

## ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ НЕФТЕГАЗОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИИ И ПОВЫШЕНИЯ ОПЕРАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

**Бакиева Ирода,**

к.э.н., и.о. профессора кафедры «Экономическая безопасность»

Ташкентского финансового института

e-mail: [i\\_bakiyeva@mail.ru](mailto:i_bakiyeva@mail.ru)

ORCID: 0000-0002-6092-2635

## INCREASING THE COMPETITIVENESS OF OIL AND GAS ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF TRANSFORMATION AND INCREASING OPERATING EFFICIENCY

**Bakieva Iroda,**

Candidate of Economic Sciences, Associate professor of the department of "Economic security" Tashkent Financial Institute

e-mail: [i\\_bakiyeva@mail.ru](mailto:i_bakiyeva@mail.ru)

ORCID: 0000-0002-6092-2635

### **JEL Classification:** O1, O12

**Аннотации.** Анализ показывает, что в настоящее время конкурентные преимущества нефтегазовых компаний в основном определяются необходимостью трансформации, операционной эффективности и глобализации финансово-экономической деятельности.

Также, принимая во внимание геополитические потрясения в регионе и меняющуюся ситуацию на мировом рынке, можно сказать, что стабилизация ситуации на финансовых рынках и либерализация цен на энергоресурсы является наиболее ожидаемым событием для нефтяная и газовая промышленность.

Для крупных нефтегазовых компаний процесс глобализации делает важным диверсификацию своей конкурентоспособности, привлечение финансовых ресурсов для снижения себестоимости продукции за счет стандартизации продукции и масштабной экономии, использование

более тесных деловых связей с другими предприятиями, банками для создания деловых сетей и т.д. другие вопросы.

Повышение и улучшение операционной эффективности предприятия признается бизнесом реальной силой в рыночной борьбе за устойчивое развитие.

Кроме того, неотъемлемой частью процесса трансформации является оптимизация корпоративного управления, автоматизация (цифровизация) производственных и управленческих процессов в финансово-хозяйственной деятельности нефтегазовых предприятий.

Кроме того, у местных нефтегазовых предприятий отсутствует взаимная согласованность в осуществлении закупок через электронные торговые площадки (аукцион, электронный магазин, портал сотрудничества).

Еще одним эффектом процесса трансформации является достижение положительных результатов с точки зрения превращения системы в свободный от коррупции сектор, предотвращения конфликта интересов, обеспечения прозрачности процесса закупок и оцифровки деятельности.

Цель данной статьи - выявить основные факторы повышения конкурентоспособности нефтегазовых предприятий в условиях трансформации, разработать предложения на основе анализа и наблюдений.

**Abstract.** The analysis shows that currently the competitive advantages of oil and gas companies are mainly determined by the need for transformation, operational efficiency and globalization of financial and economic activities.

Also, taking into account the geopolitical turmoil in the region and the changing situation in the world market, it can be said that the stabilization of the situation in the financial markets and the liberalization of the prices of energy resources is the most expected event for the oil and gas industry.

For large oil and gas companies, the process of globalization makes it important to diversify their competitiveness, attract financial resources to reduce production costs through standardized products and large-scale economies, use closer business relations with other enterprises, banks to create business networks, and other issues.

Increasing and improving the operational efficiency of the enterprise is recognized by the business as a real force in the market struggle for sustainable development.

In addition, optimization of corporate management, automation (digitization) of production and management processes in the financial and economic activities of oil and

gas enterprises is an integral part of the transformation process.

In addition, local oil and gas enterprises do not have mutual coherence in making purchases through electronic trading platforms (auction, electronic store, cooperation portal).

Another effect of the transformation process is that it will achieve positive results in terms of turning the system into a corruption-free sector, preventing conflicts of interest, ensuring transparency in the procurement process, and digitizing activities.

The purpose of this article is to identify the main factors of increasing the competitiveness of oil and gas enterprises in the conditions of transformation, to develop proposals based on analysis and observations.

**Калит сўзлар.** рақобатбардошлик, буржулаш, IPO, ERP, омилар, рақамлаштириш, ахборот юки, барқарорлик, операцион самарадорликни ошириш, технологияни ривожлантириш стратегиялари.

