопроникновением» различных систем корпоративного управления, данный процесс подтверждает, что ни одна модель не обладает очевидными преимуществами перед другими и не является универсальной для экономики отдельной страны.

Храброва И.А. в своих работах писала, что в 1990-х гг. в России начался массовый процесс приватизации, который привел к созданию достаточно большого числа акционерных обществ. Реформирование российской экономики первона-

начально проходило с ориентацией на англо-американскую модель корпоративного управления. Предполагалось, что при акционировании государственной собственности будет постепенно создан механизм контроля и регулирования со стороны фондового рынка. К 1997 г. получили лицензии 16 бирж и более чем 1,5 тыс. профессиональных участников рынка ценных бумаг. В конце 1997 г. 17 российских компаний вышли на мировой фондовый рынок, выпустив американские депозитные расписки.

Развитие акционерных компаний к началу тысячелетия характеризуется достаточно высоким уровнем концентрации собственности и контроля. По данным опроса, проведенного среди 882 акционерных обществ в 2005 г., на 82% предприятий существовал собственник или одна консолидированная группа собственников, которая имела возможность полностью контролировать деятельность компании.

Из семейной модели корпоративного управления следует, что в большинстве стран мира основой концентрации собственности служит институт семьи. Российские компании никогда не строились по данному принципу. Обычно при их организации основу составляет команда из трех-семи человек, являющихся основными собственниками и тесно связанных между собой неформальными связями. Их можно было бы назвать партнерскими фирмами. Данная форма распределения собственности в российских условиях получила наибольшее распространение.

После кризиса политика крупнейших российских компаний постепенно начала меняться, они стали раскрывать информацию, выплачивать дивиденды и привлекать независимых директоров. Капитализация российского рынка в 2000 г. увеличилась до 800 млрд. дол., а к 2006 г. Россия стала одним из лидеров среди развивающихся рынков.

Развитие рынка и открытость российской экономики приводят к постепенному повышению внимания со стороны рос-

– информационные потоки между компанией и фондовым рынком.

Такое расширенное понимание корпоративного управления позволяет сформировать системную картину «корпоративного мира» и выбрать обоснованные рецепты его улучшения.

6.3. Корпоративная культура – локомотив экономического развития

В годы независимости Кашкадарьинская область стала важной неотъемлемой частью промышленности и всей экономики страны. Благодаря огромным природным богатствам она обеспечивает республику энергоносителями.

Масштабные преобразования в регионе во многом связаны с созданием здесь уникального, крупного предприятия – Шуртанского газохимического комплекса, производящего востребованные на отечественном и мировом рынке полиэтиленовое сырье, пленку, сжиженный газ, трубы и множество других строительных материалов, предметов домашнего обихода.

Говоря о масштабах данного объекта, важно отметить, что на его строительстве, длившемся немногим более трех лет, было задействовано свыше полутора тысяч единиц тяжелой техники. Трудились семь с половиной тысяч рабочих и специалистов.

В результате степь, рядом с мало кому известным кишлаком Гузарского района, преобразилась до неузнаваемости. Вместо барханов здесь появились не только уникальный газохимический комплекс, но и комфортабельные дома, объекты сферы услуг, социальные учреждения. Нарастивая потенциал производства, комплекс, состоящий из 29 основных и 13 вспомогательных цехов, полностью автоматизирован. Новейшее оборудование, современная система управления позволяют ка-

чественно и своевременно выпускать необходимое количество продукции, основная часть которой направляется на удовлетворение потребностей внутреннего рынка, а остальная реализуется на экспорт.

Продукция предприятия завоевывает все больший авторитет на мировом рынке, а желающих сотрудничать становится все больше. На сегодня самым востребованным является полиэтилен. Ежегодно с конвейера сходит более 125 тысяч тонн полиэтиленовых гранул различных марок. К примеру, только в цехе «Каршитермопласт» в год перерабатывается 4800 тонн полиэтилена, что позволяет производить десятки видов продукции: от строительных материалов до предметов домашнего обихода. Благодаря созданию индустриального гиганта в регионе появилось множество малых предприятий. Только на балансе самого комплекса насчитывается два цеха в Дехканабадском районе, занимающихся производством энергосберегающих ламп и кондитерских изделий. Благодаря инвестиционной поддержке предприятия в области ожили такие крупные производства, как «Каршитермопласт» и другие.

Свои дочерние предприятия комплекс открыл в свободной индустриально-экономической зоне «Навои». В их числе ДП «Полиэтилен кувурлари» и «Полипропилен кувурлари», специализирующиеся на выпуске труб различного диаметра. Эти предприятия ежегодно используют более 1,5 тысячи тонн полиэтиленовых гранул. Работа по реанимированию старых нерентабельных объектов и созданию совершенно новых продолжается и сегодня. К примеру, по словам представителей предприятия, Яккабагская прядильная фабрика «Курбонтекс» уже в скором времени сможет начать производство экспортно-ориентированной продукции. В этот проект газохимический комплекс предполагает инвестировать порядка 15 миллиардов сумов.

Анализ затрат Шуртанского ГХК

№ п/п	Наименование показателей	Ед. изм.	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2014 г. к % 2010 г.
	Шуртанский ГХК							
1	Стоимость продукции	млн.сум	524112,5	598948,9	598786,4	648233,3	770119,7	146,9
2	Затраты по основной деятельности – всего	млн.сум	418925,6	396817,8	408438,6	435951,5	496357,4	118,4
3	Производственная себестоимость произведенной продукции – всего	млн.сум	160988,2	197265,3	219314,5	226063,2	263742,6	163,8
	в том числе:							
3.1.	производственные материальные затраты	млн.сум	118632,2	142768,0	148826	150776,6	173331	146,1
3.2.	затраты на оплату труда, относящиеся к производству	млн.сум	14843,4	21156,5	30378,8	30394,8	39145	2,6 раза
3.3.	отчисления на социальное страхование, относящиеся к производству	млн.сум	3606,9	5244,0	7619,4	7600,8	9538,7	2,6 раза
3.4.	амортизация основных фондов и нематериальных активов производственного назначения	млн.сум	21521,2	24830,2	27785,3	31405,9	34253,2	159,1
3.5.	прочие затраты производственного характера	млн.сум	2384,6	3266,8	4705	5872	7464	3,1 раза
4	Расходы периода – всего	млн.сум	129002,4	176000,3	165261,9	209888,2	232614,7	180,3
	в том числе:							
4.1.	Расходы по реализации	млн.сум	3903,7	4838,7	6236	6978,8	8729,2	2,2 раза
4.2.	Административные расходы	млн.сум	3381,4	4876,7	6098,1	7064	9926,3	2,9 раза

	оплата труда упр.персонала	млн.сум	1771,2	2540,0	3495,9	4058,1	5829,3	3,2 раза
	командировочные	млн.сум	63,5	92,6	93,1	129,3	228	3,6 раза
	отчисл.на соц страхование	млн.сум	415,8	615,4	871,1	990,9	1488,8	3,5 раза
	амортизация осн.фондов	млн.сум	498,1	706,9	804,4	841,8	966,6	194,0
	обязательное страхование	млн.сум	0,0	0	9,1	14,7	4,7	51,6
	другие адм.расходы	млн.сум	632,7	921,8	824,5	1029,2	1408,9	2,2 раза
4.3.	Прочие операционные расходы	млн.сум	121717,3	166284,9	152927,9	195845,4	213959,2	1,7 раза
	налоги и обязательные платежи	млн.сум	6755,9	9114,3	13597	14463,4	17605,7	2,6 раза
	отчисления в целевые фонды	млн.сум	14282,0	17671,6	16729	18537,8	26283	184,0
	оплата услуг банка	млн.сум	1916,5	2198,1	1475,2	2498	2606,4	135,9
	социальные выплаты	млн.сум	29755,2	37833,8	58884,5	69917,8	75305,6	2,5 раза
	другие операционные расходы	млн.сум	68887,6	99437,9	62242,2	90336,7	91749,4	133,1
5	Расходы по финансовой деятельности	млн.сум	128935,0	23552,1	23862,2	отменен	отменен	
	проценты за кредит	млн.сум	0	3604,4	985,5			
	долгоср.аренда имущества	млн.сум	0	0	0			
	аренда земли	млн.сум	0	0	0			
	оплата услуг банка	млн.сум	0	0	0			
	курсовые разницы	млн.сум	128935,0	19947,7	21891,1			
	расходы по выпуску цен.бумаг	млн.сум	0	0	0			
	прочие	млн.сум	0	0	985,5			
6	Чрезвычайные убытки	млн.сум	0	0	0			

В таблице исследованы затраты на производство продукции в Шуртанского газохимическом комплексе за период 2010–2014 годы. Видно, что стоимость продукции в 2010 году составляла 524112,5 млн.сум, в 2014 году это показатель достиг до 770119,7 млн.сум, т.е.увеличился на 146,9 процента. Соответственно затраты по основной деятельности всего в 2010 году составляли 418925,6 млн.сум, в 2014 году эти показатели достигли 496357,4 млн.сум, т.е. увеличились на 118,4 процента. Производственная себестоимость произведенной продукции – всего в 2010 году составляла 160988,2 млн. сум, в 2014 году это показатель достиг до 263742,6 млн.сум, т.е.увеличился на 163,8 процента.

Производственные материальные затраты на Шуртанском газохимическом комплексе в 2010 году составляли 118632,2 млн.сум, в 2014 году это показатель достиг 173331 млн.сум, т.е.увеличился на 146,1 процента.

