

**Аббасова Н. Г.**

**Организация управления поведением  
предприятий**

**Аббасова Н.Г.**

**Организация управления поведением  
предприятий**

**Баку – Элм – 2011**

**Научный редактор:** доктор экономических наук  
профессор М.Д.Атахишиев

**Рецензенты:** д.э.н., профессор Т.Н. Алиев

Зав. Отделом «Контроля исполнения  
государственных и международных  
программ» Министерство  
Промышленности и Энергетики  
Азербайджанской Республики,  
д.э.н., профессор М.А.Мамедов

**Доктор философии по экономике**

**Нармина Гамид кызы Аббасова**

## **Организация управления поведением\_предприятий**

Монография. Баку, Элм, 2011,....с.264  
ISBN 978-9952-453-32-4

*В настоящей монографии рассматриваются теоретические, методические и практические проблемы организации управления поведением предприятий. Проведен анализ современного состояния и определены основные направления совершенствования организации управления поведением предприятий в рыночных условиях.*

*Монография предназначена для студентов бакалавров, магистров, а также преподавателей, научных сотрудников и специалистов, изучающих вопросы организации, управления и экономики предприятий.*

0605010407  
655(07)- 2011 с грифом

© Аббасова Н.Г.

## **Введение**

В условиях формирования рыночных отношений большое значение имеет совершенствование организации управления поведением предприятий нефтяного машиностроения Азербайджана.

Предприятие играет особую роль в жизнедеятельности современного общества, служит основным структурообразующим элементом экономики. Производство продукции, непосредственное участие в формировании национального дохода и представление экономического потенциала страны на международных рынках – это функции, присущие предприятиям вне зависимости от экономической системы, в которой они действуют. Взаимодействие предприятий его нормы и обычаи во многом определяют правовую среду государства, служат моделью, как взаимоотношений юридических лиц, так и деловых взаимоотношений физических лиц.

Происходящие изменения в экономике Азербайджана в связи с приобретением независимости, приведшей к разрыву всех экономических связей с другими республиками, стали причиной формирования нестабильной внешней среды для предприятий. Поэтому исследования вопросов, связанных с особен-

ностями адаптации различных предприятий к изменениям внешней среды, с влиянием на адаптационные процессы опыта предприятий, их размера, принадлежности к отрасли, структуры собственности представляет огромное значение. Практика показывает, что предприятия не столько адаптировались к внешним изменениям, сколько стремились защитить свою деятельность от воздействия внешних факторов.

Поведение предприятий нефтяного машиностроения может рассматриваться как защитная реакция на внешние изменения, ориентированная не столько на развитие, сколько на выживание.

Изменение внешней среды поставило предприятия в сложное положение, в результате они понесли серьезные потери. В этих условиях ряд руководителей предприятий нуждались в серьезной помощи при принятии управленческих решений, и прежде всего при выборе стратегических направлений деятельности с учетом всех особенностей хозяйственной и нормативно – правовой среды.

Старые навыки планового хозяйства у работников и руководителей предприятия, отсутствие опыта стратегического планирования, в современных условиях делает поведение предприятий неопределенным, направленным на краткосрочные интересы и в итоге не

способствующим выходу из создавшегося состояния. Значить, для предприятий в период перехода к рыночной экономике характерны значительные структурные изменения, как во внешней, так и во внутренней среде функционирования.

Все это требует исследование формы поведения предприятия в переходной экономике, выявления причины мешающие их адаптации и развития в экономике. Особую актуальность приобретает исследование основ формирования стратегии поведения предприятий с целью обоснования соответствующих реформационных мер. Отсутствие комплексного исследования теоретических и практических вопросов использования стратегических проблем предприятия, что является необходимым условием его выживания и развития в условиях рыночных отношений, подтверждают актуальность исследования.

Для реализации поставленной цели исследованы следующие вопросы:

- изучить теоретические и методические основы выбора стратегии поведения предприятий;
- выявить особенности функционирования предприятий в условиях трансформации;

- определить факторы внешней и внутренней среды, воздействующие на поведения предприятий;
- выделить специфические формы поведения предприятий в переходной экономике, а также экономические и институциональные причины их возникновения и развития;
- установить объективные и субъективные предпосылки технологии логистики при организации управлении ресурсами машиностроительных предприятий;
- анализировать и оценивать современное состояние организации управления поведением предприятий нефтяного машиностроения;
- разработать комплекс мер по совершенствованию системы организации предприятия нефтяного машиностроения Азербайджана. Управления поведением предприятий нефтяного машиностроения с использованием методов стратегического менеджмента.

Теоретической и методологической основой исследования стала общая стратегия социально – экономического развития страны, изложенная в законах и законодательных актах, указах и распоряжениях Прези-

дента, решениях Правительства и других нормативных документах, а также научные труды отечественных и зарубежных ученых – экономистов. В ходе разработки были использованы теории рыночной экономики, переходной экономики и стратегического менеджмента.

В исследовании использованы статистические данные Госкомстата Азербайджанской Республики, данные Министерства Экономического Развития, Министерства по налогам Азербайджана, данные первичного учета и отчета АООТ «Азнефтехиммаш» и его дочерних ОАО предприятий Нефтяного машиностроения.

В работе на основе проведения систематизации форм поведения предприятий в рыночной экономике определены принципы, формы и основные направления организации управления поведением предприятий нефтяного машиностроения, которые могут стать основой оптимизации стратегии поведения и разработки государственной политики по развитию рыночных отношений.

Монография предназначена для широкой аудитории читателей, а также ученых-экономистов и специалистов.

# **1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПОВЕДЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

## **1.1 Поведение предприятия в различных экономических системах**

В экономической теории функционирования предприятия (или фирмы), как основному элементу экономики любой страны уделяется большое значение. Предприятия являются сложной открытой системой.

Поэтому важным моментом функционирования предприятия является неопределенность, которая вызвана неполнотой, поступающей из внешней среды и ограниченными возможностями воспринимать и обрабатывать поступающую информацию [25], что особенно важно при анализе деятельности предприятия в переходной экономике.

Предприятия функционируют в определенных рамках, регулирующих их взаимодействие друг с другом, с государством, с потребителями и всевозможными организациями. Эти рамки, или нормы и правила (т.е. институты), созданы человеком для организации взаимоотношений между людьми, они создают структуру побудительных мотивов человеческого по-

ведения [84]. Для анализа поведения предприятий в переходной экономике особое значение имеет развитие как формальных, так и неформальных институтов.

Поведение – это формальная и неформальная формы взаимодействия и взаимоотношения предприятия с факторами внешней и внутренней среды. [29, 54, 71] Такое широкое определение поведения позволяет рассматривать реакцию предприятий на изменения внешней среды, построение взаимоотношений с государством, поставщиками и потребителями, проводить анализ структуры собственности предприятий и ее воздействие на эффективность предприятий.

Исходя из этих позиций, необходимо сравнивать роли и функции предприятия в экономических системах, а также тех институциональных рамок, в которых функционируют предприятия. Поскольку исследование посвящено поведению предприятия то необходимо остановится на сравнительном анализе плановой и рыночной экономики.

Надо отметить, что об эффективности или неэффективности экономической системы можно судить по тому, на сколько, полно удовлетворяются потребности людей, хозяйствующих субъектов, как отмечалось выше, предприятия являются ключевым элементом экономической системы, основная задача которо-

го заключается в производстве товаров и услуг посредством преобразования ресурсов. Кроме того, система ценностей, или структура потребительских предпочтений в отношении определенных благ также могут помочь при рассмотрении и сравнении различных экономических систем. Следует подчеркнуть, что результат функционирования системы складывается из трех составляющих: институциональных основ экономической системы, поведения потребителей и состояния хозяйствующих субъектов. При переходе от плановой к рыночной экономике, изменения происходят во всех сферах экономической жизни, при этом одни факторы играют активную роль в процессе трансформации (институциональные основы), другие факторы пассивную, т.е. реагируют на уже случившиеся изменения. Одна из задач настоящего исследования заключается в выявлении особенностей функционирования предприятий в условиях экономической трансформации и их приспособления к внешним изменениям.

Роли и функции предприятия в экономической системе можно анализировать с помощью неоклассических и неоинституциональных инструментарий.[28,54]

Следует отметить, что плановая экономическая система не полностью вписывается в неоклассический анализ по некоторым причинам:

- предприятия в этой системе создаются государством, поэтому технологию, структуру, поставщиков и потребителей также определяет государство;
- деньги в плановой экономике, а следовательно, и цены, играют несколько иную роль, хотя, безусловно, все три функции денег (мера стоимости, средство обращения и средства сбережения) реализуется [110].

Деньги лишь частично выполняли функцию средства обращения. В плановой экономике более значительную роль играли физические, абсолютные показатели, нежели показатели финансовой деятельности. При отсутствии материальной заинтересованности естественная цель максимизировать прибыль получала замену в виде максимизации выпуска при имеющейся технологии и минимизации количества потребленных при этом материальных ресурсов.

- государство стремилось ограничить число хозяйствующих субъектов для упрощения процесса планирования и контроля, поэтому экономи-

ка характеризовалась высокой степенью монополизма. При этом основной целью планирующих органов, помимо максимизации валового выпуска, было соблюдения межотраслевого баланса, однако при составлении, которого изначально учитывались потребности предприятий, т.е. промежуточные потребление, а конечный потребитель, не будучи производителем, не попадал в систему межотраслевого баланса;

- плановая экономика характеризуется мягкими бюджетными ограничениями для предприятий. Специфика расчетов между хозяйствующими субъектами, а также взаимоотношений с государством в значительной степени уменьшает роль цен и денег в плановой экономике по сравнению с рыночной системой.

Проведенный неоклассический анализ позволяет выделить следующие различия между плановой и рыночной экономическими системами:

- при переходе к рыночной экономике измениться роль цен и денег во взаимоотношениях между хозяйствующими субъектами;
- равновесие в экономической системе должно формироваться на основе баланса интересов по-

требителей и производителей, а не количественного межотраслевого баланса ресурсов и выпускаемой продукции;

- развитие хозяйствующих субъектов должно зависеть от общественных потребностей и частных интересов, а не от субъективного решения планирующего органа.

Неоинституциональный подход позволяет проводить анализ различных экономических систем по таким направлениям, как нормы и правила, существующие в экономике и используемые в хозяйственной деятельности, структура прав собственности, издержки сбора информации, проведения переговоров и принятия решений, контроля и юридической защиты выполнения контракта [58]. Развитие институтов, играет существенную роль в определение того, в каком направлении осуществляется экономическое развитие. Отметим два ключевых фактора, влияющих на экономическое развитие:

- разграничение прав собственности. Особую роль играет защита прав собственности, в том числе нематериальной, и защита сторон при совершении сделок, по обмену правами собственности. В этой связи особо следует

- отметить роль судебной системы, ее способность принимать независимые законодательно обоснованные решения и эффективно приводить их в действие;
- развитие информационной структуры. Трансакционные издержки и эффективность принимаемых решений в значительной степени зависят от доступности и достоверности информации.

Таким образом, совокупность этих двух факторов позволяет предприятиям широко использовать возможности для повышения эффективности экономики и гибкости хозяйствующих субъектов.

В рыночной и плановой экономической системе некоторые различия имеет процесс обмена правами собственности. Обмен правами собственности на экономические блага в рыночной системе проходит при косвенном участии государства, и стороны самостоятельно определяют условия обмена. В этом случае государство обеспечивает институциональную, правовую защиту интересов сторон – участниц обмена. В плановой системе же с правовой позиции перехода прав собственности не происходит, поскольку обмен осуществляется между отдельными частями единой

плановой системы (за исключением приобретения благ потребителями для конечного потребления). При этом условия обмена определяются, не исходя из хозяйственных выгод или издержек участников, а фиксируются государством. Таким образом, при переходе от плановой экономики к рыночной следует ожидать существенных изменений в структуре собственности, а следовательно, и в принципах процесса обмена. А эти процессы изменят роль предприятий, государства и потребителя.

В работах ряда авторов особое внимание уделяется специфическим изменениям, взаимосвязи внутренней и внешней среды, связанным с переходом от плановой к рыночной экономике [54].

Комплексность и сложность внешних изменений, а также многофакторность и разновидность внутренней среды предприятий сохраняют свою актуальность, как исследовательские проблемы. Недостаточно изучены вопросы поведения предприятия, типы и причины их структурных изменений предприятий, трансформация отношений внутри них и влияние этих отношений на эффективность предприятий.

Следует отметить, что не существует единого мнения о составе, структуре и взаимосвязи между факторами внутренней среды предприятия. Необходимо от-

метить, что экономические теории под различными углами зрения рассматривают предприятия, определяют определенные различия в подходе и трактовке внутренней среды организации.

Так, некоторые исследователи рассматривают преимущественно структуру организации, закономерности формирования подразделений и внутренней иерархии, распределение ответственности и власти внутри организации (H.Minzberq 1979, Б.З.Мильнер 1979, A.Donnellan & M.Scully 1991). Как отмечает Г.Клейнер «... поведение предприятия в переходной экономике скорее характерно рассмотрение трех характеристик предприятия – это проблемы собственности и собственно, вопросы распределения ответственности между собственниками, социальный аспект трудовых отношений и политика занятости и реструктуризация предприятий». [55]

Однако, исследователи едины во мнении об определяющей роли внешней среды при формировании внутренней среды предприятия и его поведения в экономической системе, а также реактивности поведения предприятий на внешние изменения.

В зависимости от анализируемой экономической системы существует несколько классификаций факторов внешней среды. Например, А.Томпсон и

А.Стрикленд [102] при анализе рыночной экономической системы выделяют макро и микро окружение. Макроокружение состоит из политико-экономических, демографических, правовых, социокультурных, технологических и международных аспектов. Микроокружение – это потребители, конкуренты, поставщики и общественность предприятия.

Т.Г.Долгопятова [70] включила в анализ более конкретные факторы внешней среды, такие как финансовые кризисы и состояние финансовой системы, налогообложение, изменение структуры собственности.

Кроме того, особое внимание в анализе переходной экономики уделяют институциональным проблемам, таким как необеспеченность правовой защиты договорных отношений, разрушение управленческих и производственных структур [80], низкий уровень доверия между контрагентами и т.д.

Некоторые исследователи, исходя из характера или уровня происхождения, способа воздействия рассматривают факторы, определяющие финансово – экономическое и технологическое состояние предприятия. Таким образом, общая система факторов, по характеру происхождения делится на макроэкономические, мезоэкономические (деятельность отраслей рынков,

групп предприятий), микроэкономические (поведение отдельных предприятий), наноэкономические (поведение индивидов внутри фирмы).

По способу воздействия факторы разделены на сетевые, т.е. влияющие на предприятие через партнерские связи с точно определенными контрагентами, социальные (поведение и интересы отдельных лиц и групп интересов) и средовые, определяемые социально – экономическим положением в стране [56].

В условиях переходной экономики предприятия функционируют в динамичной и нестабильной среде. Сложная внешняя среда заставляет предприятие адаптироваться к изменениям, а это, в конечном счете, отражается на взаимодействии предприятия с хозяйствующими субъектами.

Внутри предприятия происходит преобразование ресурсов в продукт. Этот процесс может быть описан тремя функциями:

- производственная функция или зависимость между необходимым количеством используемых ресурсов для производства определенного количества продукции;
- функция управления, т.е. процесс организации работников предприятия для достижения целей

предприятия [104] через использование технологий;

- функции социализации, или взаимодействия между работниками предприятия, образование социо-эмоциональных связей [30].

В рыночной экономике производственная функция представляет собой модель принятия предприятием решения относительно объемов производства продукта на определенном рынке, при этом предприятие стремится максимизировать прибыль [105]. В плановой экономике она выполняет ту же роль, но при других условиях: при мягких бюджетных ограничениях предприятие ориентируется на количественные показатели производимой продукции, исходя из имеющихся ресурсных ограничений [59]. Как видно, эти две модели сильно отличаются друг от друга, условия функционирования предприятий различаются, т.е. они имеют разные цели, системы мотивов. В рыночной системе основными показателями для принятия решения являются цены ресурсов, функция спроса на продукцию, тип рынка, при этом по определению, рыночная система устанавливает жесткие бюджетные ограничения для всех хозяйствующих субъектов [58]. Для плановой экономики основу функционирования со-

ставляют физически- количественные показатели выпуска, нормативы и стандарты затрат ресурсов, при этом эффективными являются ресурсные ограничения, а бюджетные ограничения практически не влияют на функционирование предприятий [59].

Необходимо отметить, что предприятие, отдельные индивиды, а также подразделения предприятий имеют различные цели. Однако приоритетность остается вне цели предприятия, поэтому встает проблема объединения людей и создания условий для такого взаимодействия между ними, которое позволило бы достичь целей предприятия, т.е. проблема управления. В целом, процесс создания и функционирования предприятия представляет многоступенчатую систему включающую: целеположение, прогнозирование, планирование, организацию, координацию, распорядительство, мотивацию, учет, анализ и контроль [85]. Таким образом, эта система универсальна для обеих экономических систем и для всех процессов, участниками и исполнителями которых являются социальные группы.

Процесс социализации в определенной степени связан с функцией управления, однако функция управления является для предприятия формальным

процессом, т.е. за конкретного индивида принимают решение, в каком направлении он должен развиваться.

В данном контексте процесс социализации будет рассматриваться как неформальный процесс, сопровождающий неформальные связи между работниками предприятия, т.е. процесс самостоятельный, основанный на добровольном принятии решений индивидом.

Для процесса преобразования ресурсов в продукт основными функциями являются первые две. Однако третья функция неизбежно появляется в любой социальной группе и оказывает некоторое воздействие на функцию управления, а следовательно, и на производственную функцию.

Все сказанное показывает, внешние условия экономической системы определяют структуру взаимодействия предприятия с внешней средой. Принимаемые решения и технология их реализации формируют базу этой структуры. В процессе взаимодействия происходят изменения в структуре собственности, а также меняется и структура предприятий.

Присущая переходному периоду резкая трансформация экономических условий предопределила значительные сдвиги в экономическом поведении государственных предприятий, которые к началу реформы

представляли господствующий тип хозяйствующих субъектов в промышленности республики.

В начале реформ изменение экономических условий выразилось, прежде всего, в упразднении централизованного планирования и распределения продукции, в либерализации цен и внешней торговли, а также в резком сокращении бюджетного финансирования, уменьшении участия государства в инвестиционной деятельности при ужесточении кредитно – денежной политики.

Реформы, начатые в Азербайджане сразу после обретения независимости, привели к дальнейшему углублению экономического кризиса. Оккупация части территории страны вызвала тяжелейшие социально – экономические последствия. Ввиду отсутствия продуманной стратегии эти в целом нужные шаги первого этапа реформ оказались недостаточно эффективными, а порой имели отрицательные последствия. Так, поспешная либерализация цен и внешней торговли в условиях товарного дефицита привела к неуправляемой инфляции (1993г.-1250%, 1994г.-1700%) и произошел отток материальных ценностей в зарубежные страны. К концу 1994 года в стране установилась относительно стабильная внутриполитическая ситуация и с 1995 года начались интенсивные системные экономические

реформы. В 1998 году инфляция составила всего 0,8%, что явилось выражением укрепления в стране макро-экономической и финансовой стабилизации, основы которой были заложены в 1996 году. Но макро стабилизация не способствовала развитию реального сектора на микро уровне. В 1998 году удельный вес убыточных предприятий по сравнению с 1990 годом в промышленности возрос на 36,8%, а объем убытков (в текущих ценах) – в 121,0 раза [78].

