

## КОРХОНАЛАРДА ТАРКИБИЙ ЎЗГАРИШЛАР ВА МОЛИЯВИЙ ТРАНСФОРМАЦИЯЛАР ҲИСОБИГА ИНВЕСТИЦИЯЛАР САМАРАДОРЛИГИГА ЭРИШИШ

*Умурзаков Жамолiddин Шербекович, PhD*

*Тошкент давлат иқтисодиёт университети мустақил изланувчиси,*

*e-mail: [jamoliddin.umurzokov@gmail.com](mailto:jamoliddin.umurzokov@gmail.com)*

*ORCID: 0000-0002-7662-4210*

## ACHIEVING INVESTMENT EFFICIENCY DUE TO STRUCTURAL CHANGES AND FINANCIAL TRANSFORMATIONS IN ENTERPRISES

*Umurzakov Jamoliddin, PhD*

*Independent researcher of Tashkent State University of Economics,*

*e-mail: [jamoliddin.umurzokov@gmail.com](mailto:jamoliddin.umurzokov@gmail.com)*

*ORCID: 0000-0002-7662-4210*

### **JEL Classification: G24 G32**

**Аннотация.** Энергетика соҳасида рўй бераётган таркибий ва бошқарув жараёнларини баҳолаш, асосий ташкилий ва тизимли муаммоларни аниқлашга уринишлар, мамлакат энергетика тизимини ривожлантиришининг узоқ муддатли концепцияси устида ишлаш, ижобий тажриба ва йўл қўйилган хатоларни ҳолис баҳолаш натижасида соҳани тубдан ислоҳ қилишининг мақсадга мувофиқлиги баҳоланади [2].

Структуравий ўзгаришлар тузилмавий мақсадлар, тамойиллар ва вазифаларни шакллантириши ва асослашдан бошланади. Ушбу тамойиллар ва қоидалар тўплами корхонанинг таркибий ўзгаришлари йўналишларини ифодалайди.

Таркибий ўзгаришларнинг мақсади ташкилотнинг бўлинмалари (шу жумладан бошқарув органлари) ва улар ўртасидаги алоқаларни компания томонидан бажариладиган барча функцияларни энг самарали бажариши учун шакллантиришидир [5]. Ўзбекистон Республикасида давлат корхоналарини ўзгартиришни (трансформация қилишни) жадаллаштириши, хусусийлаштириши, шунингдек, давлатнинг иқтисодиётдаги иштирокини қисқартириши таркибий ўзгаришларнинг устувор йўналишлари ҳисобланади [3].

**Abstract.** The expediency of fundamental reform of the sector will be evaluated as a result of evaluating the structural and management processes taking place in the energy sector, attempts to identify the main organizational and systemic problems, working on the long-term concept of the development of the country's energy system, positive experience and impartial assessment of the mistakes made.

Structural changes begin with the formulation and justification of structural goals, principles and tasks. This set of principles and rules represents the direction of structural changes of the enterprise. The purpose of structural changes is to form organizational units (including management bodies) and relationships between them for the most effective performance of all functions performed by the company.

In the Republic of Uzbekistan, acceleration of change (transformation) of state-owned enterprises, privatization, as well as reduction of the state's participation in the economy are the priority directions of structural changes.

**Калим сўзлар:** Энергетика, нефть-газ саноати, "Ўзбекнефтгаз" АЖ, таркибий ўзгаришлар, трансформация, консультантлар, самарадорлик, инвестициялар.

**Key words:** Energy, oil and gas

industry, Uzbekneftgaz JSC, structural changes, transformation, consultants, efficiency, investments.

**Қириш:** Иқтисодийнинг асосий тармоқларини таркибий ўзгартириш ва уларни диверсификациялаш иқтисодий ўсишга эришишнинг энг самарали усулларида бири саналади.

Соҳага жалб этилаётган инвестицияларни тармоқларнинг иқтисодий потенциалига қараб тақсимлаш ва янги тармоқларни ривожлантиришга йўналтириш эса сармоялардан фойдаланиш самардорлигини оширишга, пировардида иқтисодий ўсиш барқарорлигини таъминлашга хизмат қилади [2].

Мамлакатда иқтисодий ўсишнинг таъминланиши аҳоли турмуш фаровонлигини яхшилашдан ташқари, миллий валюта қадри ошишида, ташқи қарздорлик камайишида ва инфляция даражаси пасайишида муҳим аҳамият касб этади [8].