Соответственно затраты на оплату труда, относящиеся к производству в 2010 году, составлял 14843,4 млн.сум, в 2014 году это показатель достиг до 39145 млн.сум, т.е. увеличился в 2,6 раза. Отчисления на социальное страхование, относящиеся к производству, в 2010 году составляли 3606,9 млн.сум, в 2014 году это показатель достиг 9538,7 млн.сум, т.е.увеличился в 2,6 раза. Амортизация основных фондов и нематериальных активов производственного назначения в 2010 году составляла 21521,2 млн.сум, в 2014 году это показатель достиг 34253,2 млн.сум, т.е. увеличился на 159,1 процента. Прочие затраты производственного характера в 2010 году составляли 2384,6 млн.сум, в 2014 году это показатель достиг 7464 млн.сум, т.е.увеличился в 3,1 раза.

Расходы периода – всего в 2010 году составляли 129002,4 млн.сум, в 2014 году достигли 232614,7 млн.сум, т.е.увеличились на 180,3 процента. В том числе: расходы по реализации в 2010 году составляли 3903,7 млн.сум, в 2014

году достигли 8729,2 млн.сум, административные расходы в 2010 году составляли 3381,4 млн.сум, в 2014 году достигли 9926,3 млн.сум, т.е.увеличились в 2,9 раза, оплата труда управленческого персонала увеличилась в 3,2 раза, соответственно командировочные расходы увеличились в 3,6 раза, отчисление на социальное страхование в 3,5 раза, амортизация основных фондов – на 194,0 процента, обязательное страхование – на 51,6 процента, другие административные расходы увеличились в 2,2 раза. Соответственно, прочие операционные расходы в – 1,7 раза, налоги и обязательные платежи – в 2,6 раза, отчисление в целевые фонды – на 184,0 процента, оплата услуга банка на – 135,9 процента, социальные выплаты в 2,5 раза, другие операционные расходы – на 133,1 процента. Расходы по финансовой деятельности в 2012 году составляли 23862,2 млн.сум, проценты за кредит в 2012 году составляли 985,5 млн.сум.

С каждым годом на карте объектов Шуртанского газохимического комплекса появляются все новые производства, и это во многом благодаря своевременной и качественной работе службы развития, созданной здесь в 2006 году.

Ее главная цель заключается в анализе проделанной работы, а также в проработке новых направлений деятельности комплекса. К примеру, одним из приоритетных проектов является завод по производству синтетического жидкого топлива.

Проект был одобрен и включен в список объектов Инвестиционной программы, кроме того, Постановлением Президента определены сроки выполнения строительства предприятия мощностью 1 миллион 377 тысяч тонн синтетического жидкого топлива в год, – говорит заместитель начальника службы развития Шуртанского ГХК Таваккал Узаков. – Так что уже в ближайшее время в республике появится еще одно очень важное звено экономики. Реализация этого проекта позволит не только насытить внутренний рынок, наладить от-

ношения с зарубежными партнерами, но и обеспечить работой порядка 550 жителей региона. Реализуется и ряд других проектов, не менее важных для экономического развития региона и государства в целом. В частности, согласно постановлению главы государства, направленного на развитие экономического потенциала Кашкадарьи, разработаны и осуществляются шесть проектов. Среди них – по строительству установки гидрирования, позволяющей из утилизированного топлива производить сжиженный газ. С вводом ее в эксплуатацию объем продукции увеличится на восемь тысяч тонн в год.

Таблица №17

Структура затрат Шуртанский газохимического комплекса за период 2010–2014 годы

№	Шуртанский ГХК	годы	2010	2011	2012	2013	2014
	Затраты – всего		100,0	100,0	100,0	100,0	101,0
1	Производственная себестоимость произведенной продукции – всего	%	38,4	49,7	53,7	51,9	53,1
	В том числе:						
1.1.	Производственные материальные затраты	%	59,2	61,2	60,1	56,8	57,8
1.2.	Затраты на оплату труда, относящиеся к производству	%	7,3	9,6	9,6	9,6	9,4
1.3.	Отчисления на социальное страхование, относящиеся к производству	%	1,8	2,4	2476,9	2,4	2,4
1.4.	Амортизация основных фондов и нематериальных активов производственного назначения	%	21,4	17,5	16,7	19,8	21,0
1.5.	Прочие затраты производственного характера (обязательное страхование, командировочные, содержание технических средств управления, охрана, резерв ремонтных работ, аренда и т.д.)	%	10,3	9,3	-2463,3	11,4	9,4
2	Расходы периода – всего	%	40,9	42,7	41,3	39,2	36,6

	В том числе:						
2.1	Расходы по реализации	%	3,0	2,7	3,8	3,3	3,8
2.2.	Административные расходы	%	2,6	2,8	3,7	3,4	4,3
	оплата труда упр. персонала	%	52,4	52,1	57,3	57,4	58,7
	командировочные	%	1,9	1,9	1,5	1,8	2,3
	отчисл. на соц. страхование	%	12,3	12,6	14,3	14,	15,0
	амортизация осн. фондов	%	14,7	14,5	13,2	11,9	9,7
	обязательное страхование	%	0,0	0,0	0,1	0,2	0,0
	другие адм. расходы	%	18,7	18,9	13,5	14,6	14,2
2.3.	Прочие операционные расходы	%					
	налоги и обязательные платежи	%	5,6	5,5	8,9	7,4	8,2
	отчисление в целевые фонды	%	11,7	10,6	10,9	9,5	12,3
	оплата услуг банка	%	1,6	1,3	1,0	1,3	1,2
	социальные выплаты	%	24,4	22,8	38,5	35,7	35,2
	другие операционные расходы	%	56,7	59,8	40,7	46,2	43,1
3	Расходы по финансовой деятельности	%	20,7	7,6	5,0	отнесен	отнесен
	проценты за кредит	%	0	0	0		
	долгоср. аренда имущества	%	0	0	0		
	аренда земли	%	0	0	0		
	оплата услуг банка	%	0	0	0		
	курсовые разницы	%	100	100	100		
	расходы по выпуску цен. бумаг	%	0	0	0		
	прочие	%	0	0	0		
4	Чрезвычайные убытки	%	0	0	0		

В таблице проанализирована структура затрат Шуртанского газохимического комплекса за период 2010–2014 годы. Видно, что производственная себестоимость произведенной продукции в 2014 году составляла 53,1 процента. В том числе производственные материальные затраты – 57,8 процента, затраты на оплаты труда, относящиеся к производству – 9,4 процента, отчисления на социальное страхование, относящиеся к производству – 2,4 процента, амортизация основных фондов и нематериальных активов производственного назначения – 21,0 процента, прочие затраты производственного характера (обязательное страхование, командировочные, содержание технических средств

управления, охрана, резерв ремонтных работ, аренда и т.д.) – 9,4 процента. Расходы периода – всего – 36,6 процента. В том числе расходы по реализации – 3,8 процента, административные расходы – 4,3 процента, оплата труда управленческих персонала – 58,7 процента, командировочные расходы – 2,3 процента, отчисления на социальное страхование – 15,0 процента, амортизация основных фондов – 9,7 процента, другие административные расходы – 14,2 процента. Прочие операционные расходы т.е. налоги и обязательные платежи – 8,2 процента, отчисления в целевые фонды – 12,3 процента, оплата услуга банка – 1,2 процента, социальные выплаты – 35,2 процента, другие операционные расходы – 43,1 процента.

Не менее интересен и проект по организации производства полимерных красителей в цехе «Каршитермопласт» мощностью 330 тонн в год. Здесь же планируется создать производство детских игрушек, выпуская первоначально три тысячи изделий в год. Стоит отметить, что некоторые из этих проектов будут запущены уже в текущем году, а остальные – в последующий период.

Что касается глобальных перемен, то администрацией рассматривается вопрос о расширении комплекса, что наряду с наращиванием мощностей позволит создать дополнительные рабочие места. К слову, сегодня здесь уже трудятся более четырех тысяч человек.

Сильная социальная защита – главный принцип корпоративной культуры. Четырнадцать лет назад Нодира Баходирова приехала из благоустроенной столицы покорять степь. За это время она успела не только подняться по служебной лестнице, пройдя путь от лаборанта до начальника отдела кадров, но и обрести семью, дом.

- Я благодарна судьбе, что мне выпала честь работать здесь, - говорит Нодира. – В Кашкадарье, которая стала для

меня поистине родным краем, я обрела счастье и семейное благополучие. Три года назад вместе с супругом – начальником службы развития ШГХК Алишером Баходировым мы получили на льготных условиях дом в центре города Карши. Предприятие только в областном центре возвело две большие махалли с современными коттеджами. Таких счастливых семей – обладателей комфортного жилья в регионе становится с каждым годом все больше. Сегодня для работников комплекса дома по типовым проектам строятся в Гузарском и Каршинском районах.

В понятие «сильная социальная защита» заложено не только обеспечение жильем, но и создание условий для благоприятной жизни. К примеру, для детей сотрудников предприятия в области построены и действуют четыре дошкольных образовательных учреждения «Эркатои», два из них находятся Нишанском районе и по одному в областном центре и Гузарском районе. Во всех дошкольных образовательных учреждениях созданы отличные условия для полноценного развития маленьких граждан: с раннего возраста их обучают иностранным языкам, точным наукам, раскрывают перед новым поколением пользу гимнастики, других видов спорта.

При этом руководство ШГХК уделяет внимание не только дошкольному образованию. К примеру, благодаря регулярной спонсорской поддержке общеобразовательные школы № 35 и № 38, расположенные в Нишанском районе, являются одними из лучших в системе народного образования региона.

Говоря о внимании к детям сотрудников, хочется отметить и роль одного из лучших детских оздоровительных лагерей страны «Лочин», который за лето принимает более четырех тысяч мальчиков и девочек. Примечательно, что среди отдыхающих не только дети сотрудников предприятия, но и ребята из Каракалпакстана и Хорезма. В этом году на бесплатной основе здесь отдохнули 500 юных жителей Приаралья.