Необходимо отметить, что при переходе от плановой экономики к рыночной до 1997 года медленно изменилась структура собственности. Так, в 1997 году в промышленности республики доля государственного сектора составляла 74,9%, а негосударственного сектора 25,1% в производстве машин и оборудования соответственно 95,0% и 5%, что свидетельствует о медленном развитии рыночных преобразований в машиностроении республики [14].

Трансформация экономических условий изменила характер проблем, стоящих перед руководством предприятий. На рубеже начала реформы главные трудности в их работе определились развалом системы хозяйственных связей, особенно наиболее кризисной областью управления стало материально – техническое

снабжение. Также критическими являлись финансовые, кадровые и организационные проблемы.

Необходимо отметить, что относительная острота проблемы хозяйственных связей вызвана двумя группами взаимосвязанных факторов. Первая группа, факторы, характеризующие состояния собственно данной сферы: нарушение хозяйственных связей в СНГ, разрыв технологических цепочек в отраслях, потери традиционных поставщиков, дефицит некоторых видов материалов (например, метал). Вторая группа, факторов связана с состоянием финансовой сферы: отсутствие денег на оплату поставок, задержки расчетов и платежей, недоступные цены на сырье и комплектующие. Испытывая трудности со сбытом продукции, многие руководители не воспринимали их как сигнал для изменения поведения.

Многие предприятия реального сектора не работают из-за нехватки денежных оборотных средств. Независимые расчеты по отдельным отраслям свидетельствуют, что доля таких предприятий колеблется 75 – 80%. Это означает, что их дефицит порожден во многом общими для всех предприятий внешними условиями и является симптомом ужесточения финансовых ограничений в экономике. Такая ситуация связана с комплексом причин. Основная – это вследствие ин-

фляции обесценение оборотных средств. Скорость оборота, продолжительность производственного цикла и сроки расчетов таковы, что реальные денежные оттоки часто не успевают возместиться даже при росте цен. Следует отметить, что ощутимым является и резкое сокращение сферы сбыта, соответственно – наличие на складе и даже в цехах остатков готовой продукции, обусловленное снижением спроса на нее как в результате структурных перемен (спад производства, отмена госзаказа и др.), так и из-за финансовых трудностей потребителей (неплатежеспособность, слишком высокие цены и т.п.). С другой стороны, предприятия, под воздействием инфляционных ожиданий покупая много сырья, материалы и комплектующие изделия сами способствовали обострению проблемы свободных денежных средств. Необходимый объем оборотных средств обеспечивается за счет собственных средств, краткосрочных кредитов банков на рыночных условиях, льготные кредиты государства.

Для переходного периода характерен продолжающийся рост издержек производства под влиянием цен на энергоносители, падения валютного курса и удорожания импорта; сказываются также инфляционные ожидания и высокая степень монополизации производства. Для предприятий, худшее в инфляции издер-

жек – невозможность прогнозировать финансовое положение, оценить финансовые результаты и соответственно планировать использование средств. Безусловно, это способствует увеличению издержек использования «дорогих» кредитов, политика постоянного повышения зарплаты и необходимость содержания объектов социальной сферы.

Большинство руководителей предприятий отмечают, что высокое налогообложение отрицательно сказывается на финансовых возможностях предприятий. Но большинство из них научились обходить налоги, смягчая тем самым финансовые трудности. Предприятия приспособились к ужесточающимся финансовым условиям двумя путями: апелляция к государственной поддержке в различных формах и активизация собственных усилий по упрочнению финансового состояния. В первом случае в ход идут не только просьбы, но и давление на правительство, национальный банк. Вполне справедливые требования о нормализации платежей, налаживании межгосударственных расчетов, своевременной оплате госзаказов сочетаются с просьбами об индексации оборотных средств, проведение взаимозачетов с дополнительным кредитованием. Вместе с тем предпринимаются самостоятельные меры по стабилизации платежей и расчетов, напри-

мер, такие как предоплата, без которой с большинством потребителей не работают. Однако сохраняется практика отгрузки продукции в долг «своим» традиционным потребителям (например, ГНКАР), а иногда просто попавшим в трудное положение государственным предприятиям.

Для ускорения и повышения устойчивости оборота средств предприятия вынуждены были сворачивать хозяйствственные связи с республиками СНГ. Необходимость пользоваться кредитами заставляет предприятия налаживать более тесные контакты с банками, добиваясь смягчения условий кредитования.

Что касается издержек, то обычно их уровень просто закладывается в цену. Однако спросовые ограничения и желание иметь прибыль для развития подталкивают предприятия к тому, чтобы уделять большое внимание уровню текущих затрат. Поэтому одни предприятия совершенствуют технологию, «подбирают» резервы, другие переходят на натуральное хозяйство: сами производят многие детали, что оказывается дешевле, нежели иметь дело со сторонними поставщиками. Иногда предприятия продают излишнее сырье, оборудование, налаживают коммерческое использование помещений и т.п. Стремление к экономии из-

держек повлияло на изменение ассортимента продукции.

Таким образом, в целом деятельность предприятий демонстрируют как приспособление к ужесточившимся финансовым ограничениям, так и различные способы их смягчения.

В целом текущие проблемы заслонили для многих предприятий вопросы стратегии развития. Как правило, на проведение работ по перевооружению и модернизации производства средства не направлялись, а если и направляются, то обычно туда, где не требуется больших вложений и обеспечивается быстрая отдача.

Необходимо отметить, что на крупные инвестиционные проекты средств предприятий не хватает. Почти все директора заводов нефтяного машиностроения считают, что такие проекты (реконструкцию, или техническую модернизацию) возможны только при участии иностранных инвесторов или при помощи государства.

Поэтому, дороговизна и недоступность кредитов побуждают предприятия искать финансовые источники для долгосрочных целей, используя различные формы объединения средств, т.е. долевое участие, акционерные общества, привлечение средств коммерческих структур.

Несмотря на то, что следствием преобразований стало создание известных финансовых ограничителей в деятельности предприятий, в целом кредитно-денежная политика оказалась не столь жесткой, как декларировалось в первые месяцы реформы. Это произошло во многом, под давлением государственных предприятий и их отраслевых структур, попавших в тяжелый сбытовой и платежный кризис. Но при этом надо отметить, что льготы и субсидии достаются не всем: одни предприятия поставлены в более жесткие, рыночные условия, а другие, могут рассчитывать на смягчение условий. Тем самым в целом можно говорить лишь о некотором ужесточении (не для всех предприятий) бюджетного ограничения.

Таким образом, непродолжительный период жесткой стабилизации и внезапность, непривычность для государственных предприятий появления финансовых проблем предопределили противоречивость поведения этих предприятий: как использование различных способов адаптации к рыночным условиям, так и ориентации на поддержку государства. Видно, что меняется отношение всех предприятий к финансовым ресурсам, их использованию. Деньги стали нужны, их стремятся получить или заработать. Фактически, поведение принимающих решения хозяйствующих субъ-

ектов начинает зависеть от того, какими средствами они располагают. Все это свидетельствует об активизации роли денег в экономике, что в свою очередь является показателем усиления жесткости бюджетного ограничения.

Все это говорит о том, что переходная экономическая система неоднородна, динамична, однако деятельность трансформационных процессов приводит к формированию относительно устойчивых организационных структур, позволяющих предприятиям функционировать в агрессивной внешней среде. В переходной экономике формируются специфические взаимоотношения между хозяйствующими субъектами. Эти взаимоотношения, с одной стороны содержат формы, сложившиеся в планово – распределительной экономике, с другой стороны строятся на новых рыночных основах.

## **1.2. Теоретические основы формирования стратегии поведения предприятия**

Принятие тех или иных решений и выбор линии поведения предприятия практически всегда определяются конкуренцией и рыночными условиями. Производственные предприятия действуют в соответствии

с конкурентными обстоятельствами и условиями спроса-предложения рынка, т.е. теми силами, которые находятся вне области фирмы. Понимание того, как предприятие формирует свою природу и направления своей деятельности, что видно из принимаемых стратегий, что важно с нескольких точек зрения:

- стратегический курс предприятия есть, собственно, продукт внешних рыночных альтернатив и внутренних факторов: ресурсов, квалификации, управлеченческих преимуществ;
- стратегия имеет определяющее значение для позиции предприятия, рыночного поведения и сферы интересов бизнеса;
- стратегия-это основа для принятия эффективных решений в бизнесе (выбор наиболее эффективных групп, выбор ресурсов, технологий, определение оптимального объема производства и т.д.).

Значит, является ли предприятие преуспевающим или оно терпит неудачи частично, зависит от широты и значимости ее стратегии, а не от экономического положения на рынке.

Все выше сказанное свидетельствует о том, чтобы избежать неудач в процессе стратегического

планирования, необходимо иметь представление о сущности и важности стратегии, о роли и месте стратегии в общем процессе планирования, о методах разработки стратегии и взаимосвязи текущего планирования со стратегическими планами. Реализация стратегических планов осуществляется посредством стратегических и тактических решений, текущих и оперативных планов.

«Стратегические решения - это управленческие решения, которые:

- 1) ориентированы на будущее и закладывают основу для принятия оперативных и управленческих решений;
- 2) сопряжены со значительной неопределенностью, поскольку учитывают неконтролируемые внешние факторы, действующие на предприятие;
- 3) связаны с вовлечением значительных ресурсов и могут иметь чрезвычайно серьезные, долгосрочные последствия для предприятия». [77с.14]

«Стратегические решения – это принципиальные, жизненно важные решения, связанные с выбором назначении целей фирмы и критериев ее достижения; выбором путей достижения целей, структуры деятельности, пропорций и правил игры; определением политики в основных направлениях хозяйственной дея-

тельности: производственно- технологической политики, кадровой, финансово-экономической политики. Причем все эти политики (принципы, приоритеты) должны быть увязаны в единую стратегию, определяющую выбор направления комплексных действий, обеспечивающего достижения цели фирмы.

Тактические решения – это решения по текущей деятельности, которые связаны с выбором конкретизации вариантов реализации принятой стратегии, с учетом оперативно складывающейся ситуации. Как правило, их влияние на конечный вариант ограничено, и принимаются эти решения, в основном на рабочих местах среднего звена руководства, верхним слоем руководства они только утверждаются и контролируются в целом (на соответствие их стратегическим критериям и целевым установкам)». [74с.14]

«Стратегическое управление – это процесс принятия и осуществления стратегических решений, центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения, в котором оно действует. Стратегию можно рассматривать как основное связующее звено между тем, что организация хочет

достичь – ее целями, и линией поведения, выбранной для достижения этих целей».[66с.4]

К числу стратегических решений можно отнести: реконструкцию предприятия; внедрение новшеств (новая продукция, новая технология); организационные изменения; выход на новые рынки сбыта; приобретение, слияние предприятий и т.д.

Стратегические решения характеризуются следующими чертами:

- инновационны по своей природе;
- направлены на перспективные цели предприятия, на возможности, а не на задачи, на будущее, а не настоящее;
- отличаются от тактических решений тем, что множество альтернатив не определено, процедура их формирования играет важную самостоятельную роль;
- направлены на будущее, являются, следовательно, неопределенными по своей природе;
- требуют знаний – результат, как правило, больше зависит от качества решения, чем от быстроты или своевременности его принятия. Для них нет жестких временных рамок;

- субъективны по своей природе, не поддаются, как правило, объективной оценке;
- необратимы и имеют долгосрочные последствия.

Необходимо отметить, что стратегические решения существовали всегда, хотя необходимость их формирования и принятия на уровне предприятия в условиях централизованного управления была ограниченной.

Понятие стратегического планирования как организованной системы подготовки, принятия и реализации стратегических решений на предприятии получило практический смысл лишь тогда, когда степень централизации руководства резко снизилась.

В основном на предприятии выделяются три вида стратегии: производственная, маркетинговая, финансовая.

«Производственная стратегия сосредоточена на решениях о необходимых мощностях, размещении промышленного оборудования, основных элементах производственного процесса, регулировании заказов. Наиболее важными аспектами производственной стратегии являются:

- контроль за издержками;

- повышение эффективности производственных операций.

Маркетинговая стратегия заключается в определении подходящих продуктов, услуг, а также рынков, на которых они могут быть предложены. Определяет наиболее эффективный состав комплекса маркетинга (исследований рынка, товарной и ценовой политики, каналов распределения и стимулирования сбыта).

Финансовая стратегия ответственна за прогнозирование финансовых показателей стратегического плана, оценки инвестиционных проектов, планирование будущих продаж, распределения и контроль финансовых ресурсов».[72 с.330]

Как предприятие формирует свою природу и направления своей деятельности – что видно из принимаемых стратегий – важно с нескольких точек зрения. Во-первых, стратегический курс предприятия является продуктом внешних рыночных альтернатив (или ограничений) и внутренних факторов: ресурсов, квалификации, управлеченческих преимуществ. Большое количество факторов, влияет на то какой стратегии, будет отдано предпочтение: потребительские вкусы, предпочтения, покупательские привычки, тех-

нологические изменения, потребность в инвестициях; соответствующие прибыльные ожидания, финансовые возможности предприятия, оценка квалификационных и управленческих качеств в отношении их достаточности для достижения успеха на рынке; диверсификация, персональный состав управленческого звена и его целеустремленность, государственные акты регулирования, обязательства предприятия перед сегментом общества или держателями акций, а также социальные, политические и культурные условия, ограничивающие или расширяющие спектр действия предприятия.

Во-вторых, стратегия предприятия имеет определяющее значение для позиции предприятия, рыночного поведения и сферы интересов бизнеса.

В-третьих, стратегия - это основа важных типов принятия решений в бизнесе, как выбор среди небольшого количества потребительских групп и отдельных потребителей для удовлетворения их потребностей; выбор наиболее эффективных с точки зрения ресурсов и издержек технологий и производственных процессов; определение оптимальных объемов производства и местоположения предприятий; попытки достичь вершины в конкурентной борьбе и добыть прибыльную рыночную долю; уловить и выгодно ис-

пользовать новые рыночные альтернативы и изменяющиеся условия спроса – предложения.

Стратегия поведения предприятия формируется в соответствии с принципом согласованности деятельности предприятия с внешней средой, потому, что внешняя среда в достаточной степени может оказать влияние на сегментацию предприятия и его продукции в рыночном пространстве. Внешняя среда имеет связь с непосредственными (прямыми) контактами предприятия с участниками соответствующего сегмента деятельности. К участникам относятся: поставщики хозяйственных ресурсов (финансы, сырье и материалы, трудовые ресурсы); потребители продукции и посредники реализации продукции предприятия; источники информационного представления продукции на сегменте (средства массовой информации); государственные структуры, которые занимаются регулированием производственной деятельности той или иной отрасли. Здесь, необходимо особо отметить роль государства в экономике переходного периода, так как его присутствие необходимо для становления механизма взаимоотношений предприятий. Откорректировав налоговое законодательство можно снизить влияния нестационарности и стохастичности в поведении отдельных хозяйствующих субъектов или отраслей,

осуществлять юридический контроль на формирующемся рыночном пространстве.

Локальные социальные потрясения в Азербайджане в 1990-1993гг. повлияли на экономические перспективы развития и ослабили производственный инвестиционный климат в экономике. Это непосредственно было связано с политической неустойчивостью в структурах власти; с непоследовательным отношением власти к вопросам регулирования бизнес - среды, что особенно проявляется в области налогового регулирования.

Стратегия характеризуется общими положениями:

- определение стратегических задач предприятия и включаемых в нее тактических целей, а также основных подразделений;
- определение поведения предприятия с позиции задач и программ в области маркетинга; политика по отношению к поставщикам, внешним финансовым источникам;
- оценка ресурсов предприятия, в первую очередь распределения ресурсов предприятия по направлениям финансово – хозяйственной деятельности.

Выбирая ту или иную цель стратегического характера для своего предприятия, предприниматель должен оценить, не отразится ли его выбор отрицательно на других целях, которые отражают интересы других субъектов рынка, и создают возможность привести ему в стратегической перспективе определенный эффект. Выбор цели предполагает направление на ее достижение определенной совокупности ресурсов, которыми располагает предприятие.

Цели определяют направления деятельности предприятия, определяют способы повышения их эффективности и являются базой для процесса контроля. После выбора целей надо исследовать их качественные стороны. Факторами, которые определяют качества целей, являются следующие: максимальна возможная конкретность цели, достигаемая методами ее формализации; гибкость цели и наличие пространства для их корректировки в связи с непредвиденными изменениями; измеримость целей; сопоставимость целей.

Это предусматривает сопоставимость целей из различных сегментов деятельности (например, показатели рентабельности должны соответствовать объему продаж и ресурсному распределению) и цели, соблю-

даемые в иерархии (в целях достижения системности в деятельности).

Известно, что по ходу реализации стратегии развития предприятия возможно возникновение немалого количества проблем, которые подлежат оценке с точки зрения характера изменений и их воздействия на производственно-хозяйственную деятельность. Во избежание таких проблем необходимо соблюдать следующие принципы:

- взаимосвязь этапов формирования стратегии с этапом реализации. Отсюда следует, что результат применения выбранной стратегии будет зависеть и от методического подхода, который применяется в процессе формирования стратегии.
- интеграция разработанной стратегии с соответствующими структурными звеньями и направлениями деятельности, в рамках которой ее предполагается реализовывать. Следовательно, между потенциалом и выбранной стратегией должно быть состояние динамического равновесия.
- наличие информации, которая должна быть точной и своевременной, адекватной проблеме

мам, решаемым при достижении стратегических приоритетов.

При реализации любой стратегии требуется выполнение определенных тактических решений в короткие периоды времени. Следовательно, разработку стратегии необходимо подкреплять тактическим планированием, которое обеспечивает последовательное достижение стратегических целей.

Локальные задачи, результаты, которых определяются в натуральных и денежных количественных показателях являются основой составления планов по определенным направлениям будущей стратегии поведения предприятия.

После окончательного завершения разработки планов по отдельным направлениям необходимо проведение анализа и выявления несоответствий, корректировка, а также рассмотрение внутрифирменных данных за прошлые периоды.

Формирование стратегии – это составной элемент всего процесса стратегического планирования. На практике формирование стратегии имеет следующие последовательные этапы:

- анализ стратегий, т.е. исследование сложившейся ситуации на предприятии и во внешней

среде, определение ключевых проблем и факторов развития, проведение «SWOT» анализа;

- выявление основных целей, по которым определяются приоритетные направления финансово-хозяйственной деятельности; критерии распределения ресурсов и разрабатываются конкретные количественные стратегии.
- в соответствии с выбранной методикой анализа сбор и компоновка набора стратегий.
- реализация стратегии
- контроль и корректировка, т.е. определение контрольных точек, которые наилучшим образом показали бы достигнутые результаты и целесообразности продолжения работ в данном направлении.