Сўнгги йилларда иқтисодиётда юз бераётган таркибий ўзгаришлар, ҳудудларни комплекс ривожлантириш, маҳаллий саноат ва кластерлар фаолиятини ривожлантириш, тармоқлардаги трансформация жараёнлари иқтисодиётнинг жадал ривожланиши етарли энергия таъминоти билан чамқарбас боғлиқ эканлигини кўрсатмоқда.

Келгуси 10-15 йил давомида иқтисодий ўсишнинг юқори суръатларини йилига камида 7-8 фоизни ташкил этиш муаммосини ҳал этиш нафақат мамлакат иқтисодиётини энергия ресурслари билан таъминлайдиган нефт-газ секторининг барқарор ривожланишини таъминлашга қаратилган жиддий саъй-ҳаракатларсиз мумкин эмас [5].

2017-2023 йилларда Ўзбекистон Республикаси Ҳукумати томонидан мамлакат ҳаётининг барча жабҳаларини қамраб олган кенг қамровли ва кўп қиррали ислоҳотлар амалга оширилди. Ушбу жараён доирасида тадқиқот объекти "Ўзбекнефтгаз" акциядорлик жамияти бир қатор йирик ташкилий-иқтисодий

ўзгаришларни амалга ошириши кераклиги белгиланган бўлиб, улар қуйидагиларни ўз ичига олади: операцион самардорликни ошириш, корпоратив бошқарувни такомиллаштириш ва молиявий ҳолатни яхшилаш.

2018 йил ноябрь ойида "Ўзбекнефтгаз" АЖ Осиё тараққиёт банки (ОТБ) техник кўмагида компанияни ислоҳ қилиш ва таркибий ўзгартириш бўйича корпоратив трансформация режасини тайёрлади. "Ўзбекнефтгаз" АЖнинг ташкилий тузилмаси уни нефть-газ саноатида қўлланилаётган илғор тажрибаларга мослаштириш мақсадида қайта кўриб чиқилди.

**Материал ва метод:** Иқтисодиётда таркибий ўзгаришларни амалга ошириш, саноат корхоналарининг трансформация жараёнлари, давлат улушини босқичма-босқич камайтириб боришнинг аҳамияти масалалари бир қатор хорижий ва маҳаллий иқтисодчи олимларнинг тадқиқотларида ёритилган.

Жумладан, хорижлик олимлардан Ж.Шумпетер, Р.М.Солоу, Д.Вентцель, Л.Арцишевский, Б.Райзберг, О.Ю.Красильниковлар, маҳаллий олимлардан О.Астанакулов, С.Элмирзаев, Ш.Жалилов, Н.Жумаев, И.А.Бакиевалар бу мавзуда тадқиқотлар олиб боришган.

**Натижалар:** Кузатишлар шуни кўрсатадики, "Ўзбекнефтгаз" АЖни таркибий ўзгартиришнинг биринчи босқичи доирасида Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2019 йил 9 июлдаги ПҚ-4388-сон қарорига мувофиқ, ОТБ томонидан ишлаб чиқилган таклифлар асосида қуйидаги ишлар амалга оширилган [1]:

1. "Ўзбекнефтгаз" АЖ бошқарув тизимидаги кераксиз оралиқ бўғинлар бирлаштириб, тугатилган бўлинмаларнинг вазифалари ижро аппарати тузилмасида тегишли бўлинмаларни шакллантириш ва вазифалари бажарилишини таъминлаш йўли билан қисқартирилди;

2. Халқаро нефть ва газ компанияларидаги амалиётга мувофиқ Компаниянинг қиймат занжирларини

тўлиқ акс эттирувчи марказий офис ташкил этилиб, "Ўзтрансгаз" АЖ "Ўзбекнефтгаз" АЖ таркибидан чиқарилди;

3. "Ўзбекнефтгаз" АЖ ва унинг таркибига кирувчи корхоналарнинг асосий бўлмаган активларини сотиш бўйича чора-тадбирлар тезлаштирилди. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2020 йил 27 октябрдаги ПФ-6096-сон қарорига мувофиқ "Ўзбекнефтгаз" АЖ бир қатор вазифаларни амалга ошириш юкланган йирик давлат корхоналари ва хўжалик бирлашмалари рўйхатига киритилди, жумладан:

молиявий ҳисоботнинг халқаро стандартлари (МХСС) асосида молиявий ҳисоботларни тайёрлаш;

халқаро кредит рейтингларини олиш;

молиявий соғломлаштириш, фаолият самарадорлигини ошириш, шунингдек, ўрта ва узоқ муддатли ривожланиш стратегиясини ишлаб чиқиш;

харидлар ва бошқарув тизимларининг аудитини ўз ичига олган корпоратив бошқарувнинг замонавий тизимини жорий этиш, шунингдек, "комплаенс тизими" (комплаенс) ва коррупцияга қарши хизматларни яратиш;

малакали халқаро мутахассислар билан таъминлаш ва х.к.