Таблица №18

**Средняя прибыль на единицу продукции
Шуртанского газохимического комплекса за период
2009–2014 годы**

№	Наименование	годы	2009	2010	2011	2012	2013	2014
1	ШГХК: товарный газ	сум	13060	4544	8711	9500,0	11712	9079
2	сжиженный газ	сум	237722	142036	252879	284105,9	224442	370241
3	стабильный конденсат	сум	65712	23477	44707	48555,5	45998	51312
4	полиэтилен	сум	928242	511387	-1802029	802197,3	1197910	-2013480
5	серы	сум	3318	9972	20918	19667,9	18563	17398

В таблице проанализирована средняя прибыль на единицу продукции Шуртанского газохимического комплекса за период 2009–2014 годы. Видно что средняя прибыль на единицу продукции товарный газ в 2009 году составляла 13060 сум, в 2014 году составила 9079 сум, на сжиженный газ в 2009 году составляла 237722 сум, в 2014 году достигла до 370241 сум, на стабильный конденсат в 2009 году составила 65712 сум, в 2014 году составила 51312 сум, на полиэтилен в 2010 году составила 928242 сум, в 2014 году составила – 2013480 сум, на серу в 2010 году составила 3318 сум, в 2014 году – 17398 сум.

Здоровый сотрудник – высокая производительность. Неотъемлемой частью социальной защиты является физическое и медицинское оздоровление граждан.

Так, в целях плодотворного отдыха для сотрудников комплекса в городе Карши функционирует спортивно-оздоровительный комплекс «Геолог».

- Для полноценного отдыха сотрудников созданы все условия, - говорит инструктор организационного отдела ШГХК Гулжахон Суванкулова. – К примеру, наш завод активно сотрудничает с 28 оздоровительными и специализированными

санаториями, с восемью лучшими медицинскими учреждениями республики. Ежегодно лечение в них получает более одной тысячи человек. Недавно внедрили еще одну хорошую традицию – еженедельные массовые мероприятия на лоне природы. Каждые выходные 45 наших сотрудников едут в санаторий горного поселка Мираки Шахрисабзского района, где получают хороший заряд энергии. За весь летний сезон здесь отдохнут порядка 450 человек.

Есть в комплексе и еще одна привилегия для тех, кто не первый год связан с его деятельностью. В частности, если сотрудник работает более 15 лет, то предприятие покрывает его расходы на получение платных медицинских услуг. Такая забота о сотрудниках стимулирует молодых специалистов работать на совесть и своё будущее связать только с родным предприятием. Ежегодно здесь проводят и конкурс «Человек года», победитель которого получает не только заслуженное признание, но и возможность путешествия по миру. К примеру, в позапрошлом году лучшим был назван начальник цеха по производству этилена М. Мухаметшин, который в качестве приза получил путевку на отдых. Такие поощрения наполняют новой силой и энергией.

За истекшие годы здесь была проделана колоссальная работа, но, наверное, одно из главных достижений – это появление в нашей стране специалистов по производству этилена и полиэтилена. Рабочие прошли обучение на различных аналогичных предприятиях мира, благодаря чему смело можно говорить, что теперь есть высококлассные специалисты, знания которых соответствуют международными требованиями. Молодые сотрудники сегодня полностью владеют современным оборудованием, проводя глубокую переработку газа. Только в одном цехе за эти годы было воспитано порядка 250 специалистов, некоторые из них успешно продолжают свою деятельность на строящемся Устюртском газохимическом

комплексе. Что касается сегодняшнего дня, то сейчас в цехе работают 170 человек, и все они, как бы высокопарно это ни звучало, трудятся самоотверженно. А все потому, что для этого созданы отличные условия, причем не только в плане материального обеспечения, но и в плане психологического настроя.

Продолжая тему социальной защиты сотрудников, стоит отметить, что у предприятия имеется и свое подсобное хозяйство площадью более 600 гектаров земли. Здесь выращивают пшеницу, фрукты, овощи, бахчевые культуры. А в птицеводческом комплексе, что расположен в Нишанском районе, содержится 45 тысяч кур, которые ежедневно приносят более 30 тысяч яиц, что позволяет обеспечивать сотрудников качественной и недорогой продовольственной продукцией.

Кроме того, сегодня ведется строительство еще двух объектов - животноводческого комплекса на 400 голов крупного рогатого скота и завода по переработке мясомолочной продукции. Такое развитие корпоративной культуры на этом предприятии показало эффективность производства.

В таблице, проанализированы затраты на единицу продукции Шуртанского газохимического комплекса за период 2009–2014 годы. Видно, что на единицу продукции товарный газ в 2010 году было затрачено 17956 сум на тыс.м3, в 2014 году этот показатель составил до 15639,7 сум на тыс. м3. Соответственно на сжиженный газ в 2010 году затрачено 561293 сум на тонну, в 2014 году составило 637676 сум. На стабильный конденсат в 2010 году было затрачено 92774 сум на тонну, в 2014 году этот показатель составил 88353,13 сум. На полиэтилен в 2010 – году затрачено 2020891 сум на тонну, в 2014 году – 2364378,4 сум на тонну. На производство серы в 2010 году было затрачено 39405 сум на тонну, в 2014 году – 27382,22 сум на тонну.

Таблица №19

Затраты на единицу продукции Шуртанского газохимического комплекса
за период 2009–2014 годы

№	Наименование	годы	2010	2011	2012	2013	2014
1	ШХК:						
2	товарный газ	сум/1000м ³	17956	16162	19750	17999	15639,7
3	сжиженный газ	сум/тонн	561293	469184	590641,3	344612	637676
4	стабильный конденсат	сум/тонн	92774	82948	100944,4	70106,9	88353,13
5	полиэтилен	сум/тонн	2020891	1804778	1829734,5	1839343,3	2364378,4
6	сера	сум/тонн	39405	38040	40887,99	27623,2	27382,22

Поддержка молодежи, сохранение экологии тоже являются одними из составных частей корпоративной культуры.

Примечательно, что такой индустриальный гигант, как Шуртанский газохимический комплекс, уделяет внимание не только своим сотрудникам, но и развитию региона в целом, ведь за счет поддержки комплекса построено и отремонтировано немало объектов, раскрыта не одна тысяча юных талантов.

В регионе появился футбол, причем, как мужской, так и женский. Раньше каршинские футболисты не могли рассчитывать на место в «пятерке» лучших в республике, а теперь они одни из сильнейших. К примеру, футбольная команда «Насаф», выигравшая в 2011 году Кубок Азиатской футбольной конфедерации, сегодня продолжает радовать своих поклонников успешной игрой. Больших побед на футбольном поле добилась и женская команда «Севинч», за плечами которой неоднократные победы на республиканском и международном уровне.

С первого дня создания газохимического комплекса была начата и большая работа в сфере охраны окружающей среды. В частности, по всему периметру предприятия была создана сани-

тарно-защитная зона, высажены деревья вдоль дороги. «Заселяют» всевозможной растительностью сотрудники и территорию самого комплекса, площадь которого составляет 150 гектаров.

– Мы ведем постоянный мониторинг окружающей среды, а именно: анализируется состояние воздуха рабочей зоны и источников выбросов в атмосферу, изучается эффективность работ по очистке сточных вод, измеряется уровень загрязнения почвы производственными и бытовыми отходами, - говорит исполняющий обязанности заместителя главного эколога Парвиз Бозоров. Для своевременной оценки воздействия на окружающую среду у нас имеется передвижная автолаборатория, оснащенная современными приборами.

Таблица №20

**Налогообложение Шуртанского газохимического
комплекса за период 2009–2014 годы**

№	Наименование	годы	2009	2010	2011	2012	2013	2014
1	ШГХК							
2	всего налогов без НДС и акцизов	млрд. сум	45,9	94,5	153,5	143,2	214,5	266,3
3	в т.ч. налоги из прибыли	млрд. сум	33,1	88,0	145,9	132,6	3	1,7
4	Налоги, учитываемые в затратах	млрд. сум	12,8	6,5	7,6	10,6	211,5	264,6
5	Все налоги без НДС и акцизов	%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
6	В выручке от реализации	%	13,0	19,4	25,9	24,7	33,9	30,9
7	В прибыли до уплаты налогов	%	116,2	65,9	71,5	105,4	89,1	70,3
8	Доля налогов из прибыли	%	72,1	93,1	95,1	92,6	1,4	0,6
9	В выручке от реализации	%	9,4	18,1	24,6	22,9	0,5	0,2

10	В прибыли до уплаты налогов	%	83,8	61,4	68,0	97,6	1,2	0,4
11	Доля налогов, учитываемых в затратах	%	27,9	6,9	4,9	7,4	98,6	99,4
12	В выручке от реализации	%	3,6	1,3	1,3	1,8	33,4	30,7
13	В прибыли до уплаты налогов	%	32,4	4,5	3,5	7,8	87,8	69,8

В таблице проанализировано налогообложение Шуртанского газохимического комплекса за период 2009–2014 годы. Видно, что в 2009 году все налоги без НДС и акцизов составляли 45,9 млрд.сум, в 2014 году достигли 266,3 млрд.сум. В том числе налоги из прибыли в 2009 году составили 33,1 млрд. сум, в 2014 году составили 1,7 млрд.сум, налоги, учитываемые в затратах в 2009 году составили 12,8 млрд.сум, в 2014 году достигли 264,6 млрд.сум. Все налоги без НДС и акцизов в выручке от реализации в 2009 году составили 13,0 процента, в 2014 году – 30,9 процента. В прибыли до уплаты налогов в 2009 году было 116,2 процента, в 2014 году – 70,3 процента. Доля налогов из прибыли в 2009 году составляла 72,1 процента, в 2014 году составила 0,6 процента, в выручке от реализации в 2009 году составляла 9,4 процента, в 2014 году – 0,2 процента, в прибыли до уплаты налогов в 2009 году было 83,8 процента, в 2014 году – 0,4 процента. Доля налогов, учитываемых в затратах, в 2009 году была 27,9 процента, в 2014 году – 99,4 процента. В выручке от реализации в 2009 году доля была 3,6 процента, в 2014 году составила 30,7 процента, в прибыли до уплаты налогов в 2009 году была 32,4 процента, в 2014 году – 69,8 процента.