При этом надо отметить, что общая схема стратегического планирования предусматривает анализ ситуации, стратегическую сегментацию, формирование портфеля стратегий, а также выбор и реализацию конкретной стратегии. Отметим, что единой стратегии для всех предприятий не существует, так как определение его стратегии зависит от позиции на рынке, его потенциала, динамики развития, поведения конкурентов, особенностей выпускаемой продукции, состояния

экономики, социальной среды и многих других факторов.

При формировании стратегии деятельности предприятия важная роль принадлежит методике анализа хозяйственного портфеля предприятия. В настоящее время существует методика портфельного анализа. Эта методика направлена на выявление в определенный период времени оптимального набора производимой продукции на предприятии. С ее помощью происходит перераспределение ресурсов между утвержденными программами производственной деятельности. Необходимо отметить, что существующие методики анализа хозяйственной деятельности предприятия требуют идентификации стратегических хозяйственных единиц, их позиционирования на выбранной матрице анализа и приложения специальных стратегий по ресурсам. Эти методы разработаны в 1960 годы для решения задач стратегического управления на корпоративном уровне и являются одними из немногих специализированных методов стратегического менеджмента.

Основным приемом портфельного анализа является построение двухмерных матриц, с помощью которых стратегические хозяйствственные единицы или продукты могут сравниваться друг с другом по вы-

бранным критериям, таким как темпы роста продаж, относительная конкурентная позиция, стадия жизненного цикла, доля рынка, привлекательности отрасли и др. Главными достоинствами портфельного анализа являются возможность логического структурирования и наглядного отражения стратегических проблем предприятия, относительная простота представления результатов, акцент на качественные стороны анализа. Различия методов портфельного анализа состоят в подходах к оценке конкурентных позиций стратегических хозяйственных единиц и привлекательности рынка.

Наиболее популярной является методика, разработанная Бостонской Консалтинговой Группой (БКГ) для анализа относительного расположения каждой стратегической хозяйственной единицы в соответствующей ей отрасли. Эта матрица позволяет предприятию классифицировать продукцию по ее доле на рынке относительно основных конкурентов и темпам годового роста в отрасли. Матрица дает возможность определить, какой товар предприятий занимает ведущие позиции по сравнению с конкурентами, какова динамика его рынков, позволяет произвести распределение стратегических финансовых ресурсов между продуктами. Она построена на известной пред-

посылке, чем больше доля товара на рынке, тем ниже удельные издержки на единицу продукции и выше прибыль в результате относительной экономии от объемов производства. Модель БКГ составляется на весь профиль, причем по каждому продукту должна иметься информация об объеме продаж, доля продукта на рынке относительно конкурента, темпы роста рынка на котором действуют предприятия.

В основе интерпретации матрицы БКГ лежат следующие положения: валовая прибыль и общие доходы предприятия увеличиваются пропорционально росту доли рынка; для поддержания доли рынка потребность в дополнительных средствах растет пропорционально темпу роста рынка; с приближением продукта в своем жизненном цикле к стадии зрелости, чтобы не потерять завоеванные ранее на рынке позиции, полученную прибыль следует направлять и распределять среди продуктов, у которых есть тенденции роста.

Исходя из этого, здесь в зависимости от особенностей распределения прибыли проводится классификация продуктов. Однако матрица БКГ применима в том случае, если рост объема деятельности может быть надежным измерителем перспектив (не измениться, например, фаза жизненного цикла, невы-

сок уровень нестабильности). Относительные позиции фирмы в конкуренции можно определить по ее доле на рынке. Кроме того, необходимо обязательно учитывать факторы риска, знание прошлых стратегий и их эффективность, воздействие на собственные фирмы со стороны инвесторов и потребителей, фактор времени.

Компания «Мак-кинзи» усовершенствовала бостонскую матрицу в ходе реализации проекта, который выполнялся по заказу компании «Дженерал Электрик». Модель «Дженерал Электрик - Маккинзи» дает более полное представление о стратегическом положении фирмы и обусловленных ею выборе стратегических решений. В этой матрице фактор «возможности расширения рынка», превратился в многофакторное понятие «привлекательность рынка», а фактор «относительная доля рынка» преобразован в понятие «стратегическое положение фирмы», являющийся измерителем позиции фирмы на рынке. Преимуществом матрицы «Дженерал Электрик - Маккинзи» по сравнению с матрицей БКГ является учет наибольшего количества значимых факторов.

Необходимо отметить, что на основании существующих методик были выведены наступательная, оборонительная, промежуточная, поглощающая, и ос-

таточные стратегии. Ясно, что в чистом виде данные стратегии не используются. Поэтому оптимальное развитие предприятия в основном определяется правильностью выбора варианта функционирования на базе формируемой стратегии развития. Эффективность стратегии может быть обеспечена только в том случае, если локальные задачи совместимы, регулируют и поддерживают друг друга.

Так как построение стратегии поведения основано на стратегическом планировании сперва рассмотрим понятие «стратегическое планирование». Как отмечает И. Ансофф «Стратегическое планирование представляет собой набор действий и решений, предпринимаемых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь, предприятию достичь своих целей»[111 с.136].

Исторически долгосрочное планирование на уровне предприятия в условиях рыночной экономики сформировалось в теоретическом и практическом плане в 50-х годах XX века. На первом этапе оно выступало как собственно долгосрочное планирование, когда ведущим было утверждение о перенесении тенденции развития предприятия на будущее. Однако к началу 60-х годов деловая окружающая среда стала

недостаточно стабильной, чтобы трендовые характеристики давали реалистичные результаты. Возросшая конкуренция, борьба за потребителей потребовали пересмотра концептуальных положений в области долгосрочного планирования предприятия. В этой связи планирование стало целевым, когда ресурсы рассматривались как средство достижения целей, а план представлял собой набор возможных альтернатив, в соответствии с прогнозируемыми изменениями внешней среды и данное направление получило название «стратегическое планирование».

На сегодняшний день «отцами» стратегического планирования по праву считаются Альфред Д. Чандлер, Кеннет Эндрюс и Игорь Ансофф. И. Ансофф указывает [111] на известные четыре задачи, которые решаются в процессе стратегического планирования:

1. распределение ресурсов;
2. адаптация к внешней среде;
3. внутренняя координация;
4. организационное предвидение.

Необходимо отметить, что построение стратегии поведения предприятия базируется на методологии стратегического планирования, включающие в себя принципы построения прогнозов развития предпри-

ятия. Процесс стратегического планирования предусматривает следующие последовательные действия:

1. Оценка перспектив и позиций предприятия на сегменте деятельности, т.е. уточняются количественные и качественные параметры достигнутого уровня, выявляется структура всех видов ресурсов на начало планируемого периода и прогнозируются возможные изменения в этой структуре.
2. С помощью сравнительной оценки по видам производств выбирается предпочтительная стратегия.
3. Определение и формирование целевых задач на краткосрочную и среднесрочную перспективу. Здесь дается подробный перечень основных и вспомогательных уровней деятельности с учетом временных границ и уровня управления на предприятии.

Целью стратегического планирования является спланированное на определенный промежуток времени оптимальное состояние хозяйствующего субъекта. Это означает, что в соответствии с заданными критериями должны формироваться пропорции между подразделениями хозяйствующего субъекта.

Необходимо отметить, что принцип иерархичности построения стратегий означает, что процесс планирования начинается с разработки базовой стратегии, понимаемой как основной курс действий по реализации приоритетных целей развития предприятия в рамках имеющихся ресурсов альтернатив конкретных решений. Вместе с тем принцип иерархичности построения стратегического плана означает, прежде всего, что одновременно с базовой стратегией разрабатывается стратегия каждого крупного подразделения предприятия. При этом в качестве классификационного признака, определяющего качественные отличия в принципе разработки стратегии, берется деление структурных единиц на линейные и функциональные. Так как первые отвечают на предприятии за производство конкретной продукции, они конкретизируют базовую стратегию по характеристике «продукт/рынок», а вторые отвечают за эффективность использования определенного вида ресурса (или сферу деятельности), они конкретизируют стратегию по характеристике «ресурсы/возможности». Исходя из сказанного в рамках линейных подразделений разрабатываются конкретные бизнес-проекты, охватывающие весь жизненный цикл конкретного товара. Функциональные подразделения разрабатывают собственные стратегии. При этом оп-

ределенный матричный характер формирования бизнес-проектов и функциональных стратегий позволяет говорить о возможности сходимости процедуры согласования данных стратегий и соответствий их базовой стратегии предприятия.

Следует отметить, что применение методологии стратегического планирования дает возможность создать равновесие между краткосрочной и долгосрочной рентабельностью. Она достигается путем такой координации внутри предприятия, при которой мощности, материальные и маркетинговые ресурсы могут быть перераспределены между производствами отдельных продукции. Конечно, все это обеспечивается на основе рационального использования ресурсов, зависящих от производственных возможностей оборудования, уровня трудовых ресурсов, технологии производства и уровня складских запасов материальных ресурсов. В этом случае по каждому производству можно определить долю: прибыли, продаж, приток денежной наличности, текущих затрат.

Одним из глобальных принципов в методологии стратегического планирования, является принцип оперативности, основанный на внутрихозяйственной согласованности всех составляющих стратегического плана, своевременности передачи плановых заданий

всем исполнительным группам. Учет этого принципа составления стратегического плана предприятия дает возможность выявления на предприятии:

- недоиспользованных ресурсов и перспективы их включения в производственно-сбытовой процесс;
- диспропорции в работе отдельных подразделений по заданным планам.

Для обеспечения оптимизации стратегического планирования используется система показателей. Система показателей охватывает все стороны процесса стратегического планирования, т.е. сформулированные принципы, применяемые методы и т.д.

Основные требования, предъявляемые показателям, следующие:

- возможность агрегирования и дезагрегирования;
- сопоставимость и измеряемость показателей;
- адаптивность всей системы показателей для оперативного отражения изменений в работе планируемого хозяйственного субъекта;
- стимулирующая функция системы показателей, т.е. хозяйствственный субъект, стремится к эффек-

тивности производственно-сбытовой деятельности.

Существует три группы показателей: натуральные и стоимостные; абсолютные и стоимостные; количественные и качественные (объем продаж, затраты на расширение производства, прибыль, рентабельность производства и т.д.)

Конечно, стоимостные показатели обеспечивают важнейшие взаимосвязи и пропорции в экономике предприятия, и эти показатели характеризуют степень увязки всех разделов стратегического плана развития предприятия.

Анализ зарубежной литературы по стратегическому планированию показывает, что и количество, и содержание этапов составления стратегического плана, а также и его форма могут существенно варьироваться и зависят от многих факторов. По нашему мнению, среди них основными являются форма собственности, тип предприятия, отраслевая принадлежность предприятия, их размер и система управления. Необходимо отметить, что точно также не существует единого горизонта стратегического планирования. Специалисты в области стратегического планирования Д.Клиланд и У.Кинг отмечают, что протяженность интервала стратегического планирования имеет боль-

шое методологическое значение. Период планирования должен базироваться на экономических проекциях, учитывающих общие тенденции, а не циклические колебания экономики. Организация должна планировать с такой перспективой, которая для нее полезна, но не больше допустимой по соображениям разумной точности. Это аксиома: чем дальше в будущее простирается планирование, тем менее надежным становится прогноз. [53]

Американские специалисты считают, что временные горизонты одинаковых по назначению планов разных фирм зависят от отраслевой принадлежности последних и уровня их технической оснащенности. Р.Вебер отмечает, что «фирма, производящая одежду, так же нуждается в долгосрочном планировании на 6 месяцев, как и «Дженерал моторс» необходим десятилетний план».[88]

Таким образом, горизонт планирования зависит от среднего времени от появления идеи до ее внедрения, продолжительности воздействия принимаемых решений и степени предсказуемости будущего.

### **1.3. Методические аспекты организации управления ресурсов в стратегии поведения предприятия**

Развитие машиностроения в условиях рыночной экономики требует коренной перестройки управления производством, основанной на использовании рыночного инструментария, методов маркетинга и логистики, производимой в целях стабилизации работы машиностроительных предприятий и повышения конкурентоспособности выпускаемой ими продукции. При этом основное внимание должно уделяться применению в машиностроительном комплексе логистического подхода способствующего снижению себестоимости машиностроительной продукции, и, следовательно, усилению ее конкурентных преимуществ на внутреннем и внешнем рынке.

Для изучения существующих в машиностроении особенностей организации и управления потоковыми процессами необходимо сначала рассмотреть имеющиеся в наличии ресурсы, составление и реализацию мероприятий по совершенствованию управления ресурсами предприятия.

Из экономической теории известно, что спрос на ресурсы непосредственно зависит от спроса на гото-

вую продукцию. В условиях рынка потребность на основные виды ресурсов формируется в соответствии с предельной доходностью и предельными издержками. Предельные издержки используемого ресурса – это сумма, на которую возрастут совокупные издержки, при покупке дополнительной единицы какого – либо производственного ресурса. Предельная доходность ресурса равна приросту совокупного дохода в результате использования, дополнительной единицы какого – либо ресурса. Чтобы максимировать прибыль, объем использования каждого ресурса должен быть скорректирован таким образом, чтобы величина предельной доходности этого фактора равнялась издержкам использования его дополнительной единицы.

Необходимо отметить, что все ресурсы, используемые на предприятии с точки зрения поведений можно объединить в следующие группы: материальные, финансовые (денежные ресурсы), и информационные. Поэтому рассмотрим эти три вида ресурсов и определим его место в стратегии поведения предприятия в экономике переходного периода.

Начнем рассмотрение с денежных ресурсов, потому что, в реальной жизни хозяйственные процессы мы видим в форме потока денег, за которыми скрыты продуктовые потоки производства товаров и услуг,

обмен товаров, их потребление. Деньги как измеритель затрат, ценности благ и богатства в широком смысле этого слова выступают на поверхности явлений в форме платежей за поставку продуктов, выполненные услуги, оплату налогов, сопутствуют и другим экономическим отношениям [81].

Финансовые ресурсы формируются как разница между притоком денежных средств (амortизационные отчисления, доходы от реализации продукции и услуг, доход от реализации активов предприятия, взносов в уставный фонд и заемных средств) и оттоком денежных средств (затраты на производство продукции и услуг, общие издержки предприятия, затраты на обслуживание и погашение кредитов, затраты на производство продукции и услуг, выплата дивидендов, налоги и другие отчисления). Денежные ресурсы находят отражение в планах денежных потоков на заданный период времени с учетом существующих задержек по отгруженной продукции, по оплате поставщикам за материалы и другие вспомогательные ресурсы, а также с учетом плана осуществления продаж в рассрочку и плана формирования запасов.

Важным элементом функционирования предприятия являются денежные средства, так как они позволяют перераспределять результаты хозяйственной

деятельности по различным организационным этапам хозяйственных структур экономики. Для проведения анализа денежных ресурсов и определения структуры использования доходов и структуры источников получения прибыли нужно: провести классификацию доходов и расходов; иметь возможность провести анализ влияния внутренних и внешних факторов на движение всего хозяйственного потока.

Основной задачей при анализе структуры денежных ресурсов является определение оптимальной величины структуры капитальных вложений через денежные средства для получения максимального объема денежного (а не товарного) потока за анализируемый период времени.

В связи с тем, что денежные ресурсы являются самыми ограниченными ресурсами, общая эффективность управления ими будет зависеть от рационального распределения ограниченных денежных средств. Поэтому главная задача предприятия заключается в том, чтобы максимально обеспечить плановые затраты (например, по расширению производства) за счет собственных источников финансирования.

Известно, что в период перехода нашей страны к рыночной экономике произошел спад во многих отраслях, который привел к снижению потенциала вос-

производства к ослаблению научно – технической базы, а также к разладу финансовой системы. В тот период предпочтительнее было отвлечение финансовых ресурсов непосредственно из производства в рынки ценных и государственных бумаг, в результате этого произошел разрыв между сферой производства и сферой обращения. Так как уровни доходности значительно стали различаться, они действовали раздельно. Поэтому одной из задач поддержания развития промышленности является объединение движения денежных потоков, т.е. производственного и финансового сектора.

Разрыв двух сфер привел к сокращению финансирования оборотных средств, а, следовательно, и к многочисленным неплатежам.

Движение денежных средств происходит в связи с различными хозяйственными операциями. Структура денежных ресурсов может анализироваться по хозяйственным операциям текущей деятельности, так как наиболее прогнозируемые хозяйственные операции связаны именно с этим видом деятельности. Денежный поток определяется операциями по формированию прибыли потому, что текущая деятельность связана с производством и реализацией продукции.

Как было отмечено выше, формирование денежного потока текущей деятельности происходит на основе притока и оттока средств:

Приток:

1. реализация товаров (продукция, работа и услуги);
2. реализация основных средств и иного имущества;
3. авансы, полученные от покупателей и заказчиков;
4. бюджетные ассигнования и иное целевое финансирование;
5. безвозмездно полученные средства;
6. кредиты и займы;
7. прочие поступления.

Отток:

1. оплата поставщиков (т.е. оплата приобретенных товаров и осуществленных работ);
2. оплата труда;
3. отчисления на социальные нужды;
4. средства на выдачу подотчетных сумм;
5. средства на расчеты с бюджетом;
6. средства на финансовые вложения;
7. средства на прочие выплаты.

Здесь мы ограничимся приведением составляющих денежных ресурсов, в следующих главах будет осуществлена их оценка.

Нефтяное машиностроение является материалоемкой отраслью, потребляющей практически все виды сырья и материалов, поставляемые как промышленным, так и сельским хозяйством. В составе себестоимости продукции этой отрасли удельный вес материальных затрат колеблется от 50-60%. Надо отметить, что состав материальных затрат неоднороден и включает расходы на сырье и материалы, топлива и энергии, расходуемые на технологические цели и хозяйственныенужды, покупные комплектующие изделия и полуфабрикаты, запасные части для ремонта машин и оборудования, затраты на приобретение тары и упаковки, износ малооцененных и быстроизнашивающихся предметов труда и т.д. В отрасли по существу применяются почти все виды черных и цветных сплавов. На заводах нефтяного машиностроения используются различные виды стали (конструкционная сталь; листовой и сортовой прокат углеродистых сталей; конструкционная углеродистая качественная сталь с повышенным содержанием марганца), чугун (различные марки обычного чугуна и высоколегированные), ли-

тейные и ковочные материалы, цветные материалы, пластичные материалы и различные сплавы.

Потребность применять логистический подход в машиностроительном хозяйстве обуславливает необходимость определения и изучения существующих особенностей организации и управления потоковыми процессами. Понятие «потоковые процессы» имеет достаточно широкое распространение в теории логистики. Здесь под потоковыми процессами понимается целенаправленное движение товарно-материальных или нематериальных ценностей (информационных, трудовых, финансовых, энергетических потоков) от их поставщика к потребителю. Исследуя особенности потоковых процессов в машиностроительном производстве, которые в своем большинстве представлены перемещением товарно-материальных ценностей, обязательно нужно отметить их определенную цикличность в рамках предприятия, обусловленную используемой технологией изготовления конечной продукции. Таким образом, преобладающим видом потоков в машиностроении является материальный поток, сущность которого рассмотрим более подробно. Как отмечает А.Н. Семененко материальный поток это «соединения и связи всех процессов и операций при добыче, обработке и переработке, складировании, транспортировке

и распределении грузов в сфере материального производства, на промышленных предприятиях, цехах, производственных участках и т.д. »[96, с.94]

В машиностроении материальные потоки, могут быть классифицированы:

- внешние потоки, протекающие за границами конкретной логической системы, т.е. во внешней среде;
- внутренние потоки, существующие внутри логистической системы и трансформирующиеся в процессе управления ими.