Ушбу вазифаларни амалга ошириш ва ОТБ ва "Бостон Консалтинг Груп" халқаро консалтинг компанияси тавсияларини инобатга олган ҳолда ўзгаришларни амалга оширишни тизимли равишда мувофиқлаштириш учун 2020 йилда компания тузилмаси таркибида Трансформация ва операцион самарадорлик департаменти ташкил этилди.

Ўтган давр мобайнида мазкур тузилма назорати остида етакчи консалтинг фирмаларини жалб қилган ҳолда бир қатор ишлар амалга оширилди, жумладан жараёнлар ва ишлаб чиқариш технологиясини такомиллаштириш, энергия сарфини камайтириш, товар-

моддий бойликлардан фойдаланиш самарадорлигини ошириш, ишончлиликни оширишга қаратилган янги ёндашувлар ва турли илғор ташаббуслар ишлаб чиқилди. Ҳозирда профессионал маслаҳатчилар, банклар ва аудиторлар билан ҳамкорликда "Ўзбекнефтгаз" АЖ ўзгартириш бўйича ишлар давом этмоқда.

"Рақамли кон" концепцияси асосида углеводород конларини 3D усулида моделлаштириш, мавжуд геологик-техник маълумотларни рақамлаштириш ва ягона маълумотлар базасини шакллантириш ҳамда доимий юритиш учун моделлаштириш маркази ташкил қилинди [6].

Табиий газ қазиб чиқариш тизимини рақамлаштириш – "Е-кон" лойиҳасини амалиётга татбиқ этиш орқали конлардаги ер усти тизимлари рақамлаштирилиб, ер ости билан интеграция қилинмоқда. Ушбу лойиҳа орқали замонавий илғор технологияларни жалб қилган ҳолда углеводород конларидан табиий газ қазиб чиқариш жараёнларини тўлиқ автоматлаштириш ҳамда назорат тизимини буткул шаффофлигини таъминлаш кўзда тутилган.

Ўтказилган таҳлил натижаларига кўра жамият тасарруфидаги 80 та газ йиғув жойига сарф ўлчов воситасини ўрнатиш имкониятини яратиш учун ҳар бирига газни дастлабки тайёрлаш курилмасини (ГДТҚ) қуриш мақсадга мувофиқлиги аниқланиб, "Е-кон" лойиҳаси учун дастурий таъминот ишлаб чиқилмоқда.

2019-2022 йилларда "Ernst & Young Advisory" (Буюк Британия) компанияси билан ҳамкорликда жамиятнинг нефть ва газ қазиб чиқариш бошқармалари ва заводларида "Ишлаб чиқариш жараёнларининг операцион самарадорлиги ва ишончилигини ошириш" лойиҳаси амалга оширилди.

Лойиҳа 8 босқичдан иборат бўлиб, барча режадаги ишлар бажарилди. Жумладан ускуналар ишончилиги ва имкониятларини ўрганиш ўтказилди (1-

босқич), техник хизмат кўрсатиш ва таъмирлаш билан боғлиқ ҳозирги жараёнлар ҳолати тавсифланди (2-босқич), бизнес жараёнларининг кўзланган модели шакллантирилди (3-босқич), ижро аппарати ва ишлаб чиқариш объектларининг ходимлари ўқитилди (4-босқич), ускуналарни ишлатиш ва уларга хизмат кўрсатиш стратегияси ишлаб чиқилди (5-босқич) ва ҳоказо.

**Мунозара:** Таркибий ўзгаришлар ва трансформация жараёнларини изчиллик билан амалга ошириш натижасида инвестициялар самарадорлигига эришиш масаласига доимий равишда эътибор қаратиб келиниши муҳим.

