

# **Neftqazçixarmada sənaye klasterlərinin tətbiqi ilə mövcud idarəetmə strukturunun təkmilləşdirilməsi imkanları**

**Z.A. Quliyev<sup>1</sup>, G.N. Səfərova<sup>2</sup>**<sup>1</sup>"Neftqazelmitədqıqatlayıha" İnstitutu<sup>2</sup>Azərbaycan Dövlət Neft və Sənaye Universiteti**Açar sözlər:** neftqazçixarma, kontrolling sistemləri, sahə klasterləri, inkişaf konsepsiyası, investisiyaların idarəə edilməsi.**DOI.10.37474/0365-8554/2022-03-59-62****e-mail:** ziyaguliyev7@gmail.com

## **Возможности улучшения существующей структуры управления в нефтегазодобыче с внедрением промышленных кластеров**

Z.A. Кулиев<sup>1</sup>, Г.Н. Сафарова<sup>2</sup><sup>1</sup>НИПИнефтехаз,<sup>2</sup>Азербайджанский государственный университет нефти и промышленности**Ключевые слова:** нефтегазодобыча, системы контроля, отраслевые кластеры, концепция развития, управление инвестициями.

Рассмотрены возможности совершенствования существующей структуры управления с внедрением промышленных кластеров. Предполагается, что предлагаемый новый секторный кластер поможет значительно сократить управленческие расходы в SOCAR, минимизировать остаточную добчу и потери, целевые инвестиции и доходы в комплексе, создаст мобильные человеческие ресурсы, даст возможность успешно реализовать экологические программы, объединить дублирующие органы управления и сэкономить на фонде комиссиионных и т.д.

## **Perspectives of improving existing infrastructure of management in oil-gas production with application of industrial clusters**

Z.A. Guliyev<sup>1</sup>, G.N. Safarova<sup>2</sup><sup>1</sup>"Oil-Gas Scientific Research Project" Institute,<sup>2</sup>Azerbaijan State University of Oil and Industry**Keywords:** oil-gas production, control systems, field clusters, development concept, investment management.

The paper reviews the perspectives of improvement of existing structure of management with the implementation of industrial clusters. It is supposed that offered new field clusters will allow to significantly decreasing management costs in SOCAR, as well as to minimize production of residual reserves and losses, special purpose investments and income in a whole, will create mobile human resources and enable to successfully conduct ecological programs, to unite duplicated management bodies and cut down expenses in commission stock etc.

Keyfiyyətcə yeni mərhələyə qədəm qoymuş neft-qaz sənayesinin son iyirmi ildə sürətli inkişafı ölkə iqtisadiyyatına böyük məbləğdə xarici investisiyaların cəlb edilməsinə təkan vermiş, yeni qaz yataqlarının aşkar ediləsi isə Azərbaycanı neft ixrac edən ölkədən qaz ixrac edən ölkəyə çevirmişdir. Xəzər dənizinin Azərbaycan sektorunda hasil edilən neft və qazın dünya bazarlarına nəqli sahəsində uğurlu nailiyyətlər nəticəsində 1999-cu ildən başlayaraq əldə edilən mənfəət neftinin və qazın ixracı ölkəyə xarici valyutannı davamlı daxil olmasına imkan vermişdir. Ölkədə bərəqərar olan makroiqtisadi sabitliyin qorunması, galirlərin bir hissəsinin gələcək nəsillər üçün saxlanması ilə yanaşı, onlardan indiki nəslin rifahının yüksəldilməsi üçün istifadə edilməsi, qeyri-neft sektorunun inkişafının stimullaşdırılması və iqtisadiyyatın tarazlı inkişafının təmin edilməsi neft və qaz gölirlərinin idarə olunması üzrə uzunmüddətli strategiyanın qəbul edilməsi zərurətini gündəmə gətirmiştir. Qloballaşan dünyada davam edən iqtisadi və maliyyə böhrəni, neftin qiymətinin son 10 il ərzində kəskin artıb-azalması şəraitində bu vacib sənaye sahəsinin gölirlərinin proqnozlaşdırılması, onun inkişaf strategiyasının müəyyən edilməsi, makroiqtisadi göstəricilərə təsirinin qiymətləndirilməsi tədqiq edilən problemin aktuallığını sərtləşdirmiştir.

