

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Пермский национальный исследовательский
политехнический университет»

**АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ЭКОНОМИКИ
И УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ
МАШИНОСТРОЕНИЯ, НЕФТЯНОЙ И ГАЗОВОЙ
ПРОМЫШЛЕННОСТИ В УСЛОВИЯХ
ИННОВАЦИОННО-ОРИЕНТИРОВАННОЙ
ЭКОНОМИКИ**

*Материалы
VII Международной научно-практической конференции
(г. Пермь, 28 апреля 2017 г.)*

Издательство
Пермского национального исследовательского
политехнического университета
2018

УДК 621+622,323] 338.24.021 8

ББК У9(2)0-55

А43

Представлены доклады секционных заседаний VII Международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы экономики и управления на предприятиях машиностроения, нефтяной и газовой промышленности в условиях инновационно-ориентированной экономики». Рассматриваются проблемы экономики, менеджмента и маркетинга предприятий машиностроения, нефтяной и газовой промышленности, а также проблемы повышения конкурентоспособности с учетом специфики протекания инновационных процессов на микро-, мезо- и макроэкономическом уровнях. Кроме того, обсуждаются вопросы государственного и муниципального управления экономическими процессами, связанными с инновационной деятельностью предприятий, определяются меры по координации деятельности вузов и бизнес-структур.

Предназначены для студентов, аспирантов, специалистов в области управления экономикой предприятия и государственного управления.

Редакционная коллегия:

Е.Е. Жуланов, д-р. экон. наук, доцент, Российская Федерация
И.В. Елохова, д-р экон. наук, доцент, Российская Федерация
А.В. Молодчик, д-р экон. наук, профессор, Российская Федерация
Е.С. Быкова, канд. экон. наук, доцент, Российская Федерация
У.В. Афтахова, ст. преподаватель, Российская Федерация
Panagiotis Giannakopoulos, Professor, PhD, Greece
Darko Vukovic, Prof., Doctor of Economic Sciences, Serbia
Zoran Grubisic, Prof., Doctor of Economic Sciences, Serbia
Marko Petrovic, Doctor of Economic Sciences, Reserach fellow, Serbia
Gábor Lux, Doctor of Economic Sciences, Research Fellow, Hungary
Rudolf Pastor, Associate Professor, Doctor of Economic Sciences, Slovakia

СОДЕРЖАНИЕ

СЕКЦИЯ I ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ ПРЕДПРИЯТИЙ НЕФТЕГАЗОВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

<i>Бикеева Э.Р.</i> Методические аспекты управления устойчивым развитием предприятий нефтегазовой промышленности Узбекистана	8
<i>Бобохужаев Ш.И.</i> Проблемы дисконнекта в деятельности и корпоративном управлении нефтегазовых предприятий Узбекистана.....	14
<i>Гуреева Е.Г., Гуреев К.А.</i> Совершенствование бизнес-процессного управления нефтедобывающих предприятий на основе новой методологии	24
<i>Джумязова Н.А., Кузнецова Е.Д., Никель С.А., Лобовиков А.О.</i> Обводненность как один из факторов, влияющих на экономическую эффективность проекта.....	33
<i>Лобова Е.С., Азисова З.Р.</i> Моделирование оценки эффективности института доверия в кластерных образованиях нефтегазовой промышленности Республики Узбекистан	39
<i>Якубова Э.Т.</i> Перспектива развития топливной промышленности в регионах Узбекистана: на примере Республики Каракалпакстан.....	48

СЕКЦИЯ II ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ ПРЕДПРИЯТИЙ МАШИНОСТРОЕНИЯ

<i>Бочарова С.В., Попова Л.Ф.</i> Оценка соответствия оборонной продукции: проблемы и пути их решения	54
<i>Карнов А.Е., Клочков В.В.</i> Локализация производства высокотехнологичной продукции как глобальная тенденция в условиях усиления валютных рисков (на примере авиационной техники и ее компонент).....	62

Ш.И. Бобохужаев

Филиал Российского государственного университета
нефти и газа (НИУ) им. И.М. Губкина
в городе Ташкенте, Республика Узбекистан

**ПРОБЛЕМЫ ДИСКОННЕКТА В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
И КОРПОРАТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ НЕФТЕГАЗОВЫХ
ПРЕДПРИЯТИЙ УЗБЕКИСТАНА**

Проведён анализ корпоративного управления нефтегазовых предприятий Узбекистана в постнезависимый период развития, рассмотрены проблемы и пути повышения эффективности.