**Key words.** competitiveness, drilling, IPO, ERP, factors, digitalization, information load, sustainability, operational efficiency improvement, technology breakthrough strategies.

**Введение.** В условиях геополитической энтропии конкурентная борьба предприятий на мировом рынке связана с активным поиском новых стратегий, методов и технологии мониторинга, оценки и анализа процессов и явлений для выработки рекомендаций по обеспечению устойчивого развития, адаптированного к релевантным условиям новой экономической среды [1].

В нестабильных условиях, к которым добавляется цифровая трансформация, возрастает ценность

выявления факторов повышения конкурентоспособности предприятий и инструментов формирования устойчивых конкурентных преимуществ [2].

В этой связи целью статьи является выявление основных факторов повышения конкурентоспособности предприятия в условиях цифровой трансформации и повышения операционной эффективности.

**Материал и метод.** Проблемы выявления факторов повышения конкурентоспособности в условиях цифровизации исследуют ученые Матт С., Бондар С., Антонова А. А., Саулин А.Д., Асаул В.В., Кощеев В.А., Бабанов А.Б., Цветков Ю.А., Башкинцева Е.И., Князькина Е.В., Габалова Е.Б., Тегетаева О.Р., Никулин Р.А., Лифшиц А. С., Жерелова А. А., Морозов М. А., Мирсоатов А., Махмудов Н.М.

Конкурентоспособность ученые характеризуют как устойчивую способность компании к приобретению, сохранению и увеличению доли на рынке на основе востребованного потребителями товара и возможности своевременно и качественно реагировать на изменения условий рынка [3].

Повышение конкурентоспособности предполагает активизацию позиционирования на рынке, выявление внутренних резервов, использование инновационного подхода в управлении ресурсами, процессами и событиями с позиции динамики и концентрации позитивных изменений [4].

В современной экономике конкурентоспособность предстает в виде динамичной, емкой и прогрессивной способности предприятия осуществлять успешную хозяйственную деятельность на рынке в конкурентной среде на основе

эффективного формирования и использования интеллектуального, трудового, технологического, информационного и кадрового потенциала в условиях рыночной энтропии, асимметрии информации, напряженности и рисков [5].

Конкурентоспособность является одной из самых главных среди современных категорий экономики, с которой постоянно ассоциируют успех и эффективность ведения предприятиями конкурентных отношений, а также стабильность развития рыночных отношений. Конкурентоспособность имеет определенные свойства, такие, как:

- компания в силах предоставлять качественные и конкурентоспособные продукты/услуги;

- компания работает эффективно и продуктивно;

- компания способна обеспечивать потребителя продукцией/услугами лучше, чем остальные субъекты рынка. Рост трансформации и повышения операционной эффективности напрямую зависит от конкуренции [6].

Итак, конкурентоспособность предприятия во многом зависит от разных факторов, будь то желание потребителя, которое должно быть удовлетворено для здорового функционирования компании, или цифровизация большинства процессов предприятия, начиная со станков, заканчивая коммуникацией сотрудников. Саму конкурентоспособность предприятия можно назвать некой способностью предприятия лучше обеспечивать рынок своими товарами и услугами по сравнению с конкурентами.

**Результаты.** Сегодня национальные нефтегазовые компании являются ключевыми предприятиями

мировой промышленности, на долю которых приходится 58% мировых запасов и 56% добычи углеводородов. Занимая ведущую роль в странах с формирующейся рыночной экономикой, такие компании призваны быть хранителями национальных ресурсов и энергетической безопасности.

Одной из них является АО «Узбекнефтегаз» – современная вертикально интегрированная компания, объединяющая свыше 50 профильных организаций, включая 13 совместных предприятий, 10 производств по добыче и переработке углеводородов, а также целый ряд курируемых непромышленных и научных-технических блоков. За последние годы были предусмотрены системные мероприятия по трансформации АО «Узбекнефтегаз» структурная реорганизация, повышение операционной эффективности, улучшение корпоративного управления, приватизация путем первичного публичного размещения акций (ИРО), а также решение других задач, стоящих на современном этапе осуществляемых в Узбекистане реформ.