## **Məsələnin qoyuluşu və nəticələrin təhlili**

Məlumdur ki, neft və qaz gölirlərinin idarə olunması üzrə uzunmüddətli strategiya 2005-2025-ci illəri əhatə edir və bu müddət ərzində həmin gölirlərdən istifadənin əsas prinsipləri və

ortamüddəti xərclər siyasetini müyyənlaşdırmışdır. Həmin strategiya Azərbaycan Respublikasının Dövlət Neft Fondunda (ARDNF) və dövlət büdcəsində toplanan gəlirlərin idarə edilməsini nəzərdə tutur. Belə ki, neft və qazın satışından əldə edilən gəlir dövlət bütçəsinin formalaşması, qeyri-neft sektorunda önemli layihələrin həyata keçirilməsi, ölkənin qızıl ehtiyatının artırılması, beynəlxalq layihələrin maliyyələşdirilməsi, xaricdə ixtisaslı kadrların hazırlanması, dövlət və beynəlxalq əhəmiyyətli tədbirlərin icrasında maliyyə mənbəyi kimi çıxış edir.

Azərbaycanda Neft Strategiyasının işlənilməsi və uğurla həyata keçirilməsi nəticəsində neft və qazın satışından əldə edilən gəlir ölkənin sürətli iqtisadi inkişafına təminat yaratmaqla yanaşı, qeyri-neft sektorunun, nəqliyyat və sosial sferaların inkişafı, İKT-nin geniş tətbiqi, əhalinin gölərlərinin artması, onların su, qaz və elektrik enerjisi ilə fasiləsiz təminatı, mənzil şəraitinin yaxşılaşdırılmasına imkan vermiş, ölkənin beynəlxalq nüfuzunun əsaslı şəkildə artmasına, ən başlıcası isə siyasi sabitliyin və davamlı iqtisadi inkişafın formalaşmasına öz töhfəsini vermişdir.

Elmi fəaliyyətini sonayenin aktual iqtisadi problemlərinə həsr edən, bir çox Beynəlxalq Akademiyaların həqiqi üzvü, "Adam Smit" adına qızıl medalla təltif edilmiş, i.e.d., professor T.N.Əliyev Azərbaycanın dayanıqlı iqtisadi inkişafı üçün neftqazçıxarma sənayesində aşağıdakıların həyata keçirilməsini məqsədə uyğun hesab edir:

- neftqazçıxarma sənayesində mövcud idarəetmə strukturunun əsaslı şəkildə təkmilləşdirilməsi, quruda və dənizdə fəaliyyət göstərən çoxsaylı NQÇİ-lərin birləşdirilməsi əsasında iri idarələrin yaradılması, özəyi SOCAR olmaqla, Yanacaq-enerji kompleksində (YEK) "klaster" strukturunun formalaşdırılması, neft-qaz emalı və neft-kimya kompleksinin bazasında klasterin yaradılması;

- karbohidrogenlərin hasilatı, emalı və naqlı prosesində itkilərin minimuma endirilməsi;

- xərclərin səmərəli idarə edilməsi məqsədilə neftqazçıxarma müəssisələrində kontrollinq sisteminin formalaşdırılması [1].