Ключевые слова: корпоративное управление, эффективность управления, оргструктура, нефть и природный газ, соглашение о разделе продукции, холдинг, дисконнект.

S.I. Bobokhujayev

Branch of Russian State University of Oil and Gas
named after I.M. Gubkin Tashkent, Republic of Uzbekistan

**PROBLEMS OF A DISKONNEKT IN ACTIVITY AND CORPORATE
MANAGEMENT OF THE OIL AND GAS ENTERPRISES OF UZBEKISTAN**

In work the analysis of the post-independent period of development of corporate management of the oil and gas enterprises of Uzbekistan is carried out, problems are considered and ways of increase in efficiency.

Keywords: corporate management, management efficiency, organizational structure, oil and natural gas, Production Sharing Agreement, holding, diskonnekt.

Сегодня одной из важнейших задач руководителей компаний является повышение эффективности деятельности, но для достижения конечного результата зачастую они не всегда имеют четкое представление, в каком направлении необходимо действовать. Вследствие чего необходимо разграничить две стороны эффективности деятельности – эффективность бизнеса и управ-

ления бизнесом [9]. Обычно управление компанией считается эффективным, если необходимые результаты достигаются в установленное время и в пределах запланированного бюджета. В целом к эффективности управления деятельностью компании (СРМ¹, ВРМ², ЕРМ³) относят набор управленческих процессов, которые позволяют бизнесу определить стратегические цели и затем оценивать, а также управлять деятельностью для достижения поставленных целей при оптимальном использовании имеющихся ресурсов [12]. В соответствии с одной из популярных дефиниций, эффективность управления – это особый, стратегически ориентированный и интегрированный подход к достижению организационного успеха через повышение эффективности и качества работы персонала и расширение возможностей для сотрудников и их групп [10].

Понятие эффективности чаще всего используется в финансово-экономической области, где оценка уровня выражается числовыми показателями, формулами и коэффициентами. Поэтому у людей сложился определённый стереотип, что результатом оценки эффективности управления компанией является некий коэффициент, получаемый в результате математических действий. Такой подход правильный для измерения эффективности управления, например, инвестициями, капиталом, оборотными средствами и т.д. Но это неприемлемо для измерения общей эффективности управления компанией, для которой характерен ряд показателей, одни из которых будут выражаться формулами и формулировками, а другие числами. Это связано с тем, что общая эффективность управления компанией складывается из эффективности управления такими отдельными функциональными направлениями деятельности, как маркетинг, челове-

¹ Corporate Performance Management – управление эффективностью корпорации.

² Business Performance Management – управление эффективностью бизнеса.

³ Enterprise Performance Management – управление эффективностью предприятия.

ские ресурсы, финансовые ресурсы, производство, логистика и др. Оценка общей эффективности в значительной степени зависит от того, как сбалансировано управление всех направлений компании топ-менеджментом. На практике используется закон (или принцип) Парето¹, согласно которому 80 % усилий и внимания нужно уделять 20 % основных направлений, которые в значительной степени влияют на результаты деятельности. Поэтому основная задача – это определить и сконцентрировать усилия на 20 % основных направлений [12].

Эффективность управления оценивается по множеству параметров, и хотя для разных компаний этот набор почти не изменяется, но имеет различную приоритетность. При определении уровня эффективности управления важным является механизм измерения и оценки результатов деятельности компании. Для оценки эффективности системы управления принципиальное значение имеет выбор нормативной базы для сравнения или определение уровня эффективности. Оценка эффективности управления осуществляют при помощи экономического и результативного измерения. Результативное измерение позволяет определить, насколько компания успешно выполняет такие задачи, как производство установленных объёмов продукции и их реализация и т.д.