Необходимо отметить, что на предприятии всегда следуют принципу: безопасность сотрудников превыше всего. Именно поэтому в технологических цехах специалисты обеспечены специальными костюмами. То, что здесь соблюдают все нор-

мы, подтверждают сертификаты о внедрении систем управления качеством, безопасностью труда, охраной окружающей среды, которые соответствуют международным стандартам.

2001 году во время торжественного открытия комплекса Президент страны Ислам Каримов сказал, что уверен в продолжении начатой созидательной работы в Шуртане. В то, что завтра здесь появятся новые и новые улицы, сады и парки, что этот маленький городок превратится в большой и прекрасный город. Сегодня это мы видим в реальности. Преобразился не только Шуртанский газохимический комплекс, его поселок и Гузарский район, но и регион в целом. И это, как считают здешние жители, лишь начало большого пути к созиданию и прогрессу.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ТОПЛИВНО-ЭНЕРГЕТИЧЕСКОЙ ОТРАСЛЮ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН

7.1. Организация деятельности Министерства энергетики Республики Узбекистан.

За последние годы в стране проводятся масштабные реформы, направленные, прежде всего, на ускоренное развитие всех отраслей экономики, повышение инвестиционной привлекательности и деловой активности, расширение производства и сферы услуг.

Вместе с тем, ряд системных проблем в организации государственного управления в сфере энергетики препятствует эффективной реализации намеченных реформ и ускоренному инновационному развитию страны.

В целях внедрения эффективной системы управления энергетической отраслью, повышения ее конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности, а также в соответствии с задачами, определенными Стратегией действий по пяти приоритетным направлениям развития Республики Узбекистан в 2017-2021 годах и Концепцией административной реформы, Президент Республики Узбекистан подписал Указ «О мерах по коренному совершенствованию системы управления топливно-энергетической отраслью Республики Узбекистан» от 01.02.2019 г. N УП-5646

Указом определено образование Министерства энергетики Республики Узбекистан и его основные задачи:

– разработка и реализация единой государственной политики в топливно-энергетической отрасли, направленной на обеспечение энергетической безопасности Республики Узбе-

кистан, устойчивого снабжения отраслей экономики и населения страны топливно-энергетическими ресурсами, широкое продвижение и развитие возобновляемых источников энергии;

- осуществление государственного регулирования за производством, передачей, распределением и потреблением электрической и тепловой энергии, угля, а также за добычей, переработкой, транспортировкой, распределением, реализацией и использованием нефти, газа и продуктов их переработки;

- осуществление единого нормативно-правового и технического регулирования сферы энергетики в республике;

- создание и развитие сбалансированной системы стратегического планирования и развития топливно-энергетического комплекса, увеличение и диверсификация производства энергоресурсов, разработка взаимоувязанных краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных прогнозов производства, поставки и потребления всех видов энергоресурсов, а также целевых программ комплексного развития энергетической отрасли;

- повышение инвестиционной привлекательности топливно-энергетической отрасли за счет развития государственно-частного партнерства, совершенствования тарифной политики, стимулирующей формирование благоприятной конкурентной и деловой среды на рынке энергоресурсов;

- координация реализации инвестиционных проектов в топливно-энергетической отрасли, активное привлечение частного капитала в процессы добычи и производства энергоресурсов, налаживание сотрудничества с международными финансовыми институтами, странами-донорами, компаниями, банками и другими структурами;

- содействие внедрению современных методов корпоративного управления в сфере энергетики, передовых информационно-коммуникационных технологий и автоматизированных систем управления, учета и контроля, обеспечение на этой основе повышения эффективности управления и снижения из-

держек производства, прозрачности финансово-хозяйственной деятельности организаций энергетической отрасли;

- стимулирование внедрения в производственные процессы организаций нефтегазовой и электроэнергетической отраслей инновационных технологий, повышение уровня энергоэффективности и экономии энергоресурсов;

- организация системной работы по подготовке, повышению квалификации и переподготовке инженерно-технических и управленческих кадров в сфере энергетики.

В документе поручено передать в структуру Министерства:

- Агентство по развитию атомной энергетики при Кабинете Министров Республики Узбекистан с последующим его преобразованием в Агентство по развитию атомной энергетики при Министерстве энергетики Республики Узбекистан;

- Государственную инспекцию по контролю за использованием нефтепродуктов и газа при Кабинете Министров Республики Узбекистан с последующим ее преобразованием в Инспекцию по контролю за использованием нефтепродуктов и газа при Министерстве энергетики Республики Узбекистан;

- Государственную инспекцию по надзору в электроэнергетике при Кабинете Министров Республики Узбекистан с последующим ее преобразованием в Инспекцию по контролю в электроэнергетике при Министерстве энергетики Республики Узбекистан.

Поручено Кабинету Министров Республики Узбекистан в недельный срок внести проект постановления Президента Республики Узбекистан об организации деятельности Министерства энергетики Республики Узбекистан.

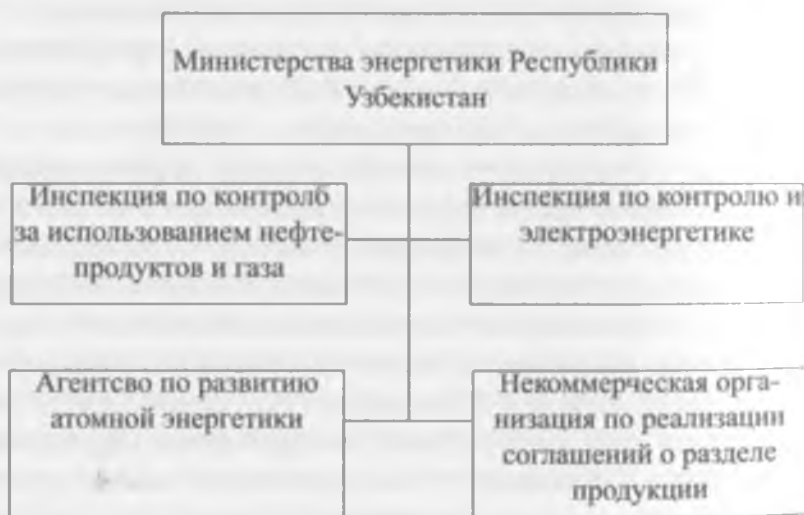
Установлено, что Министерство, совместно с заинтересованными министерствами и ведомствами, должно в двухмесячный срок внести в Кабинет Министров Республики Узбекистан предложения об изменениях и дополнениях в законодательство, вытекающих из настоящего Указа.

В соответствии с Указом Президента Республики Узбекистан от 1 февраля 2019 года N УП-5646 «О мерах по коренному совершенствованию системы управления топливно-энергетической отраслью Республики Узбекистан» Президент Республики Узбекистан принял Постановление «О мерах по организации деятельности Министерства энергетики Республики Узбекистан» 01.02.2019 г. N ПП-4142.

В Постановлении утверждена организационная структура Министерства энергетики Республики Узбекистан, согласно схемы 1:

Схема 1

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА Министерства энергетики Республики Узбекистан



А также структура центрального аппарата Министерства энергетики Республики Узбекистан с предельной общей численностью управленческого персонала в количестве 80 единиц, согласно схемы 2:

СТРУКТУРА ЦЕНТРАЛЬНОГО АППАРАТА МИНИСТЕРСТВА ЭНЕРГЕТИКИ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКСИАН



В документе определено, что содержание управленческого персонала Министерства энергетики Республики Узбекистан (далее - Министерство) осуществляется за счет сокращения штатной численности, в первую очередь, Инспекции по контролю за использованием нефтепродуктов и газа при Министерстве энергетики Республики Узбекистан (далее - Узнефтегазинспекция) и Инспекции по контролю в электроэнергетике при Министерстве энергетики Республики Узбекистан (далее - Узэнергоинспекция), а также центров государственного санитарно-эпидемиологического надзора.

В Постановлении предоставлено министру энергетики Республики Узбекистан право:

- вносить, при необходимости, изменения в структуру центрального аппарата Министерства, Узнефтегазинспекции и Узэнергоинспекции в пределах установленной общей численности управленческого персонала и фонда оплаты труда;

- вводить дополнительные штатные единицы работников Министерства, Узнефтегазинспекции и Узэнергоинспекции за счет внебюджетных средств Министерства;

- привлекать в качестве консультантов, в рамках выполнения возложенных на Министерство задач и функций, специалистов государственных органов и организаций, проектных институтов, научно-образовательных учреждений, а также ведущих международных и иностранных компаний в области энергетики;

- принимать, в установленном порядке, на работу квалифицированных иностранных специалистов, а также устанавливать им размеры заработной платы и иных выплат, в том числе в свободно конвертируемой валюте, за счет внебюджетных средств Министерства и иных источников, не запрещенных законодательством.

В документе установлено, что решения Министерства, принятые в пределах его полномочий, являются обязательными

ми для исполнения органами государственного и хозяйственного управления, органами государственной власти на местах, хозяйствующими субъектами и гражданами.