Azərbaycanın neft-qaz kompleksinin uzunmüddəti dövr üçün strateji inkişafına təminat yarada bilər şərtlərdən biri – daha optimal xərcələ mövcud idarəetmə sisteminin təkmilləşdirilməsi. Ölkədə neft hasilatının tədricən azalması da həmin faktı şərtləşdirən başlıca amillərdən biridir. Lakin mövcud idarəetmə strukturunun əvvəzində beynəlxalq təcrübədə geniş istifadə edilən və yüksək iqtisadi səmərələrə verən struktura üstünlük ve-

rilməlidir. Bununla əlaqədar "Azərbaycan-2020: gələcəyə baxış" inkişaf konsepsiyasında qeyd edilir ki, "İqtisadiyyatın klasterlər əsasında inkişafı çərçivəsində neft, qaz emalı və neft-kimya zavodlarından ibarət kompleksin inşası planlaşdırılır. Kompleksin təşkili zəruri investisiyaların cəlb edilməsinə, ekoloji normativlərə riayət olunmasına, son məhsulun istehsalına qədər olan texnoloji zəncirin qurulmasına, hazır məhsulun rəqabət qabiliyyətinin yüksəldilməsinə, bu sahədə ixracın həcmi və çeşidinin genişlənməsinə imkan yaradacaqdır". Bununla bərabər, SOCAR-in investisiya fəallığı daaha da artacaq, onun saxələndirilməsi istiqamətində zəruri addımlar atılacaq, o cümlədən xarici ölkələrdə sərməyə qoyuluşlarına mühüm yer ayrılaçaqdır. Bu issə ölkənin enerji siyasetində etibarlılıq amilinin rolunun artırılması və dünya enerji bazaları ilə integrasiya əlaqələrinin gücləndirməsinə xidmət edəcəkdir [2]. Həmin konsepsiyanın icrasını həyata keçirməyə hədəflənən "Azərbaycan Respublikasında sonayenin inkişafına dair 2015–2020-ci illər üçün Dövlət Programı"nın əsas vəzifələr bölməsinin 5.3-cü böndində sənaye klasterlərinin təsviqi və inkişafı nəzərdə tutulmuşdur [3].

Ümumiyyətlə, klaster modeli 1960–1970-ci illərdən başlayaraq tətbiq edilən bir idarəetmə mexanizmı və əməkdaşlığın eyni anda təmin edilməsinə nəzərdə tutur. İqtisadiyyat Nazirliyinin klaster haqqında tərtib etdiyi arayışda qeyd edilir ki, klasterlər – eyni və ya oxşar sektorda fəaliyyət göstərən, əlaqəni tamamlayan, müəyyən coğrafi ərazidə yerləşməsi ilə meydana gələn, ümumi infrastruktur, texnologiya, vahid bazar, işçi qüvvəsi və xidmətləri paylaşaraq ticarət əlaqələrinin qurulması, kommunikasiya və qarşılıqlı dialoq imkanlarına malik olan sahibkarlıq subyektlərindən ibarət olan sistemlərdir [4].

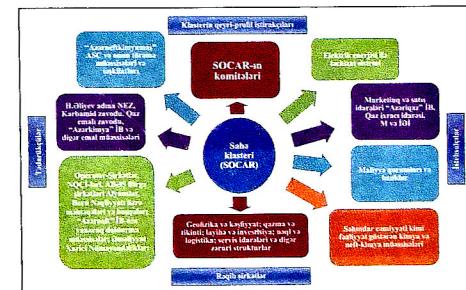
Beynəlxalq təcrübədə növünə görə klasterlər şərti olaraq aşağıdakı kimi qruplaşdırılır: coğrafi, sektorlular, üfüqi və şaquli. Suverenlik illərində Azərbaycanda şaquli sənaye klaster modelinə bənzər sahələr formalasılmışdır. Onlara YEK, kimya və neft-kimya, polad istehsalı və s. sahələri aid etmək olar. Yuxarıda qeyd edilən səbəblərdən SOCAR özək olmaq şərtiə neftqazçıxarma sənayesində klasterin yaradılması nəticə etibarı ilə yüksək səmərələrə verə bilər. Belə strukturun yaradılması "Azərkimya" İB, "Azəriqaz" İB və "Qaradag" Qaz Emalı Zavodunun SOCAR-in strukturuna daxil edilməsi, onun tərkibində Bakı Ali Neft Məktəbinin yaradılması, AMEA ilə SOCAR arasında imzalanın sazişə uyğun investisiya və inno-