Кроме того, на заводах имеются товарные потоки. Все они влияют на эффективность машиностроительного производства. Поэтому вопросы эффективного управления материальными и товарными затратами имеет важное значение в условиях рынка.

Как известно, концепция управления процессом доставки материальных ресурсов и готовой продукции с использованием новых методов и способов организации и осуществления перевозки охватывается понятием «логистика». Логистика – «...наука о планировании, контроле и управлении транспортированием, складированием и другими материальными и нематериальными операциями, совершамыми в процессе

доведения сырья и материалов до производственного предприятия, внутризаводской переработки сырья, материалов и полуфабрикатов, доведения готовой продукции до потребителя в соответствии с интересами и требованиями последнего».[91]

В наиболее широком плане логистика трактуется профессором высшей коммерческой школы г. Бордо (Франция) Пьером Казабаном, который определяет ее как «управлением предприятием во взаимосвязи с поставщиками и потребителями его продукции». Далее П. Казабан уточняет, что «логистика – это совокупность способов и методов эффективного управления товарными потоками (*flux de produits*) с обеспечением наименьших издержек и высокого уровня организации и осуществления процессов снабжения, управления товарным рынком, производства и сбыта, включая и послепродажное обслуживание». При этом, по мнению автора приведенной концепции, перед логистикой стоят две задачи стратегического характера: «эффективный контроль над издержками с целью их сокращения и достижения высокого качества обеспечения процессов снабжения, производства, сбыта и послепродажного обслуживания».[112]

Противоположной, трактующей логистику в узком смысле, является точка зрения, которая сужает это по-

нятие по совокупности операций по «сокращению затрат на упаковку, погрузочно-разгрузочные работы, транспортировку, таможенную очистку, складирование, снижение до минимума расходов, связанных с посредническо-транспортной деятельностью».[113]

В работах американских экономистов фигурирует термин «логистика бизнеса» (Business logistics). Под «логистикой бизнеса» в США понимается процесс планирования и организации доставки, необходимых для производства материалов (т.е. операции по снабжению), доставка продукции предприятия на торговые склады или в различную сеть (т.е. операции по сбыту), а также должный контроль над этими операциями. В частности, данный смысл придается логистике бизнеса двумя американскими экономистами Стайером и Мак Элхинейем.[114]

Таким образом, в условиях перехода к рыночной экономике внутренняя и внешняя среда машиностроительного предприятия находится в постоянной взаимосвязи, поскольку рынок является для предприятия одновременно и источником образования потоковых процессов (закупка ресурсов) и конечной целью их движения (сбыт готовой продукции). Другими словами, предприятие выступает на рынке и как продавец, и как покупатель различных материальных или немате-

риальных ценностей, существующих в виде потоков и запасов.

Логистическая система предприятий машиностроения представляет собой упорядоченную иерархическую структуру, включающую в себя объекты логистического управления, т.е. различные товарно-материальные и нематериальные потоки. Логистическая система позволяет учесть размещение производств и складов, их количество и является эффективным инструментом в управлении материалопотоком, минимизации расходов сырья и материалов, снижении запасов в производстве и готовой продукции, а также контроля над их распределением. При этом к управлению материалами относятся закупки, хранения и перемещение материалов в процессе производства, а также распределение готовых изделий.

Закупочная деятельность является связующим звеном между организацией и ее поставщиками. Закупочный цикл – последовательность этапов, который начинается с заявки на закупку и заканчивается уведомлением о получении закупленного товара в удовлетворительном состоянии. При выборе поставщиков необходимо оценивать возможные источники поставок с точки зрения цен, качества, репутации и обслуживания после продажи. Поддерживание хороших

связей с поставщиками все более и более осознается как важнейший фактор сохранения конкурентного преимущества. Поэтому многие компании начали оценивать их как партнеров, а не как противников.

Журнал «Закупки» отмечает, что поставщики могут быть источником идей, которые способствуют конкурентоспособности организаций.

Список из 1000 операций закупок/поставок выявил девять областей, в которых потенциальные идеи поставщиков могут привести к повышению конкурентоспособности[98]

1. Сокращение расходов на закупки.
2. Сокращение транспортных расходов.
3. Сокращение производственных расходов.
4. Повышение качества изделия.
5. Улучшение разработки (проекта) изделия.
6. Сокращение времени, которое необходимо для представления изделия на рынок.
7. Более полное удовлетворение заказчика.
8. Сокращение складских расходов.
9. Представление новых изделий или процессов.

Комплексный подход к управлению каналами движения материальных ресурсов в процессе производства и распределения и в итоге достижения упорядоченности распределительного процесса на произ-

водстве подразумевает применение логистики. Распределительный процесс строится на основе следующих принципов [61]:

1. координация всех процессов товародвижения, начиная от конечных операций товаропроизводителя и заканчивая сервисом покупателя;
2. интеграция всех функций управления процессами распределения готовой продукции и услуг, начиная с целеполагания и заканчивая контролем;
3. адаптация коммерческого, канального и физического распределения к постоянно меняющимся требованиям среды деятельности и в первую очередь к запросам покупателей;
4. системность как управление распределением в его целостности и взаимозависимости всех элементов производственно-сбытовой деятельности;
5. комплексность, т.е. решение всей совокупности проблем, связанных с удовлетворением платежеспособного спроса покупателей;
6. оптимальность, как в соотношении частей системы, так и в режиме ее функционирования;
7. рациональность, как в организационной структуре, так и в организации управления.

Как известно, материально-техническое обеспечение предприятия материальными ресурсами включает выполнение следующих основных функций: заготовка и доставка материалов; складирование и обеспечение их сохранности; обработка и подготовка материалов к производственному потреблению; управление материально-техническим обеспечением.

С использованием логистики управление материальными ресурсами формирует следующие структурные единицы: потребители выпускаемой продукции; складские единицы по готовой продукции; поставщики сырья, материалов и комплектующих изделий.

Эти структурные единицы могут быть внешне хозяйственными и внутрихозяйственными. К внешне хозяйственным относятся: количество поставщиков производственных ресурсов; число стран и регионов в которых осуществляются закупки; количество заказов на поставку выпускаемой продукции; структура и объемы заказов; общие затраты по отделу материально-технического снабжения; количество покупателей; региональное размещение покупателей; удаленность транспортных маршрутов; структура выпускаемой продукции.

К внутрихозяйственным относятся: средний объем складских помещений; складские затраты; издержки,

связанные с неиспользованием складских помещений; затраты по обслуживанию внутрицеховых транспортных средств.

Для формирования стратегии поведения предприятия применение логистики позволяет решить следующие задачи:

- обработка материалопотока в обслуживающей системе, формирование рыночных зон обслуживания, составление прогноза продуктовых потоков и другие работы по их оперативному управлению и регулированию;
- задачи, связанные с управлением запасами на предприятиях и их размещением, а также обслуживанием и транспортными средствами, информационными системами.

Логистика объединяет процессы маркетинга и производства в управлении материальными ресурсами предприятия.

Маркетинг – система мер, направленных на максимально выгодный сбыт продукции, на обеспечение качества распределения, в том числе постоянная забота о качестве и упаковке товара, скорости доставки продукции или сырья, надежности сроков доставки.

Коммерческая логистика в силу своей целевой ориентации взаимодействует с маркетингом в целях беспрепятственного продвижения материальных потоков непосредственно для каждого потребителя. В целях согласования интересов материально-технического снабжения, производства и сбыта коммерческая логистика предполагает формирование общей логистической концепции. На ее основе осуществляются анализ состояния внешней экономической среды, установление темпов развития потребительского спроса и состояния конкуренции на рынке товаров.

За качество распределения, за скорость доставки продукции или сырья, надежность сроков доставки непосредственно отвечает служба маркетинга. В связи с тем, что удовлетворительное обслуживание достигается за счет ускорения транспортировки продукции и мощности располагаемых складских помещений происходит переплетение логистики с маркетингом. Основные моменты взаимодействия маркетингового плана и логистики учитывается при составлении стратегии продаж продукции и формирования тактики распределения ресурсов.

Следует отметить, что изменения вида транспортировки, сокращения уровня и складских помещений, также повлияют на маркетинговый план.

Логистика непосредственно связана с производственным процессом через: регулирование пополнения запасов готовой продукции и зависимостью производства от системы материально-технического снабжения. Управление производством при помощи логистики базируется на снижении производственных затрат и обеспечении стабильности оптимального производственного цикла и сроков выполнения заказов.

Нескоординированное размещение заказов из-за несбалансированной системы распределения приводит к росту издержек производства, поэтому необходимо поддерживать уровень складских запасов сырья и готовой продукции в соответствии с объемом реализации. Машиностроительная отрасль не сильно подвержена краткосрочным изменениям условий деятельности. Поэтому от достижения относительной сбалансированности между процессами производства и реализации будет зависеть эффективность принятых решений.

При формировании стратегии и бюджета применение логистики положительно сказывается на составлении производственного календаря, при использовании складской сети, при обработке грузов, выбора и направлении транспортных потоков, при определении каналов распределения, при осуществлении кон-

троля над бюджетом запасов и прогнозе реализации продукции. При разработке логистической стратегии анализ и оценка направления движения материальных ресурсов должны осуществляться с помощью показателя окупаемости вложений в систему движения материалопотока, дисконтирование вложенных средств и качества того или иного производства. Окупаемость определяется отношением начальных вложений в систему движения материалопотока на разницу ежегодных доходов и расходов по соответствующему производству. Дисконтирование вложенных средств позволяет учесть стоимость доходов в соответствии с уровнем инфляции.

При этом реализация логистической концепции приведет к конкретным экономическим результатам по сокращению производственного цикла, уменьшению запасов материальных ресурсов и готовой продукции, усилию инвестиционных процессов и повышению конкурентоспособности на рынке товаров.

Необходимо отметить, что изменение спроса на материальные ресурсы зависит от технологических изменений и работы оборудования. Независимо от нормативных данных все технологические процессы подвержены изменчивости, а изменения работы оборудования могут быть неустранимыми и неслучайны-

ми. Первый тип связан непосредственно с типом оборудования и условиями его функционирования. Эти причины могут быть ликвидированы с внедрением нового оборудования или постоянным контролем условия функционирования технологического процесса. При этом надо отметить, что если технологический процесс поддается контролю, то можно выявить их устойчивое протекание и тем самым предприятие может прогнозировать эту сторону своей деятельности. А это даст возможность определить границы функционирования технологического процесса, обеспечить правильное перераспределение материальных ресурсов.

Проведенный анализ материально-технического обеспечения производства продукции нефтяного машиностроения показал, что в настоящее время наибольшие затруднения вызывает приобретение различных марок стального проката и другой металлопродукции. Заводы нефтяного машиностроения получают их из разных источников (из России, Украины, приобретают с черного рынка и т.п.) по различным ценам.

По нашему мнению, более перспективным подходом к решению выше указанной проблемы является создание в Баку на базе ранее действующих органов снабжение логистического центра, специализирующе-

гося на закупках и поставках стального проката и другой металлопродукции. Потенциальными учредителями логистического центра могут быть предприятия АООТ «Азнефтехиммаш».

При этом из-за ограниченности собственных инвестиционных ресурсов и не заинтересованности коммерческих банков в финансировании подобных проектов они должны объединиться между собой и другими заинтересованными хозяйствующими субъектами (например, со специализированными торговыми посредническими организациями), формируя, таким образом, логистические ассоциированные структуры.

Они могут более эффективно выполнять следующие функции:

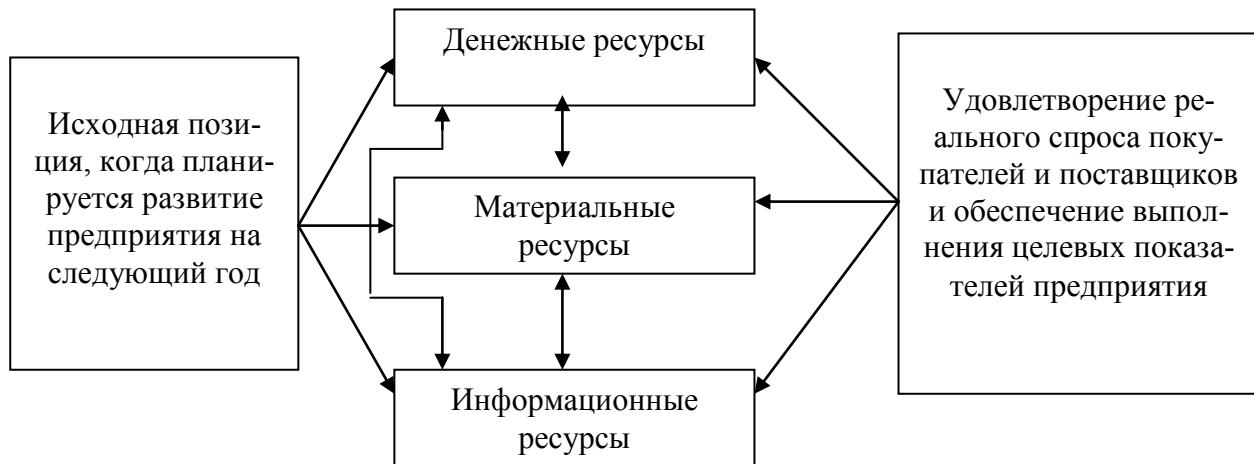
- организационно-хозяйственные связи между изготовителями и потребителями продукции;
- разработку и участие в реализации предложений по рациональной организации транспортно – экономических связей;
- содействие в организации складского хозяйства обслуживаемых предприятий;
- обеспечение складирования хранения сырья и материалов, потребляемых предприятиями, и производимой ими продукции;

- организация содействия в организации транспортного обслуживания предприятий;
- транспортно – экспедиторское обслуживание при обеспечении производственных нужд изготовителей и потребителей продукции;
- информационное обеспечение предприятий по вопросам развития их транспортно – складского хозяйства и перевозки грузов.

Как показал опыт экономически развитых стран [48] промышленные предприятия, расположенные в сфере деятельности логистических центров, могут снизить свои транспортно-складские затраты на 10-30%, что является их достаточно большим конкурентным преимуществом и позволяет им эффективно развиваться.

Наряду с эффективно управляемыми материальными и денежными ресурсами огромное значение имеют информационные ресурсы. Благодаря им можно регулировать материальные и денежные ресурсы в соответствии с изменяющимися условиями деятельности предприятия. Таким образом, сбор, классификация и подготовка исходной информации имеет немаловажное значение в формировании эффективной стратегии, качество этой информации способствует

рациональному решению проблем управления ресурсами предприятия. В этой связи формирование и совершенствование информационного фонда играет важную роль в оптимизации стратегии поведения. Необходимо отметить, что в условиях нарастания информационного потока происходит периодическая переоценка и корректировка информационного фонда, она учитывается при проведении информационного прогнозирования. Формирование информационного фонда затрагивает всю структуру формируемой стратегии поведения предприятия, т.е. при постановке целей, разработке этапов их реализации, а также, при проведении расчетов и анализе результатов. Информационный фонд должен формироваться в зависимости от уровня решаемой задачи или реализуемых целей. Он должен учесть особенности изменяющейся тактики и стратегии поведения предприятия. Другим моментом при формировании информационного фонда является достижение качества информации, которое предусматривает правильную детализацию и классификацию данных. На основе общих принципов классификации дается объемная начальная информация об основных производствах рассматриваемого предприятия и полная внешняя информация.



**Рис. 1.1. Схема использования трех видов ресурсов**

Исходя из вышеизложенного, можно сделать вывод, что предприятия всех трех видов ресурсов используют для реализации своей стратегии (рис.1.1).

Под «денежными ресурсами» подразумеваются этапы разработки финансовых планов по закупке материалов, сырья, и полуфабрикатов; определение цен на продаваемую продукцию и услуги; осуществления расчетов с покупателями и поставщиками; стимулирования сбыта выпускаемой продукции и т.п. «Материальные ресурсы» подразумевают этапы формирования портфеля заказов по отдельным позициям материальных ресурсов; определения загрузки производственных мощностей; запасы готовой продукции; обеспечение поставок продукции покупателям.

«Информационные ресурсы» включают этапы определения каналов распределения и установления хозяйственных связей с покупателями и поставщиками; формирования договоров покупки (или продажи); обеспечения контроля выполнения договорных обязательств; оценки выполнения производственно – сбытовых планов.

Все это может реализоваться с помощью составления оптимального плана, который должен определяться на основе заданной целевой функции.

## **2. ОЦЕНКА СОВРЕМЕННОГО СОСТОЯНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПОВЕДЕНИЕМ ПРЕДПРИЯТИЙ НЕФТЯНОГО МАШИНОСТРОЕНИЯ АЗЕРБАЙДЖАНА**

### **2.1. Анализ и оценка современного состояния управления развитием производства предприятий нефтяного машиностроения**

После распада Советского Союза многие промышленные предприятия Азербайджана оказались в условиях кризисной экономики. Последние связаны с возникновением проблем планирования и управления сложными хозяйствующими системами. Это означает, что кризисную экономику можно рассматривать как сложный и противоречивый период в динамике любой экономической системы в соответствии с условиями фазы кризиса, функционирования экономических систем; оканчивающиеся либо переходом в качественно новое состояние, либо гибелью и заменой сложившихся условий. Прежде чем перейти к оценке деятельности предприятий нефтяного машиностроения республики в условиях кризисной экономики следует определить основные положения и условия возникновения кризисной ситуации. Необходимо отметить, что

кризисная ситуация отличается нарушением сложившегося равновесия, возникновением набора возможных альтернатив будущего развития. Как отмечается в экономической литературе «кризис есть нарушение равновесия и в то же время процесс перехода к некоторому новому равновесию. Это последнее может рассматриваться как предел его тенденций. Если нам известны тенденции кризиса и те условия, в которых они развертываются, то появляется возможность заранее предвидеть конечный результат кризиса то определенное равновесие, к которому он тяготеет.[109]»

Необходимо отметить, что кризисная экономика характеризуется низким уровнем управляемости, усилением хаотичности в экономике, неожиданных изменений, зачастую противоположных ожидаемым.

На начальном этапе кризисной экономики происходит замедление темпов экономического роста, падение нормы прибыли и фондоотдачи, превышение предложения над спросом, переполнение каналов товарного обращения, рост товарных запасов и кредита, сокращение долгосрочных заказов.

В 1992-1994гг. экономика Азербайджана характеризовалась падением спроса на продукцию многих традиционных отраслей. В первую очередь это было связано с утратой рынков сбыта производственных

систем, что привело к недостатку оборотных средств для развития мощностей и закупки сырья, несвоевременной выплаты заработной платы, сокращению численности работников и т.д.

Специфические особенности развития экономики Азербайджана предопределила и особенности его кризисного состояния:

- развал социалистической системы, разгосударствление экономики и развития первоначального накопления капитала, формирования теневой экономики как главного контролера ВВП;
- технологическая деградация с потерей конкурентоспособности и значительным вытеснением обрабатывающей промышленности и грядущая неспособность экономики неудовлетворить потребности обновления основного капитала;
- разрыв многими десятилетиями складывающихся технологических цепочек, крушение прежних принципов и методов размещения производительных сил на территории страны;
- в объеме ВВП доля сферы обращения значительно превышает долю сферы производства.