С целью системного внедрения и координации проводимых изменений в 2020 году в структуре Компании было создано отдельное подразделение - Департамент трансформации и операционной эффективности. Под началом в 2021 году было установлено множество полезных союзов с ведущими консалтинговыми организациями. Это позволило сравнить зрелость текущих бизнес-процессов Компании с показателями лидеров нефтегазовой отрасли, определить основные направления для дальнейшей трансформации и сформировать перечень

мероприятий для последовательного совершенствования [7].

### **I. Повышение операционной эффективности и надежности производственных процессов**

С декабря 2019 г. совместно с компанией «Ernst & Young» реализуется проект «Повышение операционной эффективности и надежности производственных процессов».

Проект нацелен на сравнение всех ключевых показателей производственных процессов АО «Узбекнефтегаз» с лучшими мировыми практиками. По завершении диагностики был проведен детальный анализ процессов выполнения ремонтов оборудования, которые составляют большую часть расходов предприятий. В результате специалистами «Ernst & Young» были предложены новые подходы и современные методики для обеспечения надежной, бесперебойной и эффективной работы оборудования, снижения общих затрат, а также разработаны новые организационные структуры производственных предприятий, которые помогут лучше обеспечить взаимодействие для реализации выявленных возможностей.

1. По итогам 2021 года в рамках проекта выполнены следующие этапы работ:
2. Проведено исследование надежности и доступности оборудования в управлениях и на предприятиях.
3. Описаны текущие процессы (as is), связанные с техническим обслуживанием и ремонтом (ТОиР), и сопутствующими им процессами.
4. Определен текущий уровень автоматизации процессов

планирования производства, снабжения и ТОиР.

5. Сформирована целевая модель бизнес-процессов.
6. Были обучены 277 сотрудников подходам ТОиР и расчетам индексов операционной эффективности.
7. Определены лидеры изменений среди сотрудников, прошедших обучение.
8. Разработано техническое задание на автоматизацию системы управления производственных процессов по ТОиР. Внедряются мероприятия по изменению процессов управления надежностью и ТОиР на ШГХК и БНПЗ. Созданы службы по управлению надежностью в данных предприятиях.
9. Разработана стратегия эксплуатации и ТОиР оборудования на ШГХК.
10. Проведена классификация и категоризация оборудования на ШГХК, ШНГДУ, МГПЗ и МНГДУ.
11. Разработана Техническая политика, определяющая цели и задачи развития Системы ТОиР.
12. Подготовлен подробный план внедрения Технической политики в области ТОиР.
13. Проведена оценка результатов проекта и рассчитаны ключевые показатели эффективности производственных процессов.

## **II. Повышение операционной эффективности бурения и капитального ремонта скважин**

Совместно с компанией «RLG International Inc.» (Канада) реализован проект «Повышение операционной эффективности бурения и капитального ремонта скважин».

В рамках проекта была проанализирована деятельность АО «Узнефтвазкудуктаъмирлаш» и ООО «Узнефтегаз бургилаш ишлари», а именно их производственный потенциал, процессы планирования и управления производством, операционный ритм в области ремонта и строительства скважин.

По итогам разработаны рекомендации по оптимизации затрат и улучшению производственных и экономических показателей.

К концу 2021 года в целях реализации рекомендаций консультантов «RLG International Inc.» по снижению непроизводительного времени была изучена и проанализирована действующая стратегия технического обслуживания бурового оборудования, а также начата работа по разработке эффективной стратегии обслуживания и ремонта.

## **III. Внедрение KPI**

В 2020-2021 годах совместно с консультантами «Ernst & Young» подготовлена организационная основа для внедрения системы KPI.

Утверждено Положение «О ключевых показателях эффективности работников АО «Узбекнефтегаз».

Под руководством топ-менеджмента компании для сотрудников проведены калибровочные сессии по разъяснению системы KPI и постановке показателей.

Были разработаны и утверждены KPI руководителей подразделений на 2021 год. На данный момент проводятся



работы по пересмотру действующей политики оплаты труда по системе KPI.