vasiya fondlarının yaradılması, Sumqayıt Kimya Sənaye Parkının formalasdırılması, şirkətin tərkibində "Neftqazelmitədqıqatlayıhə" İnstitutunun mövcudluğu, Sumqayıtin Kimya Kompleksinin enerji təminatı üçün Buxar-Generator Kompleksinin istifadəyə verilməsi, Qaradag rayonu ərazisində yeni neft-kimya və neft emalı kompleksinin yaxın gələcəkdə tikilib istifadəyə verilməsi, neft-qazın nəqli və ixracı üçün müasir terminal və boru kəmərlərinin mövcudluğu, eləcə də digər zəruri infrastrukturların olması neft-qaz kompleksində klaster yaratmaqla sahənin idarə edilməsinin yeni sisteminin formalasmasını şərtləşdirir. Belə bir klasterin yaradılmasının zəruriyyəti bir çox tədqiqatlarda da öz əksini tapmışdır. Lakin həmin müəlliflər bu məsələyə YEK-də sinerji effektinin formalasması kontekstində yanaşmışdır. Bəzilərri isə SOCAR-in tərkibində fəaliyyət göstərən neft emalı və neft-kimya kompleksinin, eləcə də səhmdar cəmiyyəti kimi çıxış edən neft-kimya, rezin və plastik məmulatlar istehsal müəssisələrinin bazasında da müxtəlif klasterlərin yaradılmasını təklif edir [5]. Lakin bu fikirlə tam razılışmaq çətindir, yalnız ona görə ki, mövcud neft emalı, kimya və neft-kimya müəssisələri, qaz emalı zavodu artıq bir neçə ildir ki, SOCAR-in tərkibinə daxil edilmişdir. Özəlləşdirilən neft-kimya müəssisələrinin əsas xammal bazası da həmin şirkətin tabeliyində olan müəssisələrdir. Bütün bunlarla yanaşı, "Azərkimya" ASC-nin törəmə müəssisələrinin isteqsizləşdirilməsi təhlükəsizliyin 70 %-ə yaxın "Azneft" İB sistemində istifadə edilir. Bu ASC ilə SOCAR arasında yüksək debitor və kreditor borçları formalasılmışdır.

Yuxarıda qeyd edilənlər bir daha onu sübut edir ki, SOCAR-in bazasında şaquli integrasiya olunan klasterin yaradılması qəcəlməzdir. Belə strukturun formalasması onun təminəcisi sahələrlə əlaqəsinin yaxşılaşdırılması idarəetmə xərclərinin azaldılması, qalıq məhsulun minimuma endirilməsi, kompleksə yönəldilən investisiya və gəlirlərin məqsədyönlü xərclənməsi, mobil kadrların yaradılması, ekoloji proqramların uğurlu icrası, itkilərin minimuma endirilməsi, funksiyaları təkrarlanan idarəetmə orqanlarının birləşdirilməsi, böyük məbləğdə əməkhaqqı fonduna qənaət edilməsi və s. imkan vermiş olacaqdır. SOCAR-in bazasında yaradılacaq klasterin səmərəli idarə edilməsi üçün, ilk növbədə, onun qeyri-profilli iştirakçılarını düzgün müəyyən etmək lazımdır. Məhz bu səbəbdən, onlara aşağıdakı müəssisə və təşkilatları aid etmək məqsədə uyğun hesab olunur [6]: "Neftqazelmitədqıqatlayıhə" İnstitutu; Ali

Neft Məktəbi; Azərbaycan Dövlət Neft və Sənaye Universiteti; Azərbaycan Texniki Universiteti; kadrların yenidən hazırlanması və ixtisaslarının artırılması mərkəzləri; peşə təlim-tədris mərkəzləri; sahə üzrə Elmin İnkışaf Fondu; investisiya üzrə Strateji Şura; AMEA-nın Elmi-tədqiqat təşkilatları; digər təminəcisi infrastruktur.