Таким образом, причиной кризисного состояния является отсутствие обоснованной экономической политики и стратегии перспективы развития.

Необходимо отметить, что в период, когда экономика находится в кризисном состоянии, происходит трансформация всех элементов ее структуры. Трансформация последовательно охватывает вещественные факторы производства, формы организации производства, систему экономических отношений.

В результате кризисного развития экономики в воспроизводственном процессе происходит:

- ускорение вытеснения устаревших элементов производительных сил и экономических отношений, что приводит к банкротству части устаревших предприятий, недогрузке производственных мощностей, оснащенных морально устаревшей техникой и выпускающих не пользующихся спросом продукции;
- обновление производственного аппарата, освоение базисных инноваций и вовлечение в производство работников высокой квалификации.

На микроуровне особенности развития предприятия в условиях кризисной экономики выявляются

в процессе выбора пути дальнейшего функционирования.

Среди сложных хозяйственных систем республики, одной из наиболее важных и динамичных являются предприятия нефтяного машиностроения. Нефтяное машиностроение республики, как ведущая отрасль машиностроения в целом, представляло собой в высокой степени специализированный производственный комплекс. Здесь было сосредоточено ряд крупных заводов одного профиля, имеющих общую металлургическую, литейную базу и изготавливали сотни видов оборудования и инструментов для нефтегазодобывающей промышленности.

Надо отметить, что фактически 80% мощностей по производству нефтяного оборудования бывшего СССР было сконцентрировано в Баку. Производимую продукцию отгружали в Россию (около 65%), Казахстан (20%), Украину (7,5%), и Туркмению (5%).

С распадом Советского Союза с одной стороны Азербайджан потерял большой потребительский рынок своей продукции, с другой стороны, машиностроители потеряли своих поставщиков металла, комплектующих изделий, полуфабрикатов, запасных частей и т.д. А в связи с созданием заводов нефтегазопромыслового оборудования на территории России за

счет конверсии и реконструкции военных заводов, их перепрофилировании были потеряны рынки сбыта, начался кризис в нефтяном машиностроении.

Необходимо отметить, что по сравнению с 1990 годом темпы спада производства в целом по промышленности в 1999г. составили 30%, а в машиностроении и металлообработке 46%. Особенно высоким оказался спад производства за 1990-1999 годы по таким видам продукции нефтяного машиностроения в натуральном выражении: глубинные штанговые насосы 61 тыс. штук, станки-качалки 5,2 тыс. штук, штанги глубинных насосов 527 тыс. штук, фонтанные арматуры 6,53 тыс. комплектов, агрегаты для исследования скважин 881 штук, элеваторы для буровых труб 1,9 тыс.штук, агрегаты и подъемники для ремонта и освоения скважин 471 штук.[12,стр.390-400]

Наряду с отмеченными факторами отрицательно повлияли углубление инвестиционного кризиса в отрасли при физическом и моральном износе основных фондов, нехватка финансовых и оборотных средств, несоответствие механизма государственного регулирования деятельности предприятий (налоги, система управления, кредитования и т.д.), неконкурентоспособность продукции.

Положительную роль в развитии машиностроения сыграл заключенный «Контракт века». В последнем перед машиностроительными предприятиями Азербайджана открылись широкие возможности для сотрудничества с зарубежными нефтяными компаниями.

В Азербайджане с начала экономических реформ взят курс на создание рыночной экономики с социальной направленностью. Необходимо отметить, что рыночные механизмы, широко проведенные начиная с 1995 года экономические реформы, направленные на улучшение системы управления экономикой, повышение эффективности производства, в особенности на развитие промышленности республики дали ощутимые результаты. За 1995-2007 годы ВВП увеличился с 2,13 млрд. манат в 1995г. до 26,82 млрд. манат в 2007 г., или же увеличился 12,5 раза. Так, ВВП на душу населения увеличился с 0,28 тыс. манат в 1995 году до 3,17 тыс. манат в 2007 году или же увеличился на 11,32 раза.[13, 347]

Производство продукции в промышленности республики возросло с 1,77 млрд. манат в 1995 г. до 22,44 млрд. манат в 2007 году или увеличился 12,68 раза. А численность работающих уменьшилась с 334,4

тыс. человек в 1995г. до 194,5 тыс. чел в 2007 или на 41,84%.[13, 410]

В нашей республике машиностроение развивалось высокими темпами. В 1970-1990 годы расширены и реконструированы многие действующие заводы нефтяного машиностроения, электротехнической, приборостроительной и других отраслей промышленности. За 1970-1990 годы объем производства в машиностроении и металлообработке возрос в 5 раз. Удельный вес машиностроения в общем объеме промышленного производства достиг в 1990 году 20,3% против 8,3% в 1970г. Освоен выпуск более 1100 новых видов машин, агрегатов, оборудования, аппаратов, приборов и изделий.

Необходимо отметить, что за 1999-2007 годы объем продукции в производстве машин и оборудования увеличился с 23,2 млн. манат в 1999 году до 98,6 млн. манат в 2007 году, т.е. увеличение составило 4,25 раза. [14,395] Удельный вес производства машин и оборудования в общем объеме промышленности вместо 20,3% в 1990 году в 2006 году составил всего 0,4%.[14,стр.396]

На заводах нефтяного машиностроения Азербайджана, начиная с 2001 года, поэтапно осуществляется реструктуризация. На базе этих предприятий созда-

но акционерное общество открытого типа (АООТ) «Азнефтехиммаш», объединяющее в себе 14 предприятий и три научно-исследовательских института. Реструктуризация – не следствие технологического прогресса, а была осуществлена институционально-правовыми методами, без участия инвестиционно-инновационного фактора.

На предприятиях нефтяного машиностроения проводится ряд мер по внедрению рыночного механизма управления производством. В начале реформ изменение экономических условий выразилось в упразднении централизованного планирования и распределения продукции, в либерализации цен и порядка установления хозяйственных связей, а также в резком сокращении сферы бюджетного финансирования, уменьшении участия государства в инвестиционной деятельности при ужесточении кредитно-денежной политики.

Вместе с тем, несмотря на эти положительные явления в отрасли нерешенными остаются множество проблем в области организации управления поведением предприятий нефтяного машиностроения. В первую очередь необходимо отметить, что на предприятиях нефтяного машиностроения из-за потери традиционных рынков сбыта и поставщиков производст-

венных ресурсов резко сократилась номенклатура выпускаемой продукции. Так, например, в 2007 году по сравнению с 1997 годом номенклатура выпускаемых изделий на заводе им. Саттархана сократилась с 11-ти до 4-х, на Сураханском машиностроительном заводе с 6-ти до 3-х, на Бакинском машиностроительном с 5-ти до 2-х и т.д.

Наряду с этим сократилось количество единиц продукции по выпускаемой номенклатуре на заводах нефтяного машиностроения республики. Так, например, за 1997-2007 годы уменьшение выпуска продукции составило: по фонтанной арматуре – на 86,7%, по колонным головкам на 2,5%, по глубинным насосам на 67,0%, по замкам для бурильных труб – на 88,8%.

Необходимо отметить, что на заводах нефтяного машиностроения многое оборудование морально и физически изношены. Уровень износа основных фондов по пяти ведущим предприятиям АООТ «Азнефтехиммаш» показан в таблице 2.1.

Как видно из таблицы 2.1. уровень износа основных фондов предприятий колеблется в пределах 43,4-63,4%.

Данные свидетельствуют об изношенности основных средств заводов нефтяного машиностроения.

Таблица 2.1.

Уровень износа основных фондов на заводах нефтяного машиностроения  
за 1998-2007 гг.  
(в %-ах к концу года)

Наименование предприятий	Годы									
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
1.Завод им. Саттархана	46,3	46,1	45,5	50,0	50,6	50,9	53,9	52,7	52,4	53,8
2. КМЗ	47,4	45,5	46,1	53,2	53,2	53,6	53,8	52,8	57,2	62,4
3.СМЗ	47,2	47,0	50,7	56,6	59,8	62,3	62,5	60,7	60,7	63,4
4. БЗНПМ	63,4	63,4	63,3	54,4	54,9	55,0	54,2	43,6	42,6	43,4
5. БМЗ	49,5	49,7	50,4	52,5	55,8	56,2	56,7	56,8	57,5	57,5
Таблица составлена на основе первичных отчетных материалов предприятий АООТ «Азнефтехиммаш»										

Необходимо отметить, что резкое снижение уровня износа основных средств в 2006 году на Бакинском заводе нефтепромыслового машиностроения связано с вводом новых машин и оборудования на 639,2 тыс. манат.

Следует отметить, что коэффициент обновления основных фондов колеблется 0,04-11,3%. Тогда как коэффициент выбытия основных фондов изменяется в пределах 5,0-19,6%. Самый низкий коэффициент обновления на Сураханском машиностроительном заводе (0,04%). Наибольший коэффициент обновления основных производственных фондов наблюдается в 2001 (20,3%), 2005 (19,34%) и 2006 (11,3%) годах на Бакинском заводе нефтепромыслового машиностроения. За эти годы наибольшие снятия с производства основных производственных фондов произошли на заводе им. Саттархана (19,6%), на Бакинском заводе нефтепромыслового машиностроения (5,0%), на Кильинском машиностроительном заводе (32,6%).

Необходимо отметить, что проведенная в республике в 1993, 1994 и 1996 годах переоценка основных фондов искусственно увеличила стоимость физически и морально изношенного оборудования, что не стимулировало предприятия вкладывать в них собственные средства.

За 2000-2007 годы общий объем производственных инвестиций очень низок, составляет всего 73,7 млн. манат.[15] Таким образом, одной из самых негативных тенденций в развитии машин и оборудования в республике остается низкая инвестиционная активность. Все это говорит о том, что капитальные вложения не покрывают выбытие и износ основных фондов, происходит стихийное разрушение мощностей, усиливается несопряженность производства.

Нарастает качественная деградация производственного аппарата, из-за чего конкурентоспособность выпускаемой продукции резко падает.

Поэтому для устойчивого экономического роста необходимы инвестиции в основной капитал. Без увеличения средств в основной капитал, причем инновационно насыщенных, оживление производства прекратиться.

Принятые меры по организации производства в 2006 году положительно повлияли на объем выпуска продукции на заводах нефтяного машиностроения.

Динамика выпуска товарной продукции показана в таблице 2.2.

Таблица 2.2.

Динамика выпуска товарной продукции предприятий АООТ «Азнефтехиммаш»  
за 1998-2007гг

Наименование предприятий	Един. измер	Годы									
		1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
АООТ «Азнефт-химмаш» всего	тыс. ман %	21634,2 100,0	11596,9 53,6	14820,8 68,5	14000 64,7	15104,0 69,8	15334,1 70,9	16706,9 77,2	18091,1 83,6	22341,4 103,3	28978,6 133,9
в том числе:	тыс.										
1. Завод им. Саттархана	ман %	2579,1 100,0	235,8 9,1	1624,6 63,8	1869,0 72,5	1627,2 63,1	2210,9 85,7	2462,7 95,5	2745,6 106,5	3534,6 137,0	3814,4 147,9
2. Кышлинский машиностроитель- ный завод (КМЗ)	тыс. ман %	961,0 100,0	937,0 97,5	1096,8 114,1	991,3 103,2	1080,0 112,4	893,6 93,0	1089,4 113,4	1092,6 113,7	1412,4 147,0	1332,4 138,6
3. Сураханский машиностроитель- ный завод (СМЗ)	тыс. ман %	3867,5 100,0	3043,0 78,7	4322,5 111,8	2938,0 76,0	3215,8 83,1	3285,9 85,0	3121,6 80,7	2427,2 62,8	2596,9 67,1	2989,2 77,3

Продолжение таблицы 2.2.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
4. Бакинский завод нефтепромыслового машиностроения (БЗНПМ)	тыс. ман	738,3	73,5	349,9	4571,1	626,8	650,7	945,7	1593,1	2414,1	3692,6
	%	100,0	10,0	47,4	77,4	84,9	88,1	128,1	215,8	326,9	500,1
Таблица составлена на основе первичных отчетных материалов предприятий											

Как видно из таблицы 2.2. объем выпуска товарной продукции в 2007 году по сравнению с 1998 годом в АООТ «Азнефтехиммаш» увеличился на 33,9%, в том числе на заводе им.Саттархана 47,9%, КМЗ на 38,6%, БЗНПМ в 5,0 раз и на БМЗ на 2,02 раза. На Сураханинском машиностроительном заводе объем товарной продукции снизился на 22,7%.

Как известно, объем товарной продукции зависит от уровня производительности труда и численности промышленно-производственного персонала. Используя способ цепных подстановок, определено влияние этих факторов на изменение объема товарной продукции АООТ «Азнефтехиммаш» (см. табл.2.3.).

Материалы анализа показывают, что за исключением Сураханского машиностроительного завода рост производительности труда за 1998-2007 годы положительно повлияло на увеличение объема товарной продукции.

За этот период в АООТ «Азнефтехиммаш» производительность труда увеличилась с 3,24 до 8,81 тыс. манат, т.е. увеличение составило 2,72 раза.

За 1998-2007 годы резкое уменьшение численности работников отрицательно сказалось на объеме товарной продукции.

Таблица 2.3.

Влияние факторов на объем товарной продукции АООТ «Азнефтехиммаша» за  
1998-2007 годы

	Един. изм	Годы									
		1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Объем товарной продукции	тыс. ман	21634,2	1196,9	14820,8	14000,0	15104,0	15334,1	16706,9	18091,9	22341,4	28978,6
2. Среднеспин- сочная числен- ность ППП	чел.	6670	6840	6289	5773	6003	5743	4874	4234	3911	3290
3. Производи- тельность труда	ман	3243,50	1695,45	2356,60	2425,10	2516,10	2670,10	3427,80	4273,0	5712,5	8808,1
4. Изменения объема товарной продукции по сравнению с предыдущим годом [рост(+), снижение(-)] в том числе:	тыс. ман	-	-10037,3	3223,9	-820,8	1104,0	230,1	1372,8	1385,0	4249,5	6637,2

Продолжение таблицы 2.3.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
-за счет измене- ния численности ППП	тыс. ман	-	288,2	-1298,4	-1251,6	578,7	-694,3	-29787	-2734,5	-1845,2	-5469,8
-за счет произво- дительности тру- да	тыс. ман	-	-10325,5	4522,3	430,8	525,3	924,4	4351,5	4119,5	6094,7	12107,0
Таблица составлена на основе первичных отчетных материалах АООТ «Азнефтехиммаш»											

Так, за этот период среднегодовая численность работающих уменьшилась в АООТ «Азнефтехиммаш» на 50,7%, заводе им. Саттархана на 65,0%, КМЗ на 63,6%, БЗНПМ на 45,9%, БМЗ на 41,6% и СМЗ на 32,7%.

Необходимо отметить, что снижение объема товарной продукции за 1998-2005гг. в АООТ «Азнефтехиммаш» является следствием ухудшения использования производственных мощностей. Основными факторами, влияющими на недостаточное использование производственных мощностей являются потери рынка сбыта, вследствие разрушения традиционных кооперационных связей, задержки реформ и перестройки системы предприятия, нехватки оборотных средств, углубление инвестиционного кризиса при физическом и моральном износе основных фондов, неконкурентоспособности продукции и др. На исследуемых заводах нефтяного машиностроения коэффициент использования производственной мощности колеблется в пределах с 0,04 до 0,28. Повышение эффективности использования производственных мощностей способствует увеличению производительности труда, позволяет уменьшить потребность в создании новых мощностей, а следовательно, и капитальных вложений. Рост выпуска продукции на каждой единице производствен-

ных мощностей приводит к снижению себестоимости, повышает эффективность производства. Сегодня заводы нефтяного машиностроения располагают большими резервами для эффективного использования производственных мощностей.

Эти резервы в основном связаны с наличием неиспользуемого для производственных целей оборудования и производственных площадей, наличием недоиспользуемого времени действующих основных фондов и особенно их активной части, возможности повышения производительного использования действующего оборудования, возможности увеличения отдачи от единицы действующего оборудования.

Использования этих резервов позволит значительно повысить эффективность машиностроительного производства.

## **2.2. Анализ и оценка организации управления маркетинга на предприятиях нефтяного машиностроения**

Стабильный рост объемов реализации является одной из важнейших задач эффективного развития предприятия. Решение этой задачи предполагает осуществление предприятием определенной работы в об-

ласти маркетинга и стратегического планирования, связанной, прежде всего, с выявлением критериев потребительского предпочтения на конкретных товарных рынках, анализом конкурентной среды рынка, определением сильных и слабых сторон продукции, производства и системы сбыта, как самого предприятия, так и его конкурентов. Все это требует проведение маркетинговых исследований на заводах нефтяного машиностроения.

Маркетинговые исследования должны проводиться в такой последовательности: выявление и формирование стоящих перед предприятием проблем; формирование целей, направлений и методов исследования по каждой цели; выбор источников информации и определение широты охвата исследований; сбор информации; обобщение и анализ данных; формирование рекомендаций и прогнозирование их эффективности. Так как маркетинговые исследования представляют собой комплексное исследование, поэтому очень сложно отделить друг от друга такие направления исследований, как рынок, потребитель, конкурент. А рынок немыслим без конкурентной борьбы, потребители формируют поведение в определенной рыночной среде.

Необходимо отметить, что до настоящего времени на большинстве государственных, а ныне сугубо акционерных, мало изменились структуры управления, системы и методы и процедуры принятия решений. Отсюда высокие накладные расходы, низкая производительность, неспособность конкурировать с ведущими фирмами.

В настоящее время все рынки разделены на множество сегментов. Специализация достигла такого уровня, что от конкуренции можно укрыться разве что на небольшом пространстве между двумя смежными сегментами различных рынков или одного и того же рынка. Поэтому сейчас маркетинг представляет собой целый мир, переполненный неограниченными возможностями по увеличению объема продаж.

Маркетинг в системе управления производственно-сбытовой деятельности предприятий, призван всесторонне изучать спрос потребителей, приспособливать производство к этим требованиям, воздействовать на рынок.

Следует отметить, что все это требует принципиально новых подходов к управлению и организации производства, подходов, которые позволили бы успешно решать, казалось бы, взаимоисключающие задачи: постоянно менять ассортимент продукции в со-

ответствии с запросами потребителя и повышать гибкость производства; быстро внедрять новую технику и технологию и одновременно иметь минимум запасов комплектующих узлов, деталей и готовой продукции; повышать качество и уровень обслуживания потребителей при постоянном снижении издержек производства.

Сегодня, выпуская известные изделия, заводы нефтяного машиностроения должны не только тщательно контролировать уровень цен на свою продукцию, но и заботиться о повышении качества, об улучшении хотя бы некоторых потребительских свойств своих изделий.

При этом нужно заранее знать, какие именно свойства, прежде всего, волнуют потребителя. Для этого и нужен маркетинг, рыночные исследования. О, нововведениях, о каких-либо улучшениях в своей продукции нужно заботиться постоянно, не от случая к случаю. Тактика постоянных улучшений даже в давно известных изделиях может обеспечить неуклонный рост объемов продаж и доходов.