Жамиятда молиявий ҳисобот

**1-жадвал. “Ўзбекнефтгаз” АЖни халқаро фонд бозорларида бирламчи оммавий жойлаштиришга (IPO) лойиқ даражагача етказиш бўйича амалга оширилиши белгиланган тадбирлар**

1.	Жамиятнинг IPO га тайёрлигини баҳолаш ва уни IPO га лойиқ даражагача етказиш ишларини умумий мувофиқлаштириш	“Rothschild & Co.”
2.	Бухгалтерия ҳисоби ва молиявий ҳисобот соҳасида IPO га тайёрликни баҳолаш	халқаро аудитор “Ernst & Young”
3.	Комплекс ҳуқуқий экспертиза (due diligence) ўтказиш	юридик консултант – “White & Case”;
4.	Бизнес-стратегияни ишлаб чиқиш	“The Boston Consulting Group”;
5.	Корпоратив бошқарувнинг IPO га тайёрлигини баҳолаш	“PricewaterhouseCoopers”;
6.	Барқарор ривожланиш (ESG)	“PricewaterhouseCoopers”;

Шу мақсадда халқаро рейтинг агентликлари “S&P Global Ratings” ва “Fitch Ratings” билан ҳамкорликда амалга оширилган тегишли чора-тадбирлар натижасида 2021 йил халқаро рейтинг агентликлари томонидан “Ўзбекнефтгаз” АЖ корпоратив кредит рейтинги “барқарор” прогнози билан “BB-” даражасида баҳоланиб, бу рейтинг 2022 ва 2023 йилларда ҳам қайта тасдиқлади.

Аммо, 2023 йил 30 октябрга келиб “S&P Global Ratings” халқаро рейтинг агентлиги “барқарор” прогнози билан “B+” даражасига пасайтирилди, 30 ноябрь куни эса жамиятнинг “барқарор”

юритишнинг халқаро стандартларини жорий қилиш, мустақил ташқи аудит ўтказилишини таъминлаш мақсадида 2020 йил июнь ойида “Ўзбекнефтгаз” АЖ консолидациялашган молиявий ҳисоботини МХХСга мувофиқ тузиш бўйича ҳисоб сиёсати ва ягона счётлар режаси тасдиқланди [6].

Маълумки, трансформация жараёнлари ва таркибий ўзгаришларни амалга ошириш жараёнида энг муҳим масала - бу молиявий мажбуриятларни ўз вақтида ва тўлиқ ҳажмда бажариш имкониятларини баҳолаш, ташқи молиялаштириш ҳажмини кенгайтириш ва хорижий инвестицияларни жалб қилиш учун қулай шароитлар яратиш ҳамда корпоратив кредит рейтингини олиш каби тадбирларни амалга оширишдир.

прогнози “салбий” прогноз билан қайта баҳоланди.

Бундан ташқари тадқиқот объектида трансформация жараёнларининг умумий яхлитгини таъминлаш мақсадида устав капиталида давлат улушини 51 фоиздан кам бўлмаган миқдорда сақлаб қолган ҳолда, маҳаллий ва халқаро фонд бозорларида акцияларни бирламчи ва иккиламчи оммавий жойлаштириш орқали инвесторлар жалб қилиш бўйича чора-тадбирлар амалга оширилаётганини кузатиш мумкин.

Жумладан, “Ўзбекнефтгаз” АЖни халқаро фонд бозорларида бирламчи

оммавий жойлаштиришга (IPO) лойиқ даражагача етказиш мақсадида халқаро консалтинг компаниялар гуруҳи жалб қилинди. Жамиятнинг IPO га тайёрлигини баҳолаш ва уни IPO га лойиқ даражагача етказиш мақсад филиб олинди (1-жадвал).

Консультант тавсиясига мувофиқ, Молия вазирлиги ва Энергетика вазирликлари вакиллари ҳамда жамият раҳбар ходимларидан иборат лойиҳа бошқаруви гуруҳи тузилди.

Консультантлар тавсиясига кўра республикада углеводородлар нархи либераллаштирилганидан ва халқаро фонд бозорларидаги вазият барқарорлашганидан сўнг Жамият акциялари IPOсини амалга ошириш масаласини кўриб чиқиш мақсадга мувофиқлиги белгиланди.

**Хулоса.** Фикримизча, нефть-газ саноатида таркибий ўзгаришларини амалга ошириш орқали инвестицион фаолликни таъминлашда қуйидагиларга алоҳида эътибор қаратиш мақсадга мувофиқ:

казиб олувчи тармоқларга нисбатан қайта ишловчи тармоқларнинг маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажми ўсишини таъминлаш, унинг маҳсулот турини, технологияни, хом ашё ва материалларни қайта ишлаш [7];

фундаментал ҳамда амалий тадқиқотларнинг сўнгги ютуқларидан фойдаланиш ва илмий-техник ютуқларни ўзлаштириш;

миллий иқтисодиётда рақобат муҳитини шакллантириш, иқтисодий фаолият учун тенг ва истикболли шароитлар яратиш;

ички бозорда янги сегментларни ўзлаштириш ва экспортни кўллаб-қувватлаш йўналишида кредит ҳамда лизинг институтларидан фойдаланиш;

алоҳида технологияларни ва ишлаб чиқаришни модернизациялаш, техник назоратни жадаллаштириш ҳамда сифат ва маҳсулотни сертификатлаштириш замонавий тизимларини кўллаш ва такомиллаштириш;

юқори технологияли саноат

маҳсулотлар ишлаб чиқаришни рағбатлантириш ва атроф муҳит ҳимоясини назорат қилиш.