Həmin qeyri-profil iştirakçıların tərkibindəki investisiya üzrə strateji şurunun əsas məqsədi klasterə daxil edilən müəssisə və təşkilatların Direktorlar Şurasına təklif və tövsiyələrin işlənilməsi və təqdim edilməsindən ibarət olmalıdır. Həmin işləmələr klasterə daxil olan sahələrin strateji inkişafının əsas istiqamətlərini özündə əks etdirməli və Şura koordinasiya rolunu icra etməlidir. Hesab edirik ki, SOCAR-in mövcud strukturunun təkmilləşdirilmiş variantının bazasında yaradılmış təklif edilən klasterə "Azərkimyama" ASC, onun törəmə müəssisə və təşkilatları, neft-qaz emalı zavodları, elektrik enerjisi üzrə təchizat sistemi bütün yanacaqdoldurma məntəqələri, birləşmələr, əməliyyat şirkətləri, alyanslar, operator şirkətləri, SC formasında fəaliyyət göstərən kimya və neft-kimya müəssisələri, keşfiyyat, qazma, tiqinti, layihə, nəql, logistika, servis idarələri, eləcə də istehsalın və idarəetmənin fasiləsizliyini təmin edən idarələr, trestlər, komplekslər və digər zəruri təşkilatlar daxil edilməlidir (şəkil).



Sahə klasterinin principle structure

Həmçinin, Respublikanın neft-qaz kompleksində istehsal və idarəetmə xərclərinin səmərəli idarə edilməsi məqsədilə SOCAR-in əsas istehsalat birləşmələrindən biri hesab edilən "Azneft"-in strukturunda da əsaslı iqtisadi dəyişikliklər aparılmışdır. Məsələ ondadır ki, son illər həmin birləşmənin idarə edən sistemində Maliyyə Hesabatlarının Beynəlxalq Standartları (MHBS) ilə yanaşı, orada İKT sistemlərinin tətbiq edilməsi, uçot sahəsində daha mütərəqqi sistemlər dən istifadə olunması, adı çəkilən birləşmənin bir çox funksional şöbələrinin ləğv edilməsi və onların

funksiyalarının NQÇİ-lərə verilməsinin vacibliyini ön plana çəkir. Araşdırmlar göstərir ki, NQÇİ-lərin işinin fasılısızlığına təminat yaranan energetika, mexanika və texniki şöbələr, eləcə də mühəndis-texnoloji xidməti həm "Azneft" İB-nin aparatında, həm də NQÇİ-lərdə eyni funksiyaları yerinə yetirir. Bu uyğunsuzluğu aradan qaldırmaq və izafə xərclərə yol verməmək üçün birliliyin idarə aparatında həmin şöbələrin ləğv edilməsi və onların əvəzində koordinator statusunda olan, yüksək iş stajına və ixtisasına malik mütəxəssislərin saxlanması yüksək iqtisadi səmərə vera bilər. Nəticədə, "Azneft" İB funksional idarə organından məqsədli iri layihələrə rəhbərlik edən, iqtisadi islahatlarla məşğul olan və sahənin strateji idarə edilməsi məsələlərini operativ icra edən mobil qruplardan ibarət struktura çevriləcəkdir. Birlükde bəls strukturun yaradılması ilk növbədə öz fəaliyyətinə strateji inkişafa, kadr hazırlığının təşkilinə, istehsalın texniki silahlanması yonəldəcək və birlik üzrə

işçilərin optimal sayı təmin ediləcəkdir.

### Nəticə

1. Ölkdə neft hasilatının tədricən azalması SOCAR-da optimal xərcə əsaslanan idarəetmə sisteminin təkmilləşdirilməsinə ehtiyac duyulur. Bu səbəbdən neft-qaz kompleksində "klaster" idarəetmə strukturunun yaradılması zərurəti ön plana çəkilməlidir.