Необходимо отметить, что на большинстве заводов Азербайджана этим вопросам еще и поныне не уделяется достаточного внимания. Однако, несмотря на это в практике некоторых из них все же намечают-

ся определенные положительные сдвиги, но для ускорения этого процесса необходимо обеспечить изучение и внедрение западного опыта эффективного управления и маркетинга, в чем значительную роль могут сыграть и программы Европейского сообщества.

От объема продаж зависят финансовые результаты предприятия, его финансовое положение, платежеспособность. На изменение объема продаж влияют: изменение отгрузки продукции; изменение остатков товаров, отгруженных на начало и конец анализируемого периода. В свою очередь изменение отгрузки продукции зависит от изменения остатков готовой продукции на начало и конец года, изменение выпуска товарной продукции. А изменение остатков товаров, отгруженных на начало и конец анализируемого периода от остатков отгруженной продукции: сроки оплаты, которые не поступили, не оплаченные в срок покупателями и находящиеся на ответственном хранении у покупателей.

Необходимо отметить, что выбор формы реализации продукции зависит от ряда факторов: от самого продукта, отношения к нему потребителей, сбытовой сети. На рынке товаров производственного назначения оперируют представители производителей и промыш-

ленные дистрибуторы, реализующие преимущественно стандартизованные изделия. Но во всех случаях целесообразно самостоятельно сбывать свою продукцию, доставлять ее непосредственно конечному потребителю. Прямой сбыт является обычным каналом для промышленной продукции и товаров производственного назначения, для которых он наиболее эффективен с точки зрения минимальных затрат. В настоящее время АООТ «Азнефтехиммаш» для организации сбыта продукции заводов нефтяного машиностроения имеет представительство на Украине, России, и Казахстане.

Рассмотрим динамику реализованной продукции по исследуемым предприятиям АООТ «Азнефтехиммаш» (таблица 2.4.).

Как видно из данных таблицы 2.4. за 1998-2007 годы объем реализованной продукции в АООТ «Азнефтехиммаш» увеличился на 89,9%. При этом следует отметить снижение объема реализации на Сургаканском машиностроительном заводе на 22,5%. Как видно из таблицы 2.4. наибольший рост объема реализованной продукции за 1998-2007 годы произошел на БЗНПМ на 11,87 раз, БМЗ на 2,57 раз и КМЗ на 2,08 раз.

Таблица 2.4.

Динамика реализованной продукции предприятий АООТ «Азнефтехиммаш»  
за 1998-2007гг.

Наименование пред- приятий	Един. измер	Годы, тыс. манат									
		1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
АООТ «Азнефтехим- маш» всего	Тыс. .ман	14280,5	9471,8	20323,7	13656,8	8208,2	13847,0	14852,2	16904,0	22083,0	27124,2
	%	100,0	66,3	142,3	95,6	57,5	97,0	104,0	118,4	154,6	189,9
В том числе:	Тыс. .ман	3184,0	1548,2	1810,7	1834,1	1240,1	1535,3	2281,1	2707,1	3789,8	3217,1
1. Завод им. Саттархана	%	100,0	48,6	56,9	57,6	35,9	48,2	71,6	85,0	119,0	101,0
2. Кышлинский ма- шиностроительный завод	Тыс. .ман	499,9	311,3	1347,8	335,2	333,1	463,4	811,8	1015,7	945,0	1040,0
	%	100,0	62,3	296,6	67,1	66,6	92,7	162,4	203,2	189,0	208,0
3. Бакинский завод нефтепромыслового машиностроения	Тыс. .ман	331,4	272,2	656,3	611,6	391,1	714,5	1274,5	1622,9	2256,0	3934,4
	%	100,0	82,1	198,0	184,6	118,0	215,6	384,6	489,7	680,7	187,2

Продолжение таблицы 2.4.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
4. Бакинский машиностроительный завод	Тыс. ман %	694,8 100,0	819,6 118,0	3268,6 470,4	3744,6 538,9	1713,1 246,6	1315,3 189,3	701,7 101,0	1003,2 144,4	2056,5 296,0	1787,5 257,3
5. Сураханский машиностроительный завод	Тыс. ман %	4103,4 100,0	2520,9 61,4	7073,8 172,4	3558,6 86,7	1474,9 35,9	3633,2 88,5	3152,9 76,8	2662,0 64,9	2573,1 62,7	3180,5 77,5
Таблица составлена на основе первичных отчетных материалов предприятий «Азнефтехиммаш»											

Сопоставление объемов товарной продукции и реализованной показывают состояние рынка сбыта и эффективность работы отдела сбыта и маркетинга. Необходимо отметить, что за 2001-2007 годы объем реализованной продукции меньше, чем объем товарной продукции на заводе КМЗ, на заводе им. Саттархана и БЗНПМ. На Сураханском машиностроительном заводе объем реализации больше, чем товарной продукции (за исключением 2002 и 2006 года). За 2007 год эта разница составила КМЗ на 292,4 тыс. манат, БЗНПМ на 1905,1 тыс. манат, на заводе им. Саттархана 597,3 тыс.манат. Это говорит о неудовлетворительно налаженных рынках сбыта, не эффективно работающей маркетинговой службы. Остаток готовой продукции накапливается на складах и лежит «мертвым грузом», ухудшает финансовое состояние предприятия.

Стратегией сбыта АООТ «Азнефхиммаш» является «сохранения существующих рынков сбыта за счет повышения качества выпускаемой продукции при сохранении цен на уровне более низким, чем у российских и зарубежных конкурентов».

В целях реализации этой стратегии акционерное общество поддерживает постоянные связи со своими традиционными потребителями.

Анализ показывает, что основным потребителем продукции АООТ «Азнефтехиммаш» является Государственная Нефтяная Компания Азербайджанской Республики.

За последние годы изменилась структура поставки продукции по странам СНГ. Это наглядно видно из таблицы 2.5.

Таблица 2.5.  
Структура поставки продукции АООТ «Азнефтехиммаш» по странам за 2001-2007 годы

Годы	в %-ах к итогу						
	Азербайджан		Россия	Украина	Казахстан	Туркмения	Остальные страны
всего	из них в ГНКАР						
2001	48,6	23,8	32,6	0,8	6,9	10,2	0,9
2002	65,3	44,9	13,5	0,8	11,7	7,2	1,5
2003	72,5	46,7	9,5	4,1	6,6	5,6	1,7
2004	69,4	59,0	8,6	0,2	16,8	2,6	2,4
2005	76,9	48,9	9,6	5,9	6,3	0,5	0,8
2006	74,7	67,3	9,3	2,3	10,3	0,3	3,1
2007	75,5	53,9	10,5	4,2	3,0	2,1	4,7

Таблица составлена на основе первичных отчетных материалов предприятий «Азнефтехиммаш»

Как видно из таблицы 2.5. за 2001-2007 годы уменьшились поставки нефтепромыслового оборудования в Россию и Туркмению.

Доля Росси уменьшилась с 32,6% до 10,5%, Туркмении с 10,2% до 2,1%, Казахстана с 6,9% до 3,0%. Увеличилась доля Азербайджана с 48,6% до 75,5%, в том числе ГНКАР с 23,8% до 53,9%. Таким образом, за 2001-2007 годы поставки нефтепромыслового оборудования в страны СНГ уменьшилась с 6,95 млн. манат до 5,96 млн. манат или на 14,24%.

Заводы нефтяного машиностроения экспортируют фонтанную арматуру, колонные головки, редукторы и запасные части к ним, задвижки, пакеры, скважинное газолифтное оборудование, насосные установки, станки качалки. Необходимо отметить, что за 2001-2007 годы изменилась доля экспорта по исследуемым предприятиям. (табл.2.6.)

Во всех пяти заводах наблюдается снижение доли экспорта в объеме поставки товарной продукции.

Как видно, из таблицы 2.6. за 2001-2007 годы резко снизилась доля экспорта на Бакинском машиностроительном заводе (с 88,18% до 7,35%), на Бакинском заводе нефтепромыслового машиностроения (с 86,64% до 9,66%) и Сураханском машиностроительном заводе (с 20,83% до 6,80%).

Таблица 2.6.  
 Доля экспорта в объеме поставки товарной  
 продукции предприятий АООТ «Азнефтехиммаш»  
 за 2001-2007 годы.

Предпри- ятие	Годы, в %-ах от объема поставки товарной продукции						
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Завод им. Саттархана	30,09	28,05	40,77	50,05	68,92	25,03	23,09
КМЗ	67,86	35,26	28,01	50,47	24,43	23,97	52,89
Сураханин- ский маши- нострои- тельный завод	20,83	8,37	6,68	1,98	6,24	3,74	6,80
Бакинский завод неф- тепромы- слового машино- строения	86,64	69,95	46,93	66,30	35,96	8,90	9,66
БМЗ	88,18	38,50	26,37	9,82	6,08	0,96	7,35
Таблица составлена на основе первичных отчетных материалов предприятий «Азнефтехиммаш»							

Увеличение числа заводов на территории России, производящих нефтепромыслового оборудования, за счет конверсии оборонных предприятий резко отразилось на снижении объема экспорта. Уместно отметить, что в заключенных с Азербайджаном соглашениях с западными компаниями нет прямого ограничения на использование иностранного оборудования.

В контрактах отмечено, что лишь при одинаковом качестве и цены предпочтение должны отдаваться местному оборудованию. При этом не надо забывать, что «качества» и «цены» равнозначны и не могут компенсировать друг друга.

Необходимо отметить, что в условиях рынка цена определяется на основе соотношения спроса и предложения. Но до сих пор в большинстве отраслей промышленности Азербайджана следование принципу «издержки + нормативная прибыль» является доминирующим подходом к ценообразованию, что весьма далеко от рыночных канонов.

Цены на большинство изделий АООТ «Азнефтехиммаш» (таблица 2.7.) составляет примерно 20÷40% от цен на аналогичные изделия западных фирм [83]

Таблица 2.7.  
Сравнительная стоимость оборудования  
(в долларах США)

Наименование оборудования	АООТ «Азнефтехиммаш»	Западные фирмы
Станок-качалка	5000-8000	20000-25000
Скважинный штан- говый насос	300-400	800-1200
Эксплуатационный паркер	1400-2000	4000-5000
Трубовоз	40000-60000	100000
Насосная установка	50000-70000	120000
Газлифтный клапан	350-400	600-750
Комплекс фонтан- ной арматуры	330000-440000	980000- 1300000

Как видно из таблицы 2.7. стоимость оборудования в АООТ «Азнефтехиммаш» очень низка по сравнению с западными фирмами.

На предприятиях АООТ «Азнефтехиммаш» цены на выпускаемые продукцию почти стабильны, то есть, основной закон рыночной экономики- закон спроса и предложения, как главный регулирующий механизм не

срабатывает. Это обусловлено тем, что в этой сфере пока не сформирована конкурентная рыночная структура.

Несмотря на то, что большинство предприятий являются монополистами, они не имеют возможность увеличивать цены на выпускаемые ими продукцию. Так как спрос на продукцию большинства предприятий АООТ «Азнефтехиммаш» ограничен из-за ухудшения конъюнктуры рынка и неплатежеспособности покупателей. Отрицательным моментом является то, что на предприятиях не разрабатывается ценовая политика, т.е. не определяются цели предприятия на рынке, механизм ценообразования и ценовая стратегия.

Существующий учет и отчетность не дает возможность анализировать предельные издержки производства, необходимые для выбора направления ценовой политики предприятия.

На заводах нефтяного машиностроения функции маркетинга выполняются различными органами управления. Большинство продукции, выпускаемые на этих заводах, не соответствуют мировым стандартам. Надо отметить, что последние годы на всех заводах АООТ «Азнефтехиммаш» на базе сбытового подразделения созданы отдел маркетинга и сбыта. Нам кажется

ся, что такой подход продиктован тем, что работники отдела сбыта, имеют достаточный практический опыт работы с потребителями продукции, располагают информацией о ее потребительских свойствах, достаточно осведомлены о спросе на рынке, о предприятиях конкурентах и т.д. Таким образом, традиционным функциям, выполняемым отделом сбыта, добавлены маркетинговые: комплексное исследование рынка, планирование товародвижения и товарного ассортимента, ценообразование, управление маркетингом и т.д. При этом реорганизация не должна ограничиваться только простой сменой вывески, что и произошло на большинстве предприятий.

Думается по мере развития рыночных отношений создаются условия для формирования самостоятельных служб маркетинга выполняющих функции в полном объеме.

Необходимо отметить, что увеличение числа функций и численности отдела, качественная перестройка его работы должны исходить из концепции маркетинга. А концепция маркетинга определяется целями и задачами маркетинговой деятельности. Важность маркетинговой стратегии обусловлена тем обстоятельством, что маркетинг обеспечивает информационные, стратегические и оперативные связи пред-

приятия с внешней средой. Поэтому непосредственное функционирование маркетинга тесно связано с другими подсистемами управления деятельностью предприятия. Как мы отметили, основу маркетинга составляет процесс непрерывного сбора, анализа и оценки информации, в первую очередь о состоянии рынка. Без постоянно обновляемой и достоверной информации невозможно эффективно управлять маркетинговой деятельностью. Предприятие чтобы выжить в условиях конкуренции, должно следить за всеми изменениями на рынке (требованиями потребителей, соотношением цен, конкуренцией).

Необходимо отметить, что созданные на заводах отделы маркетинга и сбыта малочисленные (2-3 чел.) и находятся на стадии становления. Недостаточная подготовленность специалистов службы маркетинга и особенно других структурных подразделений предприятий мешает не только собрать нужные данные, но и систематизировать ту маркетинговую информацию, которой уже располагают многие подразделения предприятия, предоставить ее в том виде, который позволяет разработать действительную систему мероприятий в этой области.

На основе проведенного анализа оценки возможностей и угроз необходимо определить по каждой продукции цели маркетинга.

Конечно, они должны быть реальными, стимулирующими и контролируемыми. Учитывая современное состояния предприятий АООТ «Азнефтехиммаш» их главная задача на ближайшие годы является увеличение объема реализации и увеличения доли рынка. После определения целей должна разрабатываться маркетинговая стратегия и маркетинговый комплекс предприятия. Комплекс маркетинга предприятий для оказания воздействия на спрос товаров, может объединить четыре основные группы: товар, цена, методы распространения и стимулирования.

Анализ показывает, что причинами снижения объема продаж и доли рынка продукции нефтяного машиностроения Азербайджана является их низкое качество и не соответствие мировым стандартам.

Таким образом, в рыночных условиях в системе управления предприятием маркетинг становится выше всех остальных многоцелевых функций и целевых подсистем, а функции управления предприятием дополняется специальными маркетинговыми функциями, где акцент с производства переносится на сбыт. При этом подсистемы маркетинга должны изменяться

в зависимости от размера предприятия, номенклатуры выпускаемой продукции, особенностей рынков и запросов потребителей.

## **2.3. Организация финансовой работы в управлении поведением предприятия**

Деятельность предприятий имеет своей целью получение максимальной прибыли. Масса прибыли предприятий наряду с объемом реализации продукции зависит от себестоимости этой продукции.

За последние годы на большинстве заводах АООТ «Азнефтехиммаш» не освоены новые виды изделий, так и прогрессивные технологические процессы. Между тем, в рыночных условиях без применения новизны во всей деятельности, невозможно достигнуть поставленной цели – увеличения массы прибыли.

При стабильности цен важнейший путь увеличения массы прибыли – это снижение себестоимости выпускаемой продукции. Динамика изменения затрат на один манат товарной продукции по предприятиям АООТ «Азнефтехиммаш» показан в таблице 2.8.

Таблица 2.8.

Затраты на один манат товарной продукции по предприятиям  
АООТ «Азнефтехиммаш» за 2001-2007гг  
(манатах)

	Годы						
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
АООТ «Азнефтехиммаш»	0,94	0,90	0,86	1,00	1,06	0,97	0,98
в том числе:							
1. Завод им. Саттархана	1,00	0,97	0,88	1,16	1,20	0,88	0,91
2. Кишинский машинострои- тельный завод	1,0	0,97	0,95	0,83	0,96	0,97	0,87
3. Сураханский машинострои- тельный завод	0,90	0,87	0,92	0,97	0,97	0,98	0,99
4. Бакинский завод нефтепромы- слового машиностроения	0,87	0,88	0,98	1,27	1,25	0,98	0,99
5. Бакинский машинострои- тельный завод	0,93	0,92	0,95	0,89	0,94	0,97	1,05
Таблица составлена на основе первичных отчетных материалов предприятий							

Как видно из таблицы 2.8. за 2001-2006 годы АООТ «Азнефтехиммаш» затраты на один манат товарной продукции увеличились на 4,03%, в том числе на Сураханском заводе на 10,0%, БЗНПМ на 13,8%, БМЗ на 12,9%. За этот период на заводе им. Саттархана и КМЗ затраты на один манат товарной продукции снизились соответственно на 9,0 и 13,0%.

Увеличение себестоимости выпускаемой продукции на заводах нефтяного машиностроения отрицательно сказалось на уровне прибыли от реализации товарной продукции.

Необходимо отметить, что объем балансовой прибыли зависит от уровня прибыли от реализации продукции, от прочей реализации и внереализационных операций.

АООТ «Азнефтехиммаш» в 2005 году стал убыточным. Несмотря на то, что прибыль от реализации продукции составила 280,4 тыс. манат, убытки акционерного общества составили 64,5 тыс. манат. В 2006 году АООТ «Азнефтехиммаш» получил балансовую прибыль на сумму 416,9 тыс. манат. За 2004-2005 годы убыточным является Бакинский завод нефтепромыслового машиностроения. Следует отметить, что большая часть прибыли, полученная по трем источни-

кам, направлена на покрытия налога на имущество, налога на землю и на дорожный налог.

Так, в 2006 году из полученных по трем источникам прибыли на покрытие вышеуказанных налогов было затрачено: СМЗ-68,4%, КМЗ-91,9%, БЗНПМ-65,4%, БМЗ-62,8%.

Все это обусловило низкий уровень балансовой прибыли предприятий. Поэтому такая низкая прибыль недостаточна для формирования прироста собственного капитала предприятий.

В рыночных условиях деятельность предприятий подвержена многочисленным отклонениям по основным финансово-экономическим показателям, которые зависят от наличия всех хозяйственных ресурсов. Минимизация этих отклонений позволяет корректировать текущую финансовую политику предприятия и тем самым рационализировать стратегию поведения предприятия.

Финансовая политика предприятия должна строиться на основе анализа использования финансово-хозяйственных ресурсов. Она связана с решением задач управления доходностью, бюджетирование средств, ликвидность. Финансовая политика предприятий – это целенаправленное использование финансовых ресурсов для выполнения своих функций и задач,

а также достижения спланированных целей управления. «... управление финансовыми ресурсами – управление наличными денежными средствами, дебиторской задолженностью и товарно-материальными запасами с целью получения большей прибыли без неоправданных рисков» [90].