В Постановлении поручено согласиться с предложениями Кабинета Министров Республики Узбекистан, АО «Узбекнефтегаз» и АО «Узбекэнерго», предусматривающими:

- передачу Министерству функции Министерства экономики и промышленности Республики Узбекистан и АО «Узбекнефтегаз» по реализуемым соглашениям о разделе продукции;

- создание при Министерстве юридического лица в форме некоммерческой организации путем слияния действующих групп по реализации соглашений о разделе продукции с передачей их прав и обязанностей;

- строительство современного гостиничного комплекса на земельном участке, на котором расположено административное здание АО «Узбекэнерго», с привлечением зарубежных инвесторов.

- Образовать при Министерстве внебюджетный Фонд развития топливно-энергетической отрасли без статуса юридического лица.

Установить, что источниками формирования Фонда являются:

- суммы штрафов в полном объеме, взыскиваемых Узнефтегазинспекцией и Узэнергоинспекцией в установленном законодательством порядке с хозяйствующих субъектов, их должностных лиц и граждан за нарушение законодательства в сфере энергетики;

- доходы от размещения временно свободных средств Фонда на депозиты коммерческих банков;

- другие доходы, не запрещенные законодательством.

В Постановлении определено, что средства Фонда используются на:

– укрепление материально-технической базы Министерства, Узнефтегазинспекции и Узэнергоинспекции;

– материальное стимулирование и социальную защиту работников Министерства, Узнефтегазинспекции и Узэнергоинспекции;

– подготовку, переподготовку, повышение квалификации и стажировки работников Министерства, Узнефтегазинспекции и Узэнергоинспекции, в том числе организацию визитов в зарубежные страны, участие в международных конференциях, семинарах и других мероприятиях;

– другие мероприятия, направленные на развитие деятельности Министерства.

Определено возложить на Комиссию по реформированию электроэнергетической отрасли, образованную Постановлением Президента Республики Узбекистан от 23 октября 2018 года N ПП-3981 «О мерах по ускоренному развитию и обеспечению финансовой устойчивости электроэнергетической отрасли», осуществление комплекса мер, связанных с организацией деятельности Министерства.

В Постановлении поручено Министерству:

а) по согласованию с Комиссией в срок:

– до 1 марта 2019 года, при техническом содействии Всемирного банка, разработать модели реформирования (реструктуризации) электроэнергетической отрасли с подготовкой подробной «дорожной карты» по реализации предлагаемых реформ;

– до 15 марта 2019 года внести проект Постановления Президента Республики Узбекистан о реструктуризации АО «Узбекэнерго» в соответствие с современной схемой организации производства, транспортировки, распределения и сбыта электрической энергии;

– до 1 апреля 2019 года внести проект Постановления Президента Республики Узбекистан о реструктуризации АО

«Узбекнефтегаз», предусматривающий оптимизацию неэффективных структур управления, реорганизацию предприятий нефтегазовой отрасли исходя из профиля деятельности, привлечение частных, включая иностранных, прямых инвестиций в их развитие, в том числе на условиях государственно-частного партнерства;

б) при реструктуризации АО «Узбекнефтегаз» и АО «Узбекэнерго» предусмотреть образование отдельных государственных предприятий по эксплуатации и развитию магистральной газотранспортной системы и магистральных электрических сетей;

в) до 1 марта 2019 года внести в Администрацию Президента Республики Узбекистан критерии оценки эффективности деятельности Министерства на 2019 год с указанием комплексных недостатков в топливно-энергетической отрасли, а также целевых показателей (индикаторов) и поэтапных механизмов их достижения;

г) совместно с Министерством экономики и промышленности, Министерством юстиции в месячный срок разработать и внести в Кабинет Министров положения о Министерстве энергетики Республики Узбекистан и порядке формирования и использования средств внебюджетного Фонда развития топливно-энергетической отрасли Министерства энергетики Республики Узбекистан;

Поручено Кабинету Министров Республики Узбекистан в месячный срок принять правительственное решение по совершенствованию деятельности Узнефтегазинспекции и Узэнергоинспекции, в том числе путем расширения полномочий по осуществлению государственного контроля в сфере энергетики, а также оптимизации их штатной численности.

Министерству, совместно с Министерством экономики и промышленности, Министерством финансов и други-

ми заинтересованными ведомствами, в двухмесячный срок внести в Кабинет Министров Республики Узбекистан предложения об изменениях и дополнениях в законодательство, вытекающих из настоящего постановления.

7.2. Платежная дисциплина в сфере поставки и потребления электрической энергии и природного газа и совершенствование системы исполнительного производства.

Одними из важнейших условий эффективной реализации проводимых в стране масштабных реформ, направленных, прежде всего, на ускоренное развитие всех отраслей экономики, повышение инвестиционной привлекательности и деловой активности, расширение производства и сферы услуг являются модернизация и технологическое переоснащение топливно-энергетического комплекса, создание действенных механизмов безусловного соблюдения договорных обязательств в сфере поставки и потребления электрической энергии и природного газа (далее - энергоресурсы), а также исполнение судебных актов и актов иных органов.

Вместе с тем, накопившиеся в данных сферах существенные недостатки и проблемы не способствуют кардинальному сокращению дебиторской задолженности за энергоресурсы и, как следствие, дальнейшему развитию электроэнергетической и газовой отраслей, повышению эффективности исполнительного производства. В их числе:

в результате непринятия достаточных мер поставщиками не обеспечивается должный уровень соблюдения договорных обязательств потребителями, большинство из которых систематически не осуществляет расчет за потребленные энергоресурсы;

затягивание сроков внедрения автоматизированных систем контроля и учета потребления энергоресурсов крайне

негативно влияет на обеспечение достоверного учета объемов поставки, потребления и осуществления своевременных взаиморасчетов;

медленные темпы обновления изношенных линий электропередач, трансформаторных подстанций и пунктов, газопроводов и соответствующей инфраструктуры приводят к увеличению технологических потерь и систематическим перебоям с поставкой энергоресурсов, особенно на местах;

остается на низком уровне развитие современных систем электронных платежей, позволяющих в режиме онлайн отслеживать состояние задолженности за энергоресурсы;

отсутствие должного ведомственного контроля со стороны АО «Узбекэнерго» и АК «Узтрансгаз» за организацией работы контролеров приводит к чрезмерному росту дебиторской задолженности;

подача в суды, зачастую, «шаблонных» заявлений о взыскании несуществующей задолженности без принятия практических мер по отключению должников от электрических и газовых сетей свидетельствует о формальном подходе поставщиков к организации работы по взысканию платежей за энергоресурсы;

имеющиеся серьезные упущения в организации деятельности Судебного департамента при Министерстве юстиции Республики Узбекистан (далее - Судебный департамент) отрицательно сказываются на эффективности исполнительного производства, о чем также свидетельствуют показатели фактического взыскания, которые в 2016 году составили лишь 45 процентов;

низкий уровень межведомственного взаимодействия и внедрения в деятельность Судебного департамента современных информационно-коммуникационных технологий негативно отражается на обеспечении достоверности учета исполнительных документов, безусловного исполнения судебных актов и актов иных органов;

в результате недостатков в работе по укреплению законности и исполнительской дисциплины в период 2016 года и I квартала 2017 года за совершенные правонарушения привлечены к уголовной ответственности 665 сотрудников АО «Узбекэнерго» и АК «Узтрансгаз», 36 сотрудников Судебного департамента.

В соответствии с задачами Стратегии действий по пяти приоритетным направлениям развития Республики Узбекистан в 2017-2021 годах, а также в целях дальнейшего совершенствования системы управления, механизмов контроля и учета, укрепления платежной дисциплины, усиления ответственности в сфере электро- и газоснабжения, коренного повышения эффективности исполнительного производства Президент Республики Узбекистан подписал Указ «О мерах по дальнейшему укреплению платежной дисциплины в сфере поставки и потребления электрической энергии и природного газа, а также коренному совершенствованию системы исполнительного производства» 29.05.2017 г. N УП-5059.

В настоящий Указ внесены изменения в соответствии с Указом Президента РУз от 15.02.2018 г. N УП-5343, Указом Президента РУз от 31.10.2018 г. N УП-5566, Указом Президента РУз от 22.11.2018 г. N УП-5580, Указом Президента РУз от 05.02.2019 г. N УП-5654

В Указе поручено создать Бюро принудительного исполнения при Генеральной прокуратуре Республики Узбекистан.

Основными задачами Бюро определить:

- обеспечение безусловного исполнения судебных актов и актов иных органов, ведение достоверного учета исполнительных документов, взысканных средств, предупреждение фактов волокиты и злоупотреблений в исполнительном производстве;

- выявление, пресечение и предупреждение фактов хищений, незаконных подключений к электрическим, газотранспортным и газораспределительным, водопроводным и канализационным сетям, водоводам;

– обеспечение полноты и своевременности платежей за энергоресурсы и воду, поступления от населения обязательных платежей за сбор и вывоз твердых бытовых отходов, сокращения задолженности потребителей;

– проведение мониторинга за процессами внедрения современных автоматизированных систем контроля и учета потребления энергоресурсов и воды, а также альтернативных источников энергии;

– участие в осуществлении учета сбыта и потребления энергоресурсов и воды;

– принятие мер по повышению ответственности и правовой культуры потребителей по бережному отношению и рациональному использованию энергоресурсов и воды, а также по обращению с твердыми бытовыми отходами;

– проведение комплексного анализа, выявление системных проблем, выработку предложений по совершенствованию системы принудительного исполнения, обеспечения расчетов за энергоресурсы и услуги водоснабжения и водоотведения, внесения населением обязательных платежей за сбор и вывоз твердых бытовых отходов;

– ведение производства по делам об административных правонарушениях, осуществление дознания и оперативно-розыскной деятельности в порядке, установленном законодательством.

Указом установлено, что задачи, функции и полномочия упраздняемого Судебного департамента, предусмотренные Законом Республики Узбекистан «Об исполнении судебных актов и актов иных органов» и другими актами законодательства, передаются Бюро.