По определению Всемирного банка, к критериям оценки эффективного корпоративного управления относятся:

- 1) высокая прозрачность, включающая в себя показатели:
 - раскрытия финансовой и другой информации о деятельности компании;
 - внутренних процессов контроля и надзора за деятельностью менеджмента;

¹ Может использоваться как базовая установка в анализе факторов эффективности какой-либо деятельности и оптимизации её результатов: правильно выбрав минимум самых важных действий, можно быстро получить значительную часть от планируемого полного результата, при этом дальнейшие улучшения неэффективны и могут быть неоправданны.

– защиты и обеспечения прав и интересов всех акционеров;
2) высокий уровень независимости директоров при принятии решений:

– по определению стратегии компании, утверждению бизнес-планов, других важных вопросов;

– при назначении менеджеров, контроле за их деятельностью, а также смещении в случае необходимости;

3) высокий уровень организации экономического сотрудничества и развития, при котором к основным принципам эффективного корпоративного управления относят:

– честность, т.е. уверенность инвесторов в надёжном вкладе своих средств;

– прозрачность, т.е. своевременное раскрытие компанией достоверной и полной информации о своем финансовом положении;

– подотчетность, т.е. руководство компании в обязательном порядке подотчетно своим собственникам;

– ответственность, т.е. соблюдение компанией законодательных и этических нормативов [2, с. 42].

Основными функциями управления эффективностью являются повышение эффективности работы сотрудников, команд и всей организации в целом, непрерывное развитие персонала и организационной структуры, компетенций. В современных рыночных условиях для успешного функционирования любой компании необходимо проведение анализа и изменение организационной структуры. Данный анализ направлен на выявление соответствия принципам организационного построения, проектируемой структуре, требованиям внешней среды, целей, элементов и процессов организационной системы. Существующие методики оценки организационных структур ориентированы на определение его соответствия внутренней и внешней среде компании. Внешние факторы являются наименее управляемыми для компании и устанавливают более жесткие ограничения на структурные преобразования. Для оптимизации оргструктуры необходимо приведение структуры

компании, его взаимодействий с рынком и внутренних взаимодействий в состоянии, способствующее максимально эффективному достижению целей компании в рамках принятых стратегий [8]. Обычно причинами проведения структурных преобразований в компании являются изменение рыночной ситуации, корректировка целей и стратегий, достижение определенных этапов развития и сдерживание дальнейшего роста действующей структуры.

На сегодняшний день корпоративное управление является не только одним из наиболее важных и актуальных аспектов управления предприятием, но и фактором экономического и социального прогресса, а также источником конкурентоспособности стран. Учитывая международный опыт построения систем управления нефтегазовым сектором, можно утверждать, что для Узбекистана характерна модель, где земля и недра не являются объектом частной собственности и нефтегазовый бизнес развивается в рамках одной крупной государственной нефтяной и газовой компании, а также преобладают соглашения о разделе продукции с зарубежными компаниями [6, с. 26]. При такой модели государство выполняет одну часть регулятивных функций отрасли, а другая её часть передаётся самой государственной компании, в качестве которой сегодня в нефтегазовой отрасли выступает НХК «Узбекнефтегаз», являющаяся крупнейшей холдинговой компанией в республике и имеющаяся вертикально интегрированную трёхуровневую структуру. Современная организационная структура компании была создана в постнезависимый период в результате развития нефтяной и газовой промышленности Узбекистана, когда был предпринят ряд структурных преобразований [5, с. 55]. Действующая сегодня система управления компанией утверждена Постановлениями Президента Республики Узбекистан № ПП-446 от 21 августа 2006 года «О мерах по совершенствованию организации деятельности Национальной холдинговой компании “Узбекнефтегаз”» и № ПП-906 от 1 июля 2008 года «О внесе-

нии изменений в организационную структуру исполнительного аппарата НХК «Узбекнефтегаз» [4, с. 26].