Шу билан бирга, трансформация жараёнларини амалга ошириш орқали инвестиция фаолияти натижадорлигига эришиш мақсадида трансформациялаш лойиҳаларининг кейинги босқичларида 1-расмда келтирилган тадбирларни амалга оширишни мақсадга мувофиқ деб ҳисоблаймиз.

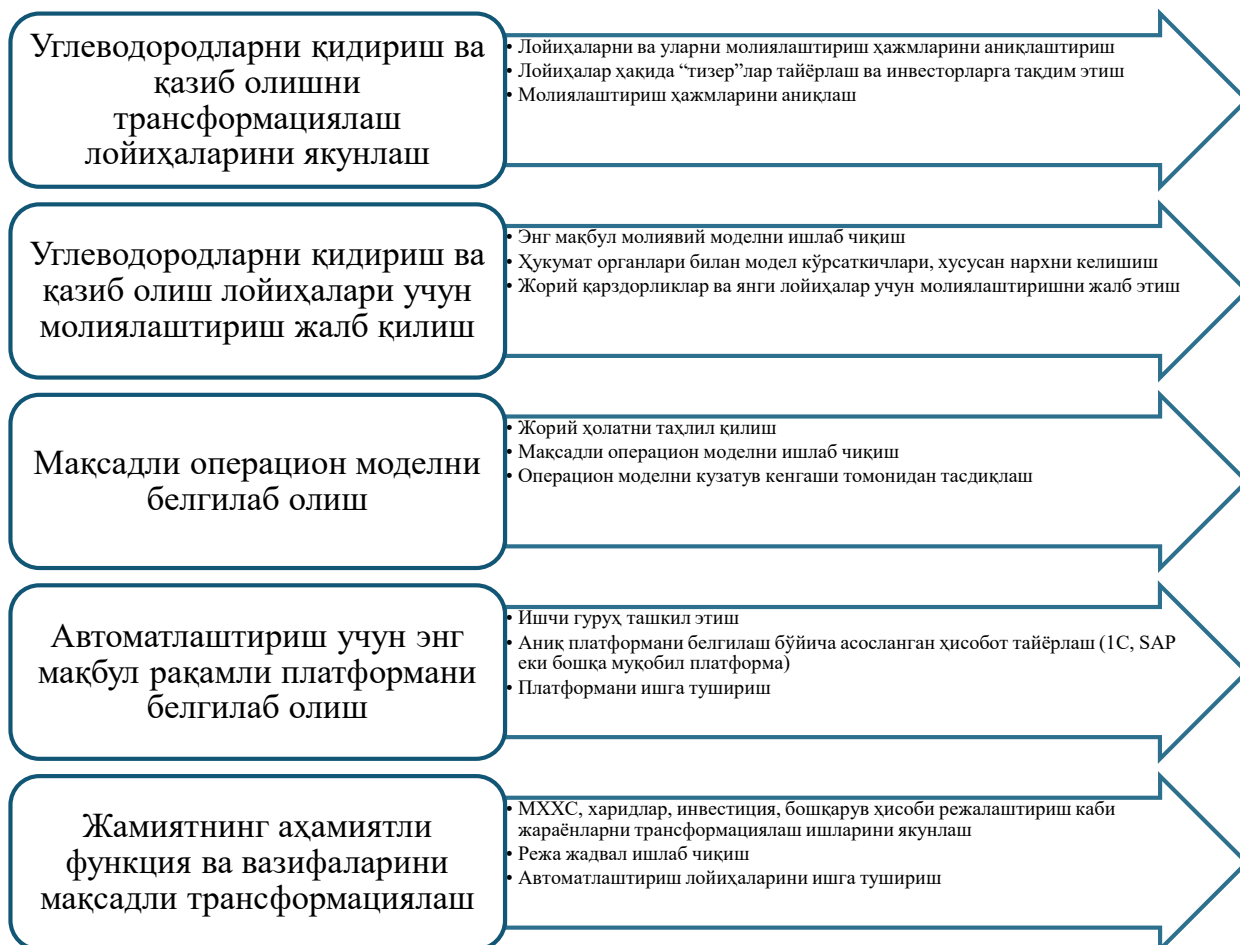
Нефть-газ саноати корхоналари фаолияти таҳлили шуни кўрсатадики, соҳани ривожлантириш учун рақамли трансформация жараёнларини сифатли амалга ошириш асосий вазифадир. Мутахассисларнинг фикрига кўра, асосий муаммолар иқтисодий жараёнларни бошқариш самарадорлигининг пастлиги ва асосий воситаларнинг амортизацияси билан боғлиқ [4].