Бюро и его территориальным подразделениям предоставляется право при осуществлении задач в сфере поставки и потребления энергоресурсов:

– осуществлять проверки фактов незаконного подключения к электрическим, газотранспортным, газораспределительным сетям, умышленной порчи приборов учета, а также вмешательства в приборы учета извне с целью изменения их показателей;

– выставлять обязательные для исполнения инкассовые поручения о бесспорном взыскании задолженности за поставленные энергоресурсы с банковских счетов потребителей - юридических лиц и индивидуальных предпринимателей (далее - потребители - юридические лица);

– направлять работодателям обязательные для исполнения требования об удержании с заработной платы работников - потребителей задолженности за поставленные энергоресурсы в сумме, не превышающей двух минимальных размеров заработной платы;

– ежемесячно осуществлять бесспорное списание задолженности за поставленные потребителям энергоресурсы с банковских счетов, по которым обслуживаются пластиковые карты данных потребителей, в сумме, не превышающей двух минимальных размеров заработной платы;

– истребовать от министерств, ведомств, других организаций и граждан сведения, необходимые для осуществления контроля и мониторинга потребления, полноты и своевременности оплаты за энергоресурсы;

– направлять физическим и юридическим лицам обязательные для исполнения предписания о погашении задолженности за энергоресурсы;

– применять в установленном порядке к юридическим лицам финансовые санкции за нарушения в сфере поставки и потребления энергоресурсов;

– вносить в министерства, ведомства, другие организации, в том числе в органы самоуправления граждан, представления об устранении причин и условий, способствующих совершению правонарушений в сфере поставки и потребления энерго-

ресурсов, а также о принятии мер общественного воздействия в отношении потребителей, систематически не осуществляющих расчеты за энергоресурсы;

- отключать потребителей от электрических и газовых сетей в случаях несвоевременного осуществления расчетов за энергоресурсы, неисполнения предписаний Бюро, а также при выявлении фактов хищений, незаконных подключений к электрическим, газотранспортным и газораспределительным сетям;

- подключать потребителей, ранее отключенных от электрических и газовых сетей, при осуществлении полного расчета и устранении нарушений правил пользования энергоресурсами;

- принимать в установленном законодательством порядке меры по привлечению виновных лиц к ответственности за правонарушения в сфере пользования энергоресурсами;

- проводить осмотр систем и приборов учета потребления энергоресурсов.

Генеральной прокуратуре Республики Узбекистан принять комплекс мер по повышению эффективности надзора над безусловным соблюдением принципа неотвратимости ответственности за правонарушения в сфере поставки, потребления и осуществления взаиморасчетов за энергоресурсы, а также ответственности и правовой культуры потребителей энергоресурсов.

Установить, что требования настоящего пункта также распространяются на другие предоставляемые коммунальные услуги, обеспечение полноты и своевременности платежей, контроль за которыми возложен на Бюро и его территориальные подразделения.

В Указе поручено упразднить Судебный департамент с передачей в Бюро высвобождаемой 1 301 штатной единицы, финансируемой за счет средств Государственного бюджета Республики Узбекистан.

Установить, что Бюро является правопреемником упраздненного Судебного департамента по его правам, обязательствам и договорам.

В документе одобрено предложение Генеральной прокуратуры, Министерства юстиции, Министерства экономики, Министерства финансов Республики Узбекистан, АО «Узбекэнерго» и АК «Узтрансгаз» об образовании Фонда развития Бюро принудительного исполнения.

Согласно Указу Президента РУз от 22.11.2018 г. N УП-5580 установлено, что содержание Бюро осуществляется за счет средств Государственного бюджета Республики Узбекистан и Фонда;

порядок расчета средств, определяется Министерством финансов, Государственным налоговым комитетом Республики Узбекистан, АО «Узбекэнерго» и АК «Узтрансгаз»;

эксплуатация, техническое обслуживание и ремонт оборудования, линий электропередач, газовых сетей, приборов учета энергоресурсов, а также устранение неисправностей на соответствующей территории осуществляются непосредственно АО «Узбекэнерго» и АК «Узтрансгаз».

В документе определено, что в сфере поставки и потребления энергоресурсов:

а) Бюро несет ответственность за:

– обеспечение полноты и своевременности поступления платежей за энергоресурсы, сокращение задолженности потребителей;

– выявление, пресечение и предупреждение фактов незаконного потребления энергоресурсов, а также расхождений между объемами потребления энергоресурсов непосредственно потребителями и объемами, поставленными в сети на границах соответствующих участков;

– внесение предложений по механизму устранения выявленных расхождений и принятие мер по привлечению к ответственности виновных лиц;

б) АО «Узбекэнерго» и АК «Узтрансгаз» несут ответственность за:

– обеспечение потребителей энергоресурсами в соответствии с заключенными договорами;

– достоверность отчетов и информации об объемах реализованных энергоресурсов, сведений о дебиторской и кредиторской задолженностях;

– осуществление эксплуатации и ремонтного обслуживания электро и газораспределительных сетей и другой сопутствующей инфраструктуры, связанной с поставкой энергоресурсов непосредственно до границ раздела с потребителями;

– замену, установку и эксплуатационное обслуживание приборов учета потребления энергоресурсов, установленных потребителям, а также совместно с Бюро их опломбировку;

– выдачу технических условий, производство подключения новых потребителей к электрическим и газовым сетям в установленном порядке;

– отключение отдельных потребителей электрической энергии от сетей напряжением 6-10 кВ и выше по обязательному предписанию Бюро в установленном порядке.

Установить, что АО «Узбекэнерго» и АК «Узтрансгаз» ежемесячно предоставляют в Бюро сведения о наличии расхождений между объемами потребления энергоресурсов непосредственно потребителями и объемами, поставленными в сети на границах соответствующих участков, на основе которых Бюро совместно с предприятиями электро- и газоснабжения в установленном порядке принимаются меры по выявлению причин образования расхождений.

В Указе установлен порядок, в соответствии с которым Государственный комитет Республики Узбекистан по земельным ресурсам, геодезии, картографии и государственному кадастру и его территориальные подразделения в трехдневный срок после государственной регистрации прав на недвижимость направляют на предприятия электро-, газо-, водо- и теплоснабжения, автоматизированные телефонные станции информацию о собственнике недвижимого имущества.

Государственному комитету по земельным ресурсам, геодезии, картографии и государственному кадастру, Министерству жилищно-коммунального обслуживания, Министерству по развитию информационных технологий и коммуникаций Республики Узбекистан, АО «Узбекэнерго», АК «Узтрансгаз» в трехмесячный срок унифицировать ведомственные базы данных собственников недвижимого имущества.

Министерству жилищно-коммунального обслуживания, Министерству по развитию информационных технологий и коммуникаций Республики Узбекистан, АО «Узбекэнерго» и АК «Узтрансгаз» в двухмесячный срок после унификации ведомственных баз данных обеспечить переоформление договоров с потребителями.

Поручено Министерству по развитию информационных технологий и коммуникаций, совместно с Министерством жилищно-коммунального обслуживания Республики Узбекистан, АО «Узбекэнерго», АК «Узтрансгаз», другими заинтересованными министерствами и ведомствами, внести в Кабинет Министров:

– в двухмесячный срок проект постановления Кабинета Министров, предусматривающий создание Единой биллинговой системы жилищно-коммунального обслуживания, услуг электро- и газоснабжения, предоставляющей достоверную информацию о состоянии взаиморасчетов с потребителями и интегрированной с электронными платежными системами, а также внедрение единого индивидуального номера абонента;

– в срок до 1 октября 2017 года предложения по созданию Единой системы межведомственного электронного взаимодействия по вопросам взыскания задолженностей, ее поэтапной интеграции с базами данных соответствующих ведомств о задолженности физических, юридических лиц и их имущественном положении.

Поручено Министерству экономики, Министерству финансов Республики Узбекистан, ГИ «Узгосэнергонадзор» и ГИ «Узгоснефтегазинспекция», совместно с Бюро, с учетом изучения передового зарубежного опыта, в двухмесячный срок утвердить порядок определения потерь при поставке, транспортировке, распределении и сбыте энергоресурсов.

Установлено, что Республиканская комиссия по вопросам энергоэффективности и развития возобновляемых источников энергии, совместно со Счетной палатой Республики Узбекистан, в двухмесячный срок должны обеспечить:

- критическое изучение реализации Программы мер по сокращению энергоемкости, внедрению энергосберегающих технологий в отраслях экономики и социальной сфере на 2015-2019 годы, утвержденной Постановлением Президента Республики Узбекистан от 5 мая 2015 года N ПП-2343;

- внесение предложений об ответственности должностных лиц, виновных в непринятии мер по обеспечению своевременного и качественного исполнения предусмотренных в данной программе мероприятий;

- подготовку обновленной программы по внедрению энергосберегающих технологий в отраслях экономики и социальной сфере, обратив особое внимание на:

- широкое внедрение энергосберегающих технологий и альтернативных источников энергии, в том числе обязательное включение их в проекты жилищного строительства в городах и сельской местности;

- меры материального стимулирования физических и юридических лиц, использующих альтернативные источники энергии;
- повышение эффективности деятельности Международного института солнечной энергии;
- разработку комплексных мер по пропаганде среди населения бережного отношения к энергоресурсам, использования энергосберегающих технологий и альтернативных источников энергии.

Кабинету Министров в месячный срок внести в установленном порядке в Законодательную палату Олий Мажлиса Республики Узбекистан проекты законов «Об альтернативных источниках энергии», «О газоснабжении» с учетом положений настоящего Указа.