За годы независимости в нефтегазовой отрасли объёмы добычи нефти и газового конденсата претерпели метаморфозы, меняясь с роста в 3 раза (1991–2001 гг.) на 2,5-кратное снижение (2002–2014 гг.), а природного газа – с роста в 0,65 раза (1991–2008 гг.) на снижение в 0,25 раза (2009–2014 гг.) [7, с. 23–25]. Быстрые темпы развития и изменения в отрасли основывались на масштабных реформах и структурных преобразованиях экономики республики. При этом каждое изменение в организационной структуре отрасли отвечало требованиям осуществляемых реформ и было принято в целях совершенствования и соответствия структуре управления ведущих нефтегазовых компаний мира. Кардинальные изменения объёмов добычи основной продукции (нефти в 2002–2014 гг. и газа в 2009–2014 гг.) в отрасли должны были привести к серьёзным структурным преобразованиям в НХК «Узбекнефтегаз», однако этого не произошло. По оценкам экспертов, созданная система управления в отрасли демонстрирует свою полную неэффективность, дублирование функций, расточительность в использовании финансовых ресурсов при их большом дефиците [11, с. 6].

Одна из версий существующих проблем системы корпоративного управления НХК «Узбекнефтегаз» связана с высокой долей участия в управлении государства (холдинг владеет контрольными пакетами акционерных компаний, входящих в его структуру, а контрольным пакетом холдинга владеет Госкомконкуренции РУз) [5, с. 57]. Совершенствование и улучшение системы корпоративного управления холдинга напрямую можно связать с сокращением государственной доли и реализации отечественным и зарубежным стратегическим инвесторам. Кроме того, при сложившейся ситуации в НХК «Узбекнефтегаз» для устранения дисконнекта деятельности и корпоративного управления необходимо [3, с. 49]:

1) осуществить чёткое распределение и размежевание ответственности и полномочий между холдингом и входящими в его структуру предприятиями;

2) закрепить ответственных за каждый бизнес-процесс, исключить дублирование функций, уменьшить количество уровней в управлении;

3) сократить процедуры и время, необходимые для принятия и выполнения решений руководства;

4) совершенствовать корпоративное управление в соответствии с международными требованиями;

5) осуществлять инвестиции в сферу корпоративного управления;

6) изменять роль акционеров и высших менеджеров;

7) разработать систему обеспечения необходимой информацией топ-менеджеров и повышать уровень коммуникации в компании;

8) повышая уровень квалификации руководящих работников, улучшать качество принимаемых ими решений.

В целях управляемости структуры холдинга необходимо соблюдать следующие соотношения:

– количество заместителей руководителя должно быть в пределах 3–5;

– у заместителя директора количество структурных подразделений должно быть – 6–8;

– число подчиненных лиц у руководителя структурного подразделения должно быть не более 10 [1].

Все эти меры могут быть осуществлены быстрее в случае сокращения доли участия государства в управлении холдингом. Реализация даже небольшого пакета акций уставного капитала холдинга (0,9998 трлн сумов), принадлежащего ГоскомконкуренцииРУз (99,9 %), позволит направить средства на модернизацию и структурные преобразования, повысить роль миноритарных акционеров и ответственность высших менеджеров. Последовательность реализации этих мер будут иметь

значительное влияние на повышение конкурентоспособности отрасли, уровня прозрачности деятельности нефтегазовых компаний и АО, независимости директоров, принимающих решения, организации экономического сотрудничества и развития, исключение дублирования функций, уменьшение количества уровней в управлении и т.д. В годовых отчётах крупных нефтегазовых компаний в обязательном порядке приводится оргструктура, которая изменяется под влиянием каких-либо изменений деятельности, предоставляется оценка корпоративного управления. Эффективность деятельности компании тесно связана с оргструктурой, а также корпоративным управлением, и существует необходимость оперативного реагирования на какие-либо изменения деятельности.

Библиографический список

1. Ануфриева О.Б. Организационная структура как механизм управления [Электронный ресурс]. – URL: http://www.nsu.ru/exp/ref/Media:4ef1a2aa8846c8c01300028710_Anufrieva.pdf. (дата обращения: 14.02.2017).

2. Бобохужаев Ш.И. Методы и инструменты оценки качества корпоративного управления // Управление предприятием. – 2016. – № 4. – С. 42–46.