Айнан шу сабабдан ҳам мамлакатимизда нефть ва газ комплексида хомашё таннархи асосий фондлар қийматининг катта қисмини ташкил қилади ва бунинг натижасида ишлаб чиқариш салоҳияти жаҳон даражасидан сезиларли даражада орқада қолмоқда [9]. Углеводород хомашёсини қайта ишлаш коэффициенти ҳам етакчи хорижий компанияларга нисбатан анча паст.

Юқоридаги таҳлиллардан кўрдикки, мазкур жараёнларни барқарорлаштириш йўналишида ягона ечим бу рақамли трансформация жараёнларини тез ва самарали амалга ошириш.

Шу нуқтаи-назардан тадқиқот объекти бўлган "Ўзбекнефтгаз" АЖ мисолида 2024-2027 йилларда "Ўзбекнефтгаз" АЖда трансформация жараёнларини амалга оширишнинг 5 устувор йўналишлари - трансформация жараёнларининг натижадорлиги, унинг нефть-газ корхонасининг яхлит операцион фаолияти, шу жумладан инвестиция фаолиятини яхшилашга йўналтирилганлиги аҳамиятлидир.

## 1-расм. 2024-2027 йилларда "Ўзбекнефтгаз" АЖда трансформация жараёнларини муваффақиятли амалга оширишнинг 5 устувор йўналишлари



### Фойдаланилган адабиётлар рўйхати:

1. Ўзбекистан Республикаси Президентининг 2019 йил 10 июлдаги "Аҳоли ва иқтисодий энергия ресурслари билан барқарор таъминлаш, нефть-газ тармоғини молиявий соғломлаштириш ва унинг бошқарув тизимини такомиллаштириш чоратадбирлари тўғрисида"ги ПҚ-4388-сон Қарори.

2. А.В. Андрющенко. Цели, задачи и принципы структурных преобразований предприятий, Известия Алтайского государственного университета, УДК 658, 2002.

2. Трансформация и приватизация госпредприятий: новый этап реформ. [https://www.norma.uz/nashi\\_obzori/transformaciya\\_i\\_privatizaciya\\_gospredpriyatiy\\_novyy\\_eta\\_p\\_reform](https://www.norma.uz/nashi_obzori/transformaciya_i_privatizaciya_gospredpriyatiy_novyy_eta_p_reform).

3. Мирзамахмудов Ж., Рахматуллаев Х. и группа авторов. Совершенствование системы управления в нефтегазовом секторе. Аналитический доклад 2013/11. Центр экономических исследований (ЦЭИ) при содействии проектов ПРООН «Содействие модернизации, ускорению реформ и трансформации».

4. Калигин А. Цифровая добыча. Стандарт. Деловой журнал об ИТ, связи и вещании в России и мире. 2016; 7/8 (162/163): 28-31.

5. Умурзоқов Ж.Ш., Бакиева И.А. Ўзбекистонда нефть газ саноати корхоналарини трансформациялаш ва таркибий ўзгаришларни амалга ошириш динамикаси. "Agro biznes



inform" iqtisodiy-ijtimoiy, ilmiy ommaobod jurnali (1) 1 2022, ISSN 2010-9024, 44 b.

6. "Ўзбекнефтгаз" АЖнинг расмий ахборот сайти [www.ung.uz](http://www.ung.uz) ахборот-статистик маълумотлари.

7. Schumpeter J. Business Cycles: A Theoretical, Historical and Statistical Analyses of the Capitalist Process. V 1.2 /New York, 1939.

8. Solow R.M. A Contribution to the Theory of Economical Growth // Quarterly Journal of Economy. - 1956. - V. 70, № 1.

9. Любимцева С. Структурная модернизация экономики // Экономист. - 2003. - № 2.