Поручено АО «Узбекэнерго», Министерству по развитию информационных технологий и коммуникаций, Министерству экономики, Министерству финансов, Агентству «Узстандарт», Счетной палате, Генеральной прокуратуре, совместно с Государственным комитетом Республики Узбекистан по инвестициям, АК «Узэлтехсаноат», другими заинтересованными министерствами и ведомствами:

- в месячный срок провести всестороннюю экспертизу реализуемых проектов по внедрению автоматизированных систем контроля и учета электрической энергии с учетом унификации их технических характеристик для интеграции в единую автоматизированную систему контроля и учета электрической энергии;

- согласовать с международными финансовыми институтами-донорами вопросы внесения изменений в технические характеристики реализуемых с их участием проектов по внедрению автоматизированных систем контроля и учета электрической энергии, а также возможности локализации производства единых по техническим параметрам современных электронных приборов учета потребления электрической энергии;

— по результатам согласования в двухнедельный срок внести в Кабинет Министров Республики Узбекистан план-график, предусматривающий полное внедрение автоматизированной системы контроля и учета электрической энергии до 1 января 2019 года.

НХК «Узбекнефтегаз», ГИ «Саноатгеоконтехназорат», Министерству по развитию информационных технологий и коммуникаций, Министерству экономики, Министерству финансов, Агентству «Узстандарт», Счетной палате, Генеральной прокуратуре, совместно с Государственным комитетом Республики Узбекистан по инвестициям, АК «Узэлтехсаноат», другими заинтересованными министерствам и ведомствами:

— в двухмесячный срок внести в Кабинет Министров Республики Узбекистан проект Концепции внедрения современных энергоэффективных газоиспользующих приборов и оборудования, автоматизированной системы контроля и учета природного газа, предусматривающей конкретные источники финансирования, сроки, графики реализации проектов, а также локализацию производства единых по техническим параметрам современных электронных приборов учета потребления природного газа;

— в срок до 1 сентября 2017 года, на основе разработанной Концепции, внести проект решения Президента Республики Узбекистан об утверждении технического задания и предварительного технико-экономического расчета проекта по внедрению современных энергоэффективных газоиспользующих приборов и оборудования, автоматизированной системы контроля и учета природного газа, а также плана-графика, предусматривающего полное внедрение данной системы.

Определено Министерству высшего и среднего специального образования, Министерству экономики, совместно с Генеральной прокуратурой, АО «Узбекэнерго», АК «Узтрансгаз», другими заинтересованными министерствами и ведом-

ствами, в двухмесячный срок внести в Кабинет Министров Республики Узбекистан предложения о подготовке кадров высшего и среднего специального, профессионального образования в области электроэнергетики и газоснабжения с учетом задач, определенных настоящим Указом, предусмотрев, при необходимости, увеличение квоты приема и введение новых направлений образования и специальностей с 2018/2019 учебного года.

Национальной телерадиокомпании Узбекистана, Узбекскому агентству по печати и информации, Генеральной прокуратуре, Министерству финансов, Министерству экономики, АО «Узбекэнерго», АК «Узтрансгаз», совместно с другими заинтересованными министерствами и ведомствами, организовать широкое освещение в средствах массовой информации сути и значения настоящего Указа, в том числе значимости осуществления своевременной оплаты, принимаемых мер ответственности за правонарушения в сфере потребления энергоресурсов, преимуществ использования энергосберегающих технологий и альтернативных источников энергии.

Также поручено Министерству юстиции, совместно с Генеральной прокуратурой, другими заинтересованными министерствами и ведомствами, в двухмесячный срок разработать и внести в Кабинет Министров Республики Узбекистан:

- проект закона «О внесении изменений и дополнений в Уголовный кодекс Республики Узбекистан и Кодекс Республики Узбекистан об административной ответственности», предусматривающий повышение ответственности за нарушение правил пользования энергоресурсами;

- предложения об изменениях и дополнениях в законодательство, вытекающих из настоящего Указа.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На пути движения к целям «узбекской модели» развития наше государство не останавливается на уже достигнутых результатах и стремится к новым высотам во всех сферах деятельности, используя новейшие методики и технологии, передовой международный опыт. Не осталась без внимания и область корпоративного управления.

Известно, что эффективность хозяйственной деятельности предприятия, его экономическое и финансовое состояние непосредственно зависят от качества корпоративного управления. И в этом смысле необходимо отметить роль государственной политики в развитии, поддержке и совершенствовании этой отрасли путем принятия соответствующих корпоративно-правовых актов.

Чтобы создать благоприятные условия для широкого привлечения прямых иностранных инвестиций, повышения эффективности деятельности акционерных обществ, обеспечения их открытости и привлекательности для потенциальных инвесторов, внедрения современных методов корпоративного управления, усиления роли акционеров в стратегическом управлении предприятиями 24 апреля 2015 года принят Указ Президента Республики Узбекистан «О мерах по внедрению современных методов корпоративного управления в акционерных обществах». Этим документом определены основные направления дальнейшего развития сферы и утверждена Программа мер по коренному совершенствованию системы корпоративного управления.

Указ, в первую очередь, дал старт внедрению международной корпоративной этики управления предприятиями, современных стандартов корпоративного менеджмента в нашей стране. В частности, он закрепил меры по проведению аттестации руководящего состава акционерных обществ с долей

государства на предмет знания ими современных методов и принципов корпоративного управления, менеджмента и маркетинга, владения информационно-коммуникационными технологиями и их применением в системе управления производством.

Так, подводя итоги 2015 года и определяя приоритеты на 2016 год, Президент озвучил в докладе результаты полной инвентаризации деятельности всех акционерных обществ. На ее основании по 462 обществам, или 43% от общего числа, приняты решения об их ликвидации или преобразовании в другие организационно-правовые формы. Разработаны и утверждены новые типовая структура АО и Классификатор должностей и профессий, с включением в него 566 новых категорий.

По результатам аттестации из 721 руководящего работника только менее половины, или 49%, аттестованы, каждый третий - аттестован условно, а 20% или каждый пятый руководитель признаны не соответствующими занимаемым должностям. Подчеркнуто, что необходимо привлекать на освободившиеся должности новых, прогрессивно мыслящих, высококвалифицированных руководителей, соответствующих этим высоким требованиям, а также иностранных менеджеров.

В ходе апробации инновационных методов управления бизнес-процессами изучается опыт других стран мира. При активном участии Европейской школы менеджмента и технологий (Германия) создан Научно-образовательный центр корпоративного управления. С широким привлечением профессорско-преподавательских кадров ведущих образовательных учреждений этой страны и других, экономически развитых государств организовано повышение квалификации в сфере корпоративного управления более 160 руководителей АО, банков, крупнейших предприятий республики, половина из которых прошла стажировку на немецких предприятиях.

Разработан проект Кодекса корпоративного управления, который утвержден в феврале 2016 года. Он призван служить в качестве сборника рекомендаций для всех акционерных обществ, переходящих на международные стандарты прозрачной деятельности и принявших решение повышать ответственность директорского корпуса, а также усиливать роль миноритарных акционеров в управлении предприятиями.

Нельзя не сказать о том, что наряду с этими нормативно-правовыми актами для развития и совершенствования корпоративного управления также приняты такие документы, как Закон «Об акционерных обществах и защите прав акционеров» (в нов. редакции), Постановления Кабинета Министров Республики Узбекистан «О мерах по организации деятельности Центра по управлению государственными активами при государственном комитете Республики Узбекистан по приватизации, демонополизации и развитию конкуренции» от 11 июня 2013 года и «Об организационных мерах по обеспечению эффективной деятельности Научно-образовательного центра корпоративного управления» от 27 октября 2015 года.

Таким образом, предпринимаемые в Узбекистане меры по внедрению эффективных форм менеджмента являются последовательными и продуманными шагами, направленными на дальнейшую либерализацию рыночной экономики посредством реформирования, структурных преобразований и диверсификации экономики.

Несомненно, они будут способствовать повышению предпринимательской активности, привлечению иностранных инвестиций и дальнейшему экономическому росту нашей страны.

Список литературы:

1. «Правда Востока», 19 января 2015 г.
2. Пронин А. Новое понимание возможностей. «Правда Востока», 19 января 2016 г.
3. Мизес Л. Человеческая деятельность. Трактат по экономической теории. М., «Экономика», 2000, с. 315–316.
4. Предпринимательство в конце XX века. М., Наука, 1992, с. 270.
5. Андронов В.В. Корпоративный менеджмент. М., «Экономика», 2003 г., с. 13.
6. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. М-СПб., «Вильяпис», 2000, с.56–57.
7. Государственное регулирование рыночной экономики. М., «Экономика», 2000, с. 254.
8. «O'ZIA» - «ЭВУ» 3/2011
9. Кокшарев А. Время высоких цен // Эксперт Казахстана, 2006 г., №14, с.38–41.
10. ОПЕК пускает нефть на самотек // Деловой партнер №23 от 15 июня 2016 г.
11. Норвежская угроза //Деловой партнер №23 от 15 июня 2016 г.
12. Алиев С. Уникальный проект как пример высочайшего потенциала Узбекистана Устюртский ГХК . Газета «Народное слово» №82 (5982) 29.04.2014 г.
13. Ивонина И.Э. Управление устойчивым развитием предприятий нефтегазовой промышленности. Т; 2013 г., стр. 118–122.
14. К теории стратегического планирования развития нефтегазовой отрасли
15. Гуржий С.Л. Важнейший элемент стратегии. Узбекский журнал Нефть и газ (специальный выпуск), май, 2015 г. Стр.35–37.

16. Портер М. Конкуренция. М. – СПб. – К. Изд-во Дом «Вильямс», 2001.

17. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. М.: ЗАО «Бизнес-школа Интел-Синтез», 1998.

18. Котлер Ф. Основы маркетинга. М.: Прогресс, 1990.

19. Хан Д. ПИК-планирование и контроль: концепция контроллинга. М.: Финансы и статистика, 1997. С. 233.