3. Бобохужаев Ш.И. Проблемы и пути повышения эффективности корпоративного управления нефтегазовых компаний республики // Пути усиления привлечения инвестиций в реальный сектор экономики на основе дальнейшего совершенствования корпоративного управления компаниями республики и повышение их конкурентоспособности: науч.-практ. конф. / Филиал РГУ нефти и газа им. И.М. Губкина в городе Ташкенте, 3 ноября 2016 года. – Ташкент, 2016. – С. 45–51.

4. Бобохужаев Ш.И. Проблемы и пути совершенствования корпоративного управления нефтегазовых компаний Узбекистана // Сборник материалов V Международной научно-практической

кой конференции, 28 апреля 2015 г. – Пермь: Изд-во Перм. нац. исслед. политехн. ун-та, 2015. – С. 25–37.

5. Бобохужаев Ш.И. Проблемы и современные подходы к изменениям в системе корпоративного управления в нефтегазовых компаниях Узбекистана // Управление предприятием. – 2015. – № 9. – С. 54–60.

6. Бобохужаев Ш.И. Пути совершенствования корпоративного управления нефтегазовых компаний Узбекистана // Республиканская научно-практическая конференция «Перспективы развития деятельности нефтегазовых компаний Узбекистана на рынке капитала» / Филиал РГУ нефти и газа им. И.М. Губкина в городе Ташкенте. – Ташкент, 2015. – С. 25–31.

7. Бобохужаев Ш. Нефтегазовая отрасль Узбекистана: достижения, проблемы и перспективы: монография. Аналитическое исследование постнезависимого периода развития. – Saarbrucken, Germany, LAPLAMBERT Academic Publishing, 2016. – С. 312.

8. Гончарук В.А. Подход к оптимизации: Сайт бизнес-консультанта Гончарук Валерия Анатольевича [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.goncharuk.ru/books/optimization1>. (дата обращения: 14.02.2017).

9. Грицай Б. Чтобы эффективно управлять, нужно управлять эффективностью. Интернет-проект «Корпоративный менеджмент» [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.cfin.ru/press/zhuk/2004-8/3.shtml> (дата обращения: 14.02.2017).

10. Духнич Ю. Что такое управление эффективностью? [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.smart-edu.com/chtotakoe-upravlenie-efektivnoyuu.html> (дата обращения: 14.02.2017).

11. Совершенствование системы управления в нефтегазовом секторе Республики Узбекистан: доклад Центра экономических исследований при содействии проектов Программы развития Организации объединенных наций (ПРООН) «Содействие модернизации, ускорению реформ и трансформации» / Т. Шадыбаев, Ж. Мирзамахмудов, Х. Рахматуллаев, Б. Норматов, Е. Шек, Р. Турсунова. – Ташкент, 2013. – С. 44.

12. Управление эффективностью деятельности организации: Сайт свободной энциклопедии «Википедия» [Электронный ресурс]. – URL: <https://ru.wikipedia.org/> (дата обращения: 14.02.2017).

Об авторе

Бобохужаев Шухрат Исмоилович – советник РАЕ, эксперт группы экспертов Европы и ЦА ФАО ООН, доцент Филиала РГУ нефти и газа (НИУ) им. И.М. Губкина в городе Ташкенте, Республика Узбекистан, e-mail: bobshuh@rambler.ru, bobshuh@mail.ru.

Научное издание

**АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ЭКОНОМИКИ
И УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ
МАШИНОСТРОЕНИЯ, НЕФТЯНОЙ И ГАЗОВОЙ
ПРОМЫШЛЕННОСТИ В УСЛОВИЯХ
ИННОВАЦИОННО-ОРИЕНТИРОВАННОЙ
ЭКОНОМИКИ**

Материалы

*VII Международной научно-практической конференции
(г. Пермь, 28 апреля 2017 г.)*

Корректор *Е.М. Сторожева*

Подписано в печать 13.03.2018. Формат 60×90/16.
Усл. печ. л. 26,25. Тираж 100 экз. Заказ № 20/2018.

Издательство

Пермского национального исследовательского
политехнического университета.

Адрес: 614990, г. Пермь, Комсомольский проспект, 29, к. 113.
Тел. (342) 219-80-33.