2. Təsviye edilən "sahə klasteri" strukturunun yaradılması mövcud idarəetmə strukturuna çəkilən xərclərin ən azı 30 % azalmasına imkan verəcəyi proqnozlaşdırılır.

3. "Azneft" İB və onun tabeliyində olan NQÇİ-lərdə təkrarlanan funksiyaları yerinə yetirən funksional və köməkçi sexlərin, oxşar profilli NQÇİ-lərin birləşdirilməsi işçilərin sayı, idarəetmə xərcləri, eləcə də enerji və nəqliyyat xərclərinin azaldılması hesabına ildə 15-16 mln. man. vəsaitə qənaat etmək mümkündür.

### Ədəbiyyat siyahısı

1. Əliyev T.N., Babayev M.T. Neft-qaz sənayesi müəssisələrinin iqtisadi potensialı. – Bakı: Azərnəşr, 2003, 264 s.
2. Azərbaycan Respublikası Prezidentinin 29 dekabr 2012-ci il tarixli Fərmanı ilə təsdiq edilmiş "Azərbaycan-2020: geleceyə baxış" İnkışaf Konsepsiyası. Bakı, "Xalq" qəzeti, 2012.
3. Azərbaycan Respublikası Prezidentinin 2014-cü il 26 dekabr tarixli sərəncamı ilə təsdiq edilmiş "Azərbaycan Respublikasında sənayenin inkişafına dair 2015-2020-ci illər üçün Dövlət Proqramı". Bakı, "Xalq" qəzeti, 2014.
4. Porter M. San Diego: Clusters of Innovation Initiative. Cambridge, MA: Monitor Group, 2003. / [http://www.isc.hbs.edu/pdf/COI\\_SanDiego.pdf](http://www.isc.hbs.edu/pdf/COI_SanDiego.pdf).
5. Aliyev N.A. Neft və neftyanoy faktor v ekonomike Azerbaidzhana v XXI veke. – Bakı: "Letterpress", 2010, 244 s.
6. Kuliев Z.A. Razvitiye neftegazovogo kompleksa i ego vliyanie na sotsial'no-ekonomicheskiy rost Azerbaidzhana. Materialy VII Mezhdunarodnoy NPK na temu "Rol' i znachenie intellektual'noy sobstvennosti v innovatsionnom razvitiu ekonomiki". Kiev: IIS, 2015, c.163-166.

### References

1. Aliyev T.N., Babayev M.T. Neft-gaz senayesi muessiselerinin iqtisadi potensiali. – Bakı: Azerneshr, 2003, 264 s.
2. Azerbaijan Respublikasi Prezidentinin 29 dekabr 2012-ci il tarixli Fermanı ile tesdig edilmiş "Azerbaijan-2020: gelejeye bakhish" Inkışaf Konsepsiyası. Bakı, "Khalq" qəzeti, 2012.
3. Azerbaijan Respublikası Prezidentinin 2014-jü il 26 dekabr tarixli serenjami ile tesdig edilmiş "Azerbaijan Respublikasında sənayenin inkishafına dair 2015-2020-ji iller uchun Dovlet Programı". Bakı, "Khalq" qəzeti, 2014.
4. Porter M. San Diego: Clusters of Innovation Initiative. Cambridge, MA: Monitor Group, 2003. / [http://www.isc.hbs.edu/pdf/COI\\_SanDiego.pdf](http://www.isc.hbs.edu/pdf/COI_SanDiego.pdf).
5. Aliyev N.A. Neft' i neftyanoy faktor v ekonomike Azerbaidzhana v XXI veke. – Bakı: "Letterpress", 2010, 244 s.
6. Kulihev Z.A. Razvitiye neftegazovogo kompleksa i yego vliyanie na sotsial'no-ekonomicheskiy rost Azerbaidzhana. Materialy VII Mezhdunarodnoy NPK na temu "Rol' i znachenie intellektual'noy sobstvennosti v innovatsionnom razvitiu ekonomiki". Kiev: IIS, 2015, s. 163-166.