20. Хожамуратов М. Трассу газопровода – во благо региона. // «Деловой Казахстан», 2007 г. – №29(76). – стр. 4.

21. Уткин Э.А. Курс менеджмента: Учебник для вузов. М.: Зерцало, 1998. С. 194.

22. Лакер Д.А. Стратегическое рыночное управление: бизнес-стратегии для успешного менеджмента. СПб.: Питер, 2000, С. 31.

23. Рябов Е. Тушите факел! Журнал «Эксперт». 20–26 августа 2007 г. №30(571). – стр. 38–41.

24. Достанко П. Корпоративизм, рыночная активность и культура управления // Проблемы теории и практики управления. 2001. №4.

25. Хамраева И.Н., Бурганова Л.И., Салманова Ш.Б. «Финансовые и правовые аспекты привлечения инвестиций для международных проектов в Узбекистане». Узбекский журнал Нефть и газ (специальный выпуск), май, 2015 г., стр.97–102.

26. Pincot G. Building Community in the Workplace // The Community of the Future. SanFrancisco. 1998.

27. Эдвинсон Л., Мэлоун М. Интеллектуальный капитал. Определение истинной стоимости компании // Новая постиндустриальная волна на Западе. - М.: Academia.1999.

28. Berglof E., von Thadden E. – L. The Changing Corporate Governance Paradigm Implications for Developing and Transition Economies. Annual World Bank Conference on Development (1999). – Washington. 2000.

29. Штальман К. Новая философия бизнеса. Том 3. Москва, Берлин, 1998.

30. Gresse C. Les entreprises en difficult. –Paris: Economica. 2003. P.112.

31. Храброва И.А. Корпоративное управление – М.: Альпина, 2000 г.

32. Корпоративное управление и устойчивый рост: стратегические решения и корпоративная эффективность: Материалы конференции. Москва, октябрь 2006 г. (Канадская программа «Корпоративное управление»).

33. Алиев С.А. Факторы рыночной активности корпоративных структур и их влияние на систему управления // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. - №3. – с.65–72.

34. Ивонина И.Э. (+), Узбекский журнал Нефть и газ (специальный выпуск), май, 2015 г. Стр. 61–66.

35. Дементьева А.Г. Система корпоративного управления в развитых странах и России // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. - №3. – с.124–139.

36. Ивонина И.Э., Ивонин В.Н. (+), Узбекский журнал Нефть и газ, май, 2015 г.

37. Tricker R. International Corporate Governance. Prentice Hall. 1994.

38. Клейнер В. Корпоративное управление и эффективность деятельности компаний // Вопросы экономики. – 2008. - №10.

39. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление (Бизнес-стратегии для успешного менеджмента). СПб.: Питер, 2000. С. 442.

40. Покровская В.В. Организация и регулирование внешнеэкономической деятельности. М.: Юрист, 2002. С. 336.

41. Айтжанов У. Не стоит искушать судьбу пустыми амбициями. // «Мир Евразии» №10(46), октябрь 2007 г. – с. 14–15.

42. Андронов В.В. Корпоративный менеджмент. М., «Экономика» 2003 г., стр. 37–60.

43. Современные стандарты акционерного менеджмента /Деловой партнер №23 от 15 июня 2016 г.

44. Послание Президента Республики Узбекистан Шавката Мирзиёева Олий Мажлису. 2018 г.

45. Состоялся Отчетно-выборный съезд. /O'zbekiston neft va gaz jurnali № 1, 2018 год. стр 4

46. Акцент - на повышение эффективности. O'zbekiston neft va gaz jurnali № 1, 2018 год. стр 6

47. Заседание координационного комитета АО «Узбекнефтегаз» ПАО «Газпром». O'zbekiston neft va gaz jurnali № 2, стр. 5

48. В Алжире начата добыча газа. Журнал Нефть и газ Республики Казахстана. № 2. 2018 г

49. О комплексном инжиниринге в нефтегазовой отрасли. Журнал Нефть и газ № 1, стр 140–143

50. Начато строительство 1-й очереди газохимического комплекса. Журнал Нефть и газ № 1, стр 155–157

51. Президент Казахстана Н. Назарбаев встретился с главой Chevron М. Уиртом. Журнал Нефть и газ № 3, 2018 г. стр 146–151

52. Япония хочет инвестировать в каспийскую нефть, Журнал Нефть и газ № 4, 2018 г, стр 137–141

53. Егоров О.И., Аманязова Г.М., Омарова А.И. Нефтегазовый комплекс прикаспийского региона: проблемы и пути их решения. Журнал Нефть и газ № 3, 2018 г, стр 122–1132

54. Иновационное развитие как условие конкурентоспособности предприятия нефтегазовой отрасли Узбекистана. (Хашимова Н.А. Тарахтиева Г.К)

55. Стратегия создания современных систем автоматизированного управления в задачах реконструкции и модернизации технологических процессов нефтегазовой отрасли. (Назаров У.С., Нестеров И.В., Туляганов Ш.Д., Назаров А.У.)

56. Мониторинг использования созданного потенциала

как фактор повышения эффективности инвестиций (Закиров А.А. Хашимов Т.Р.)

57. Финансовые и правовые аспекты привлечения инвестиций для международных проектов в Узбекистане. (Хамраева И.Н., Бурганова Л.И., Салмонова Ш.Б.)

58. История, состояние и перспективы развития нефтегазовой отрасли Узбекистана в области поиска и разведки месторождений углеводородного сырья. (Абдуллаев Г.С., Богданов А.Н., Ивонина И.Э.)

59. Перспективы нефтегазоносности фундамента Узбекистана. (Хусанов С.Т., Нуртаев Б.С., Ганчар А.Д., Хусанов А.С.)

60. Строение и условия формирования верхнеюрской нефтегазоносной каранатной формации в Бешкентском прогибе (Хусанова А.С.)

61. Перспективные аспекты модернизации процессов очистки природных газов. (Курбанов Э.Н., Бекматов И.Х., Шомирзаев Ш.О., Бобожонова Р.В.)

62. Перспективы применения современной технологии производства серы на УП «Мубарекский ГПЗ». (Кенжаев Б.Н., Содиков Т.С., Купайсинов Ж.Р., Хужакулов Г.К.)

63. Основные направления производства смазочных материалов с использованием местных сырьевых ресурсов. (Хамидов Б.Н., Сайдахмедов Ш.М., Убайдуллаев Б.Х., Жиянбаев С.В.)

64. Указ Президента Республики Узбекистан от 29.11.2017 г. № УП-5264 «Об образовании министерства инновационного развития Республики Узбекистан».

65. Постановление Президента Республики Узбекистан от 01.11.2017 г. № ПП-3365 «О мерах по дальнейшему укреплению инфраструктуры научно-исследовательских учреждений и развитию инновационной деятельности».

66. Постановление Президента Республики Узбекистан от 05.09.2018 г. № ПП-3930 «О дополнительных мерах по совершенствованию системы подготовки, переподготовки и повы-

шения квалификации кадров в области корпоративного, проектного управления и государственных закупок».

67. Указ Президента Республики Узбекистан от 21.09.2018 г. № УП-5544 «Об утверждении стратегии инновационного развития Республики Узбекистан на 2019–2021 годы».

68. Постановление Президента Республики Узбекистан от 02.08.2018 г. № ПП-3894 «О мерах по внедрению инновационной модели управления здравоохранением в Республике Узбекистан».

69. Постановление Президента Республики Узбекистан от 07.05.2018 г. № ПП-3698 «О дополнительных мерах по совершенствованию механизмов внедрения инноваций в отрасли и сферы экономики».

70. Постановление Президента Республики Узбекистан от 19.09.2016 г. № ПП-2602 «О создании узбекско-японского молодежного центра инноваций при Ташкентском Государственном Техническом Университете имени Ислама Каримова».

71. Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан от 15.08.2017 г. № 631 «О мерах по организации деятельности инновационного центра по поддержке разработки и внедрения информационных технологий «Mirzo Ulugbek Innovation Center»

ГЛАВА 6. ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ НЕФТЕГАЗОВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

6.1. Факторы эффективного управления корпоративных структур	421
6.2. Модели систем корпоративного управления в развитых странах мира	442
6.3. Корпоративная культура – локомотив экономического развития	458

ГЛАВА 7. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ТОПЛИВНО-ЭНЕРГЕТИЧЕСКОЙ ОТРАСЛЬЮ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН

7.1. Организация деятельности Министерства энергетики Республики Узбекистан	475
7.2. Платежная дисциплина в сфере поставки и употребле- ния электрической энергии и природного газа и совершенство- вание системы исполнительного производства	484
Заключение	499
Литература	502
Содержание	508

ДЛЯ ЗАМЕТОК

Отакулов О.Х., Иноятов М.М., Додобоев Ю.Т.,
Абдуллаев С.А., Рахимова У.А., Мирзамахмудов А.И.

**СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ
КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ
В ОТРАСЛИ НЕФТЕГАЗОВОЙ
ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

(Учебное пособие)

Ташкент – «Barkamol fayz media» – 2018

*Редакторы: Додобоев Ю.Т.
Конончук С.С.*

Дизайнер: Азизов Д.М.

Верстка: Мамарасулова М.У.

Barkamolfayz@mail.ru Изд.лиц. АИ № 284, 12.02.16.

Разрешено в печать: 28.12.2018. Формат 60х84 1/16.

**Гарнитура «Times New Roman». Офсетная печать. Усл.
печ.л. 31,75. Изд.печ.л. 32. Тираж 400. Заказ № 11.**

Отпечатано в типографии ООО «HILOL MEDIA»

**Адрес: г.Ташкент, Учтепинский район, Пересечение улиц
Шараф и Тукимачи.**