#### **IV. Подготовка к выходу на IPO**

В целях подготовки к выходу на IPO в 2021 году был привлечен инвестиционный банк Rothschild & Cie.

По рекомендации Rothschild & Cie были наняты консультанты по аудиту, юридической экспертизе, стратегии и корпоративному управлению для проведения комплексной диагностики компании на предмет готовности к IPO.

При координации Rothschild & Cie был проведен значительный объем работ в отношении выявления и устранения пробелов различных бизнес-элементов компании, разработки дорожных карт, реализации рекомендаций для соответствия пред- и пост-листинг требованиям на международных площадках.

Консультант по аудиту – с аудиторской компанией Ernst & Young заключен договор об оказании услуг по оценке готовности

АО «Узбекнефтегаз» к первичному размещению акций (IPO) в сфере бухгалтерского учета и финансовой отчетности. В рамках проекта консультантом проведена комплексная диагностика на соответствие необходимым и достаточным требованиям для публичного размещения. По результатам работ в отчете консультанта изложены выявленные пробелы между текущим состоянием и применимым пред и пост-листинг требованиями в разрезе направлений, а также разработаны рекомендации.

Консультант по корпоративному управлению – с консалтинговой компанией PricewaterhouseCoopers подписано соглашение на оказание услуг по внедрению современной системы

корпоративного управления. Консультантом проведена оценка текущего уровня корпоративного управления, определены ключевые области для улучшения в соответствии с международной практикой.

#### **V. Разработка стратегии среднесрочного и долгосрочного развития**

В исполнении Указа Президента Республики Узбекистан № УП-6096 от 27 октября 2020 года «О мерах по ускоренному реформированию предприятий с участием государства и приватизации государственных активов» из «Большой тройки» была привлечена консалтинговая компания к разработке среднесрочной и долгосрочной стратегии развития АО «Узбекнефтегаз» по следующим направлениям: геологоразведка; добыча; нефтепереработка и газохимия; маркетинг и сбыт; ESG [8].

Цель – достижение задач по повышению финансовой и операционной эффективности компании и адаптации стратегии АО «Узбекнефтегаз» к изменениям в отрасли (в т.ч. изменение модели газовой отрасли, сдвиг в части ESG, регулирования и т. д.).

В настоящее время проведена диагностика деятельности по обозначенным сегментам.

#### **VI. Цифровизация и автоматизация процессов**

Для реализации инициатив в соответствии с Указом Президента Республики Узбекистан от 5 октября 2020 года № УП-6079 «Об утверждении Стратегии «Цифровой Узбекистан – 2030» и мерах по ее эффективной реализации» предусмотрен системный подход к

проектам автоматизации и цифровизации бизнес-процессов компании. Так, в 2021 году IT-группа «ИКС холдинг» (Россия) провела работы по разработке Концепции цифровизации топливно-энергетического комплекса Республики Узбекистан на 2021-2025 годы (проект – «ЦИФРОТЭК»).

По результатам данной работы «ИКС холдинг» разработал перечень инициатив и «Дорожную карту» цифровизации и автоматизации бизнес-процессов в Компании. В рамках проекта проведена диагностика текущего состояния уровня цифровизации бизнес-процессов предприятий компании по нижеследующим направлениям:

- основные производственные процессы
- общекорпоративные процессы
- IT-инфраструктура и информационная безопасность
- операционная модель

В целях поэтапного внедрения, предложенных в Концепции и дорожной карте направлений в сентябре 2021 года был сформирован «Проектный офис цифровизации и автоматизации», состоящий из числа выпускников нефтегазовых и других технических ВУЗов, которые начали разработку основы для внедрения инициатив.

**Дискуссии.** Изменяющийся характер экономической конъюнктуры все больше трансформируется под влиянием современных технологий, что выдвигает на первый план необходимость анализа факторов конкурентоспособности нефтегазовых предприятий и выявления механизмов управления конкурентоспособностью в современной цифровой экономике как на уровне предприятий, так и в государственном масштабе.