Решение конкретного этапа развития предприятия, оптимальное перераспределение финансовых ресурсов по видам расходов и своевременное изменение способов организации финансовых связей предусматривает финансовая тактика. Необходимо отметить, что финансовая политика предприятия реализуется с помощью финансового планирования. Оно является составной частью внутрифирменного планирования и финансового механизма управления. Как форма управленческой деятельности оно связано с максимизацией и оптимальным использованием прибыли, ускорением оборота средств предприятия и с обеспечением его платежеспособности. А это требует соблюдения общих правил: соответствие конъюнктуры рынка, спроса и возможности осуществления нормальных платежей с покупателями и поставщиками; обеспечение эффективности капитальных вложений по сравнению с имеющимся ее уровнем; сократить разрыв в

сроках получения и использования средств с учетом инфляционных ожиданий.

Использование финансового планирования на предприятиях ограничивается действием ряда факторов, таких как: высокая степень неопределенности на рынке, связанной с глобальными изменениями во всех сферах общественной жизни; незначительной долей предприятий, располагающих финансовыми возможностями для осуществления серьезных финансовых разработок; отсутствием эффективной нормативно-правовой базы отечественного бизнеса.

При этом известно, что конечная деятельность предприятия направлена на увеличение объема реализации продукции. А это в свою очередь требует роста активов предприятия, особенно часто прироста оборотных активов. Поэтому предприятия должны определить потребность в активах и соответствующие изменения в основных и оборотных средствах. Прирост активов предприятия требует выявления источников их финансирования, определяются изменения в структуре собственных и заемных средств, обязательств, потребности во внешнем финансировании.

Для того, чтобы в динамике финансовая политика была бы сбалансирована необходимо учесть финансовое состояние предприятия. В этой связи особое

значение приобретают принципы устойчивость и управляемость. В соответствие принципу устойчивости, для реализации финансовой стратегии на предприятии и чтобы избежать существующие обстоятельства с массовыми неплатежами и сопровождаемыми ими процедурами банкротства, используют и оптимально подбирают показатели оценки структуры баланса. Использование этого принципа дает возможность:

- выявление финансового состояния посредством сопоставления реальных относительных и абсолютных финансовых показателей с установленными нормативными данными;
- достижение с помощью отдельно взятых показателей точности, объективности и полноты уровня финансового состояния предприятия.

Финансовая устойчивость предприятия – есть такое состояние его финансовых ресурсов, их распределение и использование, которое обеспечивает развитие предприятия на основе роста прибыли и капитала при сохранении платежеспособности и кредитоспособности в условиях допустимого уровня риска. Необходимо отметить, что финансовые ресурсы являются основным инструментом финансовой политики

предприятия. Формирование финансовых ресурсов осуществляется из различных источников, которые можно подразделить на внутренние и внешние. Внутренние источники образуются за счет собственных и приравненных к ним средств и связаны с результатами хозяйствования. Внешние – поступления ресурсов на предприятие извне. Среди внутренних источников финансовых ресурсов важнейшими являются прибыль и амортизационные отчисления. Внешние источники финансовых ресурсов подразделяются на мобилизуемые, на финансовом рынке и поступающих по перераспределению.

В рыночных условиях, когда производственно-хозяйственная деятельность осуществляется за счет самофинансирования, а при недостаточности собственных финансовых ресурсов - за счет заемных средств, особое значение имеет финансовая независимость предприятия от внешних заемных источников. Следовательно, финансовая устойчивость характеризуется с соотношениями собственных и заемных средств. Финансовая устойчивость зависит от места расположения предприятия на формируемом рынке. С этой целью необходимо сравнивать выручку, цены реализации с аналогичными показателями предприятиями конкурентов.

Обеспечение устойчивости хозяйственной системы, связанной с производимой продукцией и технологией производства, является обеспечение оптимального состава и структуры активов, а также правильный выбор стратегии управления ими. Устойчивость во многом зависит: от качественных факторов управления текущими активами; количества используемых оборотных средств; от видов задействованных оборотных средств; величины запасов в денежной форме и т.п. Финансовая устойчивость предприятия характеризуется системой финансовых коэффициентов. При недостаточности запасов растет возможность приостановки производства. Поэтому при выборе направлений развития предприятия, в первую очередь, необходимо выявить зависимость между возможностью достижения финансового благополучия и угрозой банкротства, которая определяет долгосрочный курс поведения предприятия.

Для разработки общей стратегии предприятия важное место занимает финансовый анализ деятельности предприятий. Финансовый анализ предполагает определение масштабов, качественного состава и сроков движения финансовых ресурсов.

Необходимо отметить, что при переходе к рынку, отечественные предприятия попали в зону неопре-

деленности и повышенного риска. Предприятия, получив право на самостоятельное заключение сделок на внутреннем и внешнем рынках, большинство из них впервые столкнулись с проблемой оценки финансового состояния и надежности потенциальных партнеров. В рыночных условиях основой стабильного положения любого предприятия является финансовая устойчивость, мерой которой служит его финансовое состояние.

Финансовое состояние предприятия анализируется по данным бухгалтерской отчетности с расчетом ряда коэффициентов [49].

Проведенный анализ показывает что, за 2002-2007 годы на Бакинском заводе нефтепромыслового машиностроения, Бакинском машиностроительном заводе, заводе им. Саттархана и на Сураханском машиностроительном заводе наблюдается увеличения валютного баланса. Снижения валютного баланса за этот период в Кишлинском машиностроительном заводе на 14,8% и СМЗ на 9,8% необходимо оценивать отрицательно.

Необходимо отметить, что рост оборотных активов с финансовой точки зрения свидетельствует об усилении мобильности имущества. Анализ показывает, что за 2002-2007 годы во всех заводах нефтяного

машиностроения рост оборотного капитала изменяется в пределах 50,0-90,3%.

Финансовое положение предприятия находится в непосредственной зависимости от того, насколько быстро средства, вложенные в активы, превращаются в реальные деньги. Длительность нахождения средств в обороте определяется совокупным влиянием ряда разно направленных факторов внешнего и внутреннего характера.

К внешним следует отнести сферу деятельности предприятия (производственная, посредническая и т.д.) отраслевую принадлежность, размеры предприятия. Решающее воздействие на оборачиваемость активов оказывает экономическая ситуация в стране, а разрыв хозяйственных связей, инфляционные процессы ведут к накоплению запасов и замедлению процесса оборота средств.

К внутренним факторам можно отнести ценовую политику предприятия, формирование структуры активов, выбор методики оценки товарно - материальных запасов.

Показателями эффективности использования активов является оборачиваемость и продолжительность оборота.

Коэффициент оборачиваемости активов определяется делением выручки от реализации продукции к их средней величине.

По исследуемым заводам нефтяного машиностроения АООТ «Азнефтехиммаш» определены коэффициенты оборачиваемость активов и оборотных активов.(таблица 2.9.)

Как видно из таблицы 2.9. в 2007 году по сравнению с 2002 годом оборачиваемость всей совокупности активов на БЗНПМ, КМЗ и на заводе им. Саттархана увеличился. Таким образом, чем выше объем реализации, тем эффективнее используются активы, тем быстрее обрабатываются.

Управление дебиторской задолженностью играет важную роль в оптимизации финансово-хозяйственной политики предприятия и влияет на конечную стратегию поведения. «Управление дебиторской задолженностью непосредственно влияет на прибыльность предприятия и определяет дисконтную и кредитную политику для малоэффективных покупателей, путем ускорения востребования долгов и уменьшения безнадежных долгов, а также выбор условий продаж, обеспечивающих гарантированное поступление денежных средств.»[72]

Таблица 2.9.  
Коэффициенты оборачиваемости всех и оборотных активов по заводам нефтяного машиностроения

Показатели	БЗНПМ	КМЗ	БМЗ	З-д им. Сагтархана	СМЗ
1.Коэффициент оборачиваемости всей совокупности активов					
2002	0,14	0,11	0,19	0,12	0,29
2005	0,59	0,18	0,08	0,61	0,18
2006	0,53	0,12	0,16	0,30	0,21
2007	0,80	0,15	0,16	0,23	0,28
2.Коэффициент оборачиваемость оборотных активов					
2002	0,50	0,32	0,71	0,53	1,59
2005	2,52	0,42	0,27	0,17	0,67
2006	2,31	0,24	0,52	0,76	0,79
2007	0,11	0,25	0,49	0,52	0,98
Таблица составлена на основе первичных отчетных материалов предприятий АООТ «Азнефтехиммаш»					

К приемам управления дебиторской задолженности можно отнести учет заказов, оформление счетов и установление характера дебиторской задолженности. Управление дебиторской задолженности охватывает вопросы оптимального распределения расходов по содержанию запасов, кредитованию покупателей; привлечения дополнительных заемных средств. В случае когда очень высоки расходы по содержанию запасов, выгоднее улучшить условия кредитования покупателей, тем самым прибыль увеличивается за счет количественного увеличения продаж.

Анализ дебиторской задолженности связан с определением размера объемов продаж в кредит, правил кредитной политики, ликвидности осуществления инкассации и оценкой процента возникновения безнадежных долгов.

Исходя из полученных критических показателей (оборотаемости дебиторской задолженности, периода инкассации) управления дебиторской задолженностью выбирается стратегия поведения с конкретным покупателем, которая заключается в представлении товарного кредита, отсрочки платежа или скидки за оплату продукции раньше определенного договором срока.

Анализ дебиторской задолженности позволяет определить состояние расчетов с дебиторами и эффективность использования отвлеченных средств.

Дебиторская задолженность по заводам нефтяного машиностроения показана в таблице 2.10.

Как видно из таблицы 2.10. за 2001-2007 годы дебиторская задолженность на БЗНПМ, БМЗ и СМЗ имеет тенденцию роста. Особенно дебиторская задолженность резко увеличилась на Бакинском заводе нефтепромыслового машиностроения (632,5%), Бакинском машиностроительном заводе (350,9%) и Сурханском машиностроительном заводе (348,2%). Анализ показывает, что только на заводе им. Саттархана в 2007 году имеются просроченные дебиторские задолженности на сумму 3264,6 тыс. манат. Большинство дебиторской задолженности падает на долю Государственной Нефтяной Компании Азербайджанской Республики.

Существенным в анализе источником финансирования является исследование кредиторской задолженности. Поэтому составим таблицу 2.11.

Таблица 2.10.

## Динамика дебиторской задолженности по заводам нефтяного машиностроения

Наименование заводов	Един. измер.	Годы						
		2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
1. БЗНПМ	тыс.ман	96,8	111,7	224,0	217,2	137,8	541,9	609,1
	%	100,0	115,4	231,4	224,4	142,4	559,8	632,5
2. КМЗ	тыс.ман	1958,9	1912,0	1924,4	1904,0	2092,1	2062,9	1896,8
	%	100,0	97,6	98,2	97,2	106,8	105,3	96,8
3. БМЗ	тыс.ман	343,8	540,7	912,2	957,1	1616,8	1337,9	1206,7
	%	100,0	157,3	265,3	278,4	470,3	389,2	350,9
4. Завод им. Саттархана	тыс.ман	615,3	695,8	567,9	955,8	685,8	1106,7	581,2
	%	100,0	113,1	92,2	155,3	111,5	179,9	94,5
5. СМЗ	тыс.ман	605,6	1320,1	2172,9	2186,5	1982,7	2031,1	2108,6
	%	100,0	217,9	358,8	361,1	327,4	335,4	348,2
Таблица составлена на основе первичных отчетных и учетных материалов предприятий АООТ «Азнефтехиммаш»								

Таблица 2.11.

## Динамика кредиторской задолженности по заводам нефтяного машиностроения

Наименование заводов	Един. измер.	Годы					
		2001	2002	2003	2004	2005	2006
1. БЗНПМ	тыс.ман %	274,2 100,0	410,8 149,8	510,6 186,2	603,3 220,0	764,9 278,9	1299,1 473,8
2. КМЗ	тыс.ман %	1821,9 100,0	1560,9 85,7	1974,4 108,4	1960,0 107,6	1979,8 108,7	2153,1 118,2
3. БМЗ	тыс.ман %	1443,3 100,0	1899,6 131,6	1854,7 128,5	1860,8 128,9	2320,2 160,8	2341,5 162,2
4. Завод им. Саттархана	тыс.ман %	4390,4 100,0	2833,0 64,5	2874,0 65,5	3721,1 84,8	3895,1 88,7	3655,6 83,3
5. СМЗ	тыс.ман %	1082,4 100,0	1260,8 116,5	1936,2 160,4	1735,5 160,3	1501,4 138,7	1772,8 163,8

Таблица составлена на основе первичных отчетных и учетных материалов предприятий АООТ «Азнефтехиммаш»

Как видно из таблицы 2.11. за 2001-2007 годы кроме Завода им. Саттархана на остальных четырех предприятиях нефтяного машиностроения наблюдается рост кредиторских задолженностей.

Необходимо отметить, что темпы роста кредиторской и дебиторской задолженности должны находится в равновесии. Кроме того, темпы роста кредиторской задолженности должны быть ниже темпов роста объемов дебиторской задолженности. Приведенные данные в таблицах 2.10. и 2.11. показывают, что кроме Сураханского машиностроительного завода во всех четырех предприятиях кредиторская задолженность больше чем дебиторская задолженность.

Кредиторская задолженность превышает дебиторскую БЗНПМ на 873,1 тыс. ман, КМЗ на 461,6 тыс. ман, БМЗ на 1182,1 тыс. ман, завод им. Саттархана на 2683,4 тыс. манат. А это характеризует ухудшение финансового положения предприятий нефтяного машиностроения.

Анализ платежеспособности проводится по данным аналитических таблиц, формирующих финансовые коэффициенты ликвидности и финансовой устойчивости. Ликвидность определяет возможность или невозможность предприятия погасить свои краткосрочные обязательства.

Платежеспособность предприятия шире понятия ликвидности и наряду с ним включает понятие финансовой устойчивости. Предприятие может иметь ликвидную структуру баланса и в тоже время быть финансово неустойчивым. Поэтому платежеспособность предприятия необходимо определить исходя из значений коэффициентов, как ликвидности баланса, так и финансовой устойчивости. С помощью коэффициентов ликвидности определяется способность предприятия оплачивать свои краткосрочные обязательства.

Общий коэффициент покрытия определяется отношением оборотного капитала к краткосрочным обязательствам. Следует отметить, что не все составляющие оборотного капитала обладают одинаковой ликвидности, т.е. возможностью обращения в денежную форму. Например, денежные средства имеют наибольшую ликвидность, поэтому говорят, что они обладают абсолютной ликвидностью. А затраты в не завершенное производство имеют наименьшую ликвидность. Потому, что для обращения их в денежную форму должен пройти определенный период в виде технологического цикла производства продукции, ее реализации и поступления денежных средств на счета предприятия. Каждая часть оборотного капитала пред-

приятия, обладая собственной ликвидностью, при отношении к сумме краткосрочных обязательств показывает, какую долю краткосрочных обязательств предприятия эта часть погасит в случае его обращения в деньги. Такие соотношения называют коэффициентами ликвидности. Показатели ликвидности по пяти заводам нефтяного машиностроения рассчитаны за 2001-2007 годы показаны в таблице 2.12.

Как видно из таблицы 2.12. во всех пяти заводах нефтяного машиностроения за 2001-2007 годы общий коэффициент покрытия соответствует рекомендуемому нормативу. Коэффициент текущей ликвидности на Бакинском заводе нефтепромыслового машиностроения, на Кишлинском машиностроительном заводе и на Сураханском машиностроительном заводе ниже, чем рекомендуемое значение. Абсолютная ликвидность определяется отношением денежных средств к краткосрочным обязательствам, а срочная ликвидность сумму денежных средств и краткосрочных финансовых вложений к краткосрочным обязательствам. Так как на заводах нефтяного машиностроения отсутствуют краткосрочные финансовые вложения, эти коэффициенты равны. Также коэффициенты абсолютной и срочной ликвидности на всех этих заводах нефтяного машиностроения являются очень низкими.

Таблица 2.12.

Коэффициенты финансовой ликвидности заводов нефтяного машиностроения  
за 2001-2007 года

Наимено- вание за- водов	Наименование показателей, рекомендуемое значение					
	Общий коэффи- циент по- крытия (более 1,0)	Текущая ликвид- ность (1,0÷2,0)	Абсолют- ная лик- видность (0,1÷0,3)	Срочная ликвид- ность (0,2÷0,4)	Ликвид- ность средств в обращении (0,3÷0,7)	Ликвид- ность при мобилиза- ции средств (0,5÷1,0)
1	2	3	4	5	6	7
1.БЗНПМ						
2001	0,53	2,61	0,0001	0,0001	0,27	2,52
2002	2,31	2,10	0,0088	0,0088	0,22	2,04
2003	1,87	1,49	0,0012	0,0012	0,37	1,45
2004	1,49	1,21	0,0004	0,0004	0,28	1,16
2005	1,04	0,91	0,0200	0,020	0,15	0,85
2006	0,80	0,46	0,0044	0,0044	0,34	0,41
2007	0,90	0,49	0,0057	0,0057	0,42	0,44

Продолжение таблицы 2.12.

1	2	3	4	5	6	7
2. КМ3						
2001	1,69	0,62	0,0919	0,0919	1,17	0,41
2002	1,77	0,55	0,0073	0,0073	1,23	0,44
2003	1,76	0,79	0,0029	0,0029	0,98	0,67
2004	1,81	0,85	0,0007	0,0007	0,96	0,71
2005	1,88	0,91	0,0120	0,012	0,98	0,81
2006	1,80	0,92	0,0012	0,0012	0,89	0,92
2007	1,77	1,00	0,0006	0,0006	0,77	0,94
3.БМ3						
2001	1,36	1,12	0,0001	0,0001	0,24	0,92
2002	1,42	1,15	0,0002	0,0002	0,27	0,92
1	2	3	4	5	6	7
2003	1,61	1,46	0,0006	0,0006	0,15	1,12
2004	1,69	1,53	0,0002	0,0002	0,16	1,17
2005	1,60	1,48	0,0003	0,0003	0,13	0,90
2006	1,51	0,94	0,0003	0,0003	0,57	0,94
2007	1,40	0,95	0,0001	0,0001	0,45	0,95

Продолжение таблицы 2.12.

1	2	3	4	5	6	7
4. Завод им. Саттархана						
2001	0,62	0,48	0,00001	0,00001	0,14	0,48
2002	1,11	0,87	0,0002	0,0002	0,24	0,83
2003	1,01	0,85	0,004	0,004	0,17	0,84
2004	1,15	0,97	0,0003	0,0003	0,19	0,88
2005	1,27	1,19	0,0350	0,0350	0,11	1,08
2006	1,50	1,21	0,0317	0,0317	0,32	1,18
2007	1,72	1,54	0,0001	0,0001	0,35	1,54
5. СМ3						
2001	1,92	1,36	0,0002	0,0002	0,56	1,36
2002	1,90	0,86	0,0001	0,0001	1,04	0,85
2003	2,10	0,88	0,00003	0,00003	1,22	0,88
2004	1,96	0,82	0,00004	0,00004	1,15	0,62
2005	1,96	0,79	0,0010	0,0010	0,17	0,79
2006	1,81	0,71	0,0005	0,0005	1,10	0,71
2007	1,57	0,60	0,0002	0,0002	0,97	0,60
Показатели рассчитаны на основе отчетных и учетных материалов предприятий АООТ «Азнефтехиммаш»						

Запас источников собственного капитала представляет собой запас финансовой устойчивости предприятия при условии, что его собственный капитал превышает заемный. Финансовая устойчивость предприятия оценивается по соотношению собственного и заемного капитала. Уровень финансовой устойчивости можно характеризовать рядом коэффициентов.