По итогам диагностики состояния трансформации в АО «Узбекнефтегаз» и разработаны предложения, направленные на внедрение системы ERP (Enterprise Resource Planning, планирование ресурсов предприятия), в частности:

- оцифровка паспортов вспомогательного оборудования на производственных площадках и нефтебазах;
- разработка единой автоматизированной системы управления КРІ;
- внедрение программы «1С: Склад» на складах управлений и заводов;
- разработка технического задания на предпроектное обследование перед ERP-проектом.

Наряду с системным подходом к выявлению факторов, влияющих на оценку показателей конкурентоспособности, и управлению конкурентоспособностью необходимо также учитывать синергетический эффект влияния различных факторов, например, сильный акцент на технологии может предоставить возможности для скачкообразной перестройки наименее развитых стран.

Так, развитие новых технологий позволит повысить производственный потенциал страны и выявить направления в области исследований и разработок, будет способствовать преодолению «цифрового разрыва» и технологического отставания в поддержку обеспечения устойчивого развития и повышения уровня доходов населения.

Стимулирование развития новых технологий, распределение бюджетных средств с акцентом на развитие науки, техники и инноваций будет способствовать развитию государственно-частного партнерства в этой сфере.

**Заключение.** По итогам изучения мер и реализуемых проектов АО «Узбекнефтегаз» в области трансформации и повышения операционной эффективности производства можно сказать, что повышение конкурентоспособности предприятия на рынке в первую очередь связано с качественной реализацией всех приоритетов и проектов.

Кроме того, важно эффективное выявление внутренних резервов организации и управления, использование имеющихся ресурсов, оптимизация затрат, расширение ассортимента и позиций на рынке на основе процессных и продуктовых инноваций, качество принятия управленческих решений [9].

На наш взгляд основными факторами повышения конкурентоспособности в условиях трансформации являются электронно-сетевые институты, реализующие новые возможности.

Стратегически важной задачей на примере АО «Узбекнефтегаз» остается создание цифровых платформ управления экономикой предприятия, для поддержки стартапов, развития инновационных предприятий с ориентацией на международные рынки, введение сквозной автоматизации всех основных производственно-экономических отношений, мобилизация знаний и компетенций, расширение занятости в высокотехнологичных отраслях.

#### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ЛИТЕРАТУР:

1. Бабанов А.Б. Факторы повышения конкурентоспособности предприятия в условиях цифровой трансформации / А.Б.Бабанов, Р.Х.Шаваев // Молодой ученый – 2021 - №50 (392) - С. 427-430.
2. R.I.Mardanov, G.Nazarova, A.Bafayev, B.Hakberdiev, Zh.Karimkulov, Current usage of Economic Development in People's Republic of China, Journal of Environmental Treatment Techniques 2019, Volume 7, Issue 4, Pages 814-817.
3. Bakieva I.A., Fayziyev Sh.Sh. Implementation of the Process of Digital Transformation in Banks in the Context of Globalization, American Journal of Science and Learning for Development, ISSN 2835-2157, Volume 2, №1, January -2023.
4. Лифшиц А. С., Жерелова А. А. Конкурентоспособность предприятий в кризисных условиях: оценка и резервы роста // Известия высших учебных заведений. Серия: Экономика, финансы и управление производством. 2020. № 2 (44). С. 31–39
5. Материалы VI Международного научного конгресса. Под научной редакцией А.В.Шарковой, О.Н.Васильевой, Б.Оторовой 2018. С. 380–383.
6. Камчатова Е.Ю. Повышение конкурентоспособности компаний в условиях цифровизации, DOI 10.24182/2073-6258-2022-21-2-39-42.
7. Отчет об устойчивом развитии АО «Узбекнефтегаз» за 2019-2021 годы, [www.ung.uz](http://www.ung.uz).
8. Указ Президента Республики Узбекистан №УП-6096 от 27 октября 2020 года «О мерах по ускоренному реформированию предприятий с участием государства и приватизации государственных активов».
9. Bondar, S., Hsu, J. C., Pfouga, A., Stjepandić, J. (2017). Agile digital transformation of system-of-systems architecture models using Zachman framework. Journal of Industrial Information Integration, 7,33-43.