Рассмотрим методику расчета некоторых коэффициентов: коэффициент уровня собственного капитала (финансовой независимости) определяется как отношение собственного капитала к величине активов предприятия. Высокий уровень собственного капитала отражает стабильность финансовой структуры капитала предприятия, его финансовую независимость и отсутствие значительного риска финансовых затруднений в будущих периодах. Низкий уровень этого коэффициента свидетельствует о высокой степени использования заемных средств.

В такой ситуации финансовое положение предприятия зависит от стоимости кредитных ресурсов, т.е. от уровня процентов на заемный капитал.

Отношение заемного и собственного капитала также показывает зависимость предприятия от внешних источников финансирования и отражает величину заемного капитала на один манат собственного капи-

тала. Рост этого показателя свидетельствует об увеличении зависимости предприятий от условий, выдвигаемых кредиторами, и, следовательно, о снижении финансовой устойчивости предприятия.

Необходимо отметить, что при оценке уровней финансовой устойчивости этими коэффициентами следует учитывать специфику отрасли.

Обеспечение внеоборотных активов собственным капиталом показывает степени финансирования внеоборотных активов собственным капиталом. Поскольку долгосрочные источники финансирования привлекаются на условиях срочности и возвратности, превышение значения 1,0 для коэффициента в ситуации необходимости возврата долгосрочных пассивов должна расцениваться как серьезное свидетельство неустойчивого финансового состояния предприятия.

Отношение оборотных и внеоборотных активов характеризует структуру активов предприятия. При устойчивом финансовом положении предприятия этот коэффициент должен быть больше показателя соотношения заемного и собственного капитала. Верхняя граница коэффициента во многом определяется отраслевыми особенностями финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Некоторые коэффициенты

финансовой устойчивости по пяти заводам нефтяного машиностроения приведены в таблице 2.13.

Как видно из таблицы 2.13. уровень собственного капитала на заводах нефтяного машиностроения является высоким.

Уровень чистого оборотного капитала характеризует ту долю финансовых средств в активах, которую предприятие может использовать в текущей хозяйственной деятельности, и которая не может быть изъята при предъявлении счетов кредиторов в краткосрочной перспективе.

Как видно из данных таблицы 2.13. на заводах нефтяного машиностроения республики уровень чистых оборотных активов не высок.

Существующая отечественная практика экономического анализа в настоящее время не располагает общепризнанной методикой оценки финансовых показателей, которые подтверждались бы статистикой банкротства и устойчивости предприятий. Для указанной оценки в первом приближении используется методика, разработанная американскими экономистами, позволяющая вычислить обобщенный показатель на основе данных баланса предприятий.

Таблица 2.13.

Коэффициенты финансовой устойчивости на заводах нефтяного машиностроения  
в 2001- 2007 годах.

Наименование заводов	Наименование показателей, рекомендуемое значение					Уровень чистого оборотного капитала (чем выше значение, тем устойчивее финансовое состояние)
	Уровень собственного капитала (0,6 и более)	Соотношение заемного и собственного капитала (менее 0,7)	Обеспечение внеоборотных активов собственным капиталом (менее 1,0)	Соотношение оборотного и внеоборотного капитала (в зависимости от вида деятельности)		
1	2	3	4	5	6	
1. БЗНПМ						
2001	0,91	0,10	0,81	0,35	0,17	
2002	0,87	0,15	0,80	0,43	0,17	
2003	0,83	0,20	0,83	0,45	0,14	
2004	0,77	0,36	0,94	0,39	0,09	
2005	0,77	0,23	0,96	0,25	0,01	
2006	0,70	0,43	0,98	0,34	-	
2007	0,72	0,39	1,00	0,35	-	

Продолжение таблицы 2.13.

1	2	3	4	5	6
2. КМ3					
2001	0,81	0,24	0,79	0,52	0,13
2002	0,80	0,24	0,80	0,54	0,15
2003	0,77	0,31	0,76	0,71	0,18
2004	0,74	0,31	0,75	0,75	0,19
2005	0,76	0,31	0,72	0,80	0,21
2006	0,70	0,43	0,65	1,16	0,24
2007	0,64	0,57	0,54	1,88	0,28
1	2	3	4	5	6
3. БМ3					
2001	0,84	0,19	0,89	0,29	0,06
2002	0,79	0,26	0,85	0,43	0,08
2003	0,82	0,19	0,85	0,36	0,10
2004	0,81	0,19	0,84	0,38	0,11
2005	0,78	0,24	0,82	0,30	0,11
2006	0,79	0,24	0,81	0,36	0,10
2007	0,78	0,28	0,79	0,49	0,09

Продолжение таблицы 2.13.

1	2	3	4	5	6
4. Завод им. Саттархана					
2001	0,65	0,54	1,16	0,29	-
2002	0,77	0,28	0,94	0,33	0,03
2003	0,74	0,36	0,99	0,37	0,01
2004	0,70	0,43	0,94	0,53	0,04
2005	0,71	0,41	0,89	0,57	0,08
2006	0,73	0,37	0,80	0,70	0,14
2007	0,76	0,32	0,57	1,00	0,17
5. СМЗ					
2001	0,91	0,80	0,91	0,20	0,08
2002	0,90	0,11	0,90	0,25	0,09
2003	0,86	0,16	0,83	0,40	0,15
2004	0,85	0,17	0,83	0,41	0,14
2005	0,87	0,15	0,85	0,35	0,13
2006	0,86	0,17	0,86	0,35	0,12
2007	0,81	0,24	0,86	0,44	0,11

Показатели рассчитаны на основе отчетных и учетных материалов предприятий «Азнефтехиммаш»

Американские экономисты рекомендуют определять устойчивости организации по коэффициенту Z (формула Альтмана).[49]

$$Z = 1,2 * X_1 + 1,4 * X_2 + 3,3 * X_3 + 0,6 * X_4 + 1,0 * X_5$$

где  $X_1$ - отношение оборотного капитала к итогу баланса; (показатель эффективности оборотного капитала).

$X_2$ - отношение результата от реализации к итогу баланса; (рентабельность производства).

$X_3$ - отношение суммы резерва, доходы будущих периодов, фондов и нераспределенной прибыли к итогу баланса; (показатель эффективности накопленного капитала).

$X_4$ - отношение оплаченного уставного капитала к обязательствам; (показатель задолженности)

$X_5$ - отношение выручки от реализации к итогу баланса; (показатель эффективности активов).

Этот показатель служит эффективным инструментом для определения банкротства предприятия. Альтман выделил интервал (1,81-2,99) названный «зоной неопределенности» попадание за границы которого с очень высокой вероятностью позволяет делать суждения в отношении оцениваемого предприятия с

очевидностью может быть отнесена к потенциальным банкротам, если  $Z > 2,99$ , то суждение прямо противоположно [64] Проведенные расчеты показывают, что значение этого показателя в 2007 году на заводах нефтяного машиностроения колеблется от 1,99 до 3,03 (таблица 2.14)

Таблица 2.14.

Коэффициент Альтмана по заводам нефтяного машиностроения.

Наименование заводов	Значение коэффициента Z				
	2002	2004	2005	2006	2007
1. Сураханский машиностроительный завод	5,5	3,18	4,2	4,0	3,03
2. Бакинский машиностроительный завод	-	3,16	3,0	3,0	2,99
3. Кишлинский машиностроительный завод	3,0	2,16	2,16	2,2	1,99
4. Завод им. Саттархана	2,4	2,0	2,1	2,4	2,65
5. Бакинский завод нефтепромыслового машиностроения	4,15	2,2	2,9	2,2	2,67

Как видно из таблицы 2.14. на Сураханском и Бакинском машиностроительных заводах обобщаю-

щий показатель устойчивости является высоким по сравнению с рекомендуемым значением, что свидетельствует об их хорошем финансовом положении. А завод им. Саттархана, БЗНПМ и КМЗ находятся в зоне неопределенности.

Необходимо отметить, что в экономической литературе встречаются другие подходы к оценке финансовой устойчивости предприятий [29]. Авторы отмечают, что под финансовой устойчивостью следует понимать платежеспособность предприятия во времени с соблюдением условия

финансового равновесия между собственными и заемными финансовыми средствами, т.е. финансовое равновесие, представляет собой такое соотношение собственных и заемных средств предприятия, при которой за счет собственных средств полностью погашаются как прежние, так и новые долги.

Таким образом, рассчитанная по определенным правилам точка финансового равновесия не позволяет предприятию, с одной стороны – увеличить заемные средства, с другой - нерационально использовать уже накопленные собственные средства. При рассмотрении финансовой устойчивости основное внимание должно уделяться активам, которые объединяются в группы собственного капитала (внеоборотные активы,

собственные текущие активы или финансовый капитал) и заемного капитала (заемные текущие активы, заемные финансовые активы). В этом случае анализ увязывается не столько с движением текущих и финансовых активов, сколько с движением их собственной составляющей – рабочего и финансового капитала.

Таким образом, анализ финансовой устойчивости в разрезе рабочего и финансового капитала должен проводится с таким расчетом, чтобы финансовое положение предприятия определялось на каждом этапе движения дохода и финансовых ресурсов.

При выборе направлений развития предприятия надо учитывать возможность достижения финансового благополучия и угрозой банкротства, которая определяет долгосрочный курс поведения предприятия. Платежеспособность предприятия необходимо определять исходя из значений коэффициентов, как ликвидность баланса, так и финансовой устойчивости. Анализ финансовой устойчивости должен проводиться на каждом этапе движения дохода и финансовых ресурсов.

### **3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПОВЕДЕНИЕМ ПРЕДПРИЯТИЙ НЕФТЯНОГО МАШИНОСТРОЕНИЯ АЗЕРБАЙДЖАНА**

#### **3.1. Адаптационные формы поведения пред- приятий и механизм принятия решений по их ре- гулированию**

Деятельность предприятий в значительной степени зависит от состояния внешней среды. В зависимости от сложности, динаминости и неопределенности внешней среды предприятия меняют свое поведение, они по - разному строят свои отношения с другими субъектами экономической системы, с государством, с работниками и т.п. Так как внешняя среда претерпевает значительные изменения за относительно короткий временной промежуток вызывает определенный интерес рассмотрения поведение предприятий при переходе от планово-распределительной системы к рыночной.

На поведение предприятия оказывается воздействие с двух сторон:

- во-первых, внешние факторы формируют условия, или среду, в которой существует предприятие;
- во-вторых, существуют эндогенные факторы, действующие непосредственно на процесс принятия решений. К ним можно отнести цели субъекта принимающего решения, наличие ресурсов, наличие системы контроля.

Формирования устойчивости моделей поведения хозяйствующих субъектов зависит от относительной устойчивости экономических систем. Следует отметить, что чем продолжительнее период применения модели поведения, тем менее, гибко они реагируют на отклонения внешних факторов от «нормы». Мы предполагаем, что длительное неравновесное состояние переходной экономики и особенности внешней среды приводит к формированию специфических организационных структур и моделей поведения. Со временем эти модели поведения становятся устойчивыми.

Переход от плановой экономики к рыночной изменяет внешнюю среду предприятий. Среда предприятий меняет свою структуру, одновременно становясь более сложной и динамичной. Динамичные изменения внешней среды вынуждают предприятия нести

дополнительные расходы, связанные с адаптацией к меняющимся факторам.

Кроме того, в переходной экономике внешняя среда характеризуется высокой степенью неопределенности. А это обуславливает высокие издержки поиска информации, которая не всегда доступна в нужном объеме и достоверна.

Таким образом, внешняя среда в переходной экономике может быть охарактеризована как слабо структурированная. Так как экономика не находится в стабильном состоянии, в ней присутствуют факторы, сохранившиеся от плановой экономики, появляются новые институты, обеспечивающие рыночные отношения, а также существуют специфические переходные факторы. Среди этих факторов для предприятий наибольшую угрозу представляют новые, воздействия которые трудно прогнозировать. К ним можно отнести частную собственность, судебное рассмотрение хозяйственных споров, конкурентные отношения между предприятиями и т.д. Они находятся в стадии становления, не играют необходимой роли и не имеют соответствующего статуса в экономической системе. Вместе с тем, они в деятельности предприятий в значительной степени являются факторами, усложняющими ситуацию. Поэтому предприятия вынуждены прини-

мать меры по защите своих интересов, т. е. ищет способы устранения или снижения воздействия этих факторов.

А формы защитных реакций зависят от конкретных рыночных форм, превалирующих в отрасли. Переходная экономика характеризуется сосуществованием трех систем одновременно:

- предприятия, реализующие стратегии консервации, в том виде, в котором оно существовало в плановой экономике, хотя и с некоторыми изменениями. Характерными признаками являются сохранения избыточной занятости, прежнего продуктового портфеля и ориентация на государственный заказ;
- предприятия, имеющие более высокий уровень конкуренции и присутствующие на рынке иностранных производителей, и более развитую рыночную инфраструктуры;
- предприятия, имеющие большей определенности в вопросах собственности, которые созданы частным капиталом, где отрасль является высоко конкурентной.

Конечно, предприятия нефтяного машиностроения относятся к первой группе, хотя на этих за-

водах за последние годы проведено ряд мер по рыночным преобразованиям.

Необходимо отметить, что после создания АООТ «Азнефтехиммаш» структура управления акционерного общества и его дочерних предприятий совершенствовалась, в этих структурах созданы рыночные подразделения. Как правило, появление новых организационных подразделений происходит под давлением «жизненной необходимостью», т.е. потребность в управлении финансовыми потоками привело к выделению финансового отдела, необходимости изучения спроса и предложения продукции, привело к появлению отдела маркетинга и сбыта продукции.

В настоящее время в промышленности республики функционируют предприятия созданные в плановой экономике «старые» и новые предприятия.

За 1998-2006 годы количество промышленных предприятий по всем формам собственности выросло с 1299 до 2759. В 2007 году в промышленности Азербайджана создано 95 новых предприятия.(14. стр.388)

Необходимо отметить, что «старые »предприятия уже имеют сложившуюся многоуровневую структуру, которая с течением времени имеет тенденцию к увеличению. Организационные структуры новых предприятий, начавших работу «с нуля», в на-

чальном этапе имеет простую двухуровневую структуру, в которой собственник является руководителем, а подчиненные выполняют весь спектр работ (производство, продвижение, продажа, обслуживание и т.д.). А с развитием организации, в разделении труда и выделении некоторых служб, а также возникает необходимость передачи части функций руководителя, т.е. в образовании среднего уровня управления. Таким образом, организационная структура трансформируется из простой в функциональную. Принцип выделения функций на предприятиях индивидуален и зависит от наиболее острых проблем, стоящих перед организацией и требующих концентраций сил и средств, а также от и отраслевых особенностей. Развитие организационных структур происходит появлением проблемы, которая не может быть решена в краткосрочном периоде и создающая серьезные угрозы функционированию предприятия, приводит к выделению части средств и сил в отдельные подразделения.

Необходимо подчеркнуть, что изменения, происходящие на предприятиях, созданных в плановой экономике, не являются однородными. Во-первых, приведенные выше структурные изменения на новых предприятиях, характерны и для «старых» предприятий, имеется в виду переход к функциональным

структурам. Во-вторых, структурные изменения на этом уровне тесно связаны со следующим уровнем образования предприятий по инициативе существующих организаций (холдингов, ФПГ и т.д.).

Таким образом, нестабильная внешняя среда предлагает предприятиям три возможные стратегии:

- для быстрого реагирования на внешние изменения, преобразование предприятия в гибкую структуру;
- консервация предприятия в существующем виде, т.е. занимают, выжидательную позицию надеясь на «успокоение» внешней среды;
- для снижения агрессивного воздействия внешних факторов на предприятие создать вокруг предприятия защитную среду (буфера).

Анализ существующего положения позволяет утверждать, что в экономике Азербайджана предприятия придерживаются всех перечисленных выше стратегий.

Первая стратегия распространяется на рынках, где высокий уровень конкуренции и более развита рыночная инфраструктура, определены вопросы собственности (к этим предприятиям относятся, например, телекоммуникации, торговли товарами длительного пользования). Структура этих предприятий по-

зволяет быстро реагировать на внешние изменения (в том числе на поведение конкурентов), разрабатывать новые продукты, изыскать возможности для снижения издержек.

Вторая-стратегия «консервации» предприятия в том виде, в котором оно существовало в плановой экономике, хотя и с некоторыми изменениями. Подобная стратегия характеризуется сохранением избыточной занятости, сохранением прежнего продуктового портфеля (включая убыточную продукцию). Избыточная занятость на наших предприятиях сопровождается значительным уровнем не загруженности производственных мощностей. Ныне на большинстве заводов нефтяного машиностроения республики производится убыточная продукция. Убытки на заводе им. Саттархана в 2006 году составили 195,8 тыс. манат, а в 2007 году 1864,9 тыс.манат. Руководители предприятий в качестве причин убыточности объясняют стремлением сохранить прежние масштабы присутствие на рынке, сохранением рабочих мест, поддержка статуса предприятия, т.е. подтверждается приверженность предприятий стратегии консервации, что наглядно видно из таблицы 3.1., рассчитанным по данным статистического ежегодника «Промышленность Азербайджана» [14, стр 396, 410]

В 2007 году, в промышленности Азербайджана в государственном секторе по сравнению с негосударственным сектором численность занятых больше чем на 1,44 раза, а производительность труда ниже, чем на 5,23 раза[14,стр.396,410].

Это означает, что стратегия «консервации» в промышленности Азербайджана проявляется сохранением уровня занятости на предприятии, структуры производства и продуктового портфеля. Очевидно, что рыночный мотив-максимизация прибыли и сокращение издержек как часть рыночного поведения предприятия - находится в противоречии с реальным поведением некоторых предприятий. Эти предприятия требуют долгосрочные инвестиции, необходимо проводить структурные изменения, развития внутрифирменной инфраструктуры.

Третья стратегия, т.е. воздействие на внешнюю среду с целью снижения ее агрессивности, или создание защитной среды, снижающего степень неопределенности, динаминости и сложности внешней среды.

Таблица 3.1.

Динамика объема производства продукции, численности и производительности труда в промышленности по формам собственности.

Показатели	Еди н. из- мер.	Годы										Темп роста за 1999-2007 годы (в %-ах)
		1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Объем про- мышленного производства всего	млн ман.	2882	3639	3769	4019	4982	5961	9291	15509	22441	778,7	
В том числе Государст- венный сек- тор	-----	1623	1879	1841	1811	2153	2493	2727	4025	4844	298,5	
Негосудар- ственный сектор	-----	1259	1760	1928	2208	2829	3468	6564	11484	17597	1397,7	

Продолжение таблицы 3.1.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2. Численность занятых в промышленности всего	тыс. чел	200,8	200,2	185,9	176,9	170,9	175,3	179,3	184,3	194,5	96,9
Государственный сектор	-----	162,2	153,2	138,9	138,9	137,1	123,5	115,3	109,8	114,7	70,7
Негосударственный сектор	-----	38,6	47,0	47,0	38	33,8	51,8	64,0	74,5	79,8	206,7
3. Производительность труда всего	тыс. ман..	14,4	18,2	20,3	22,7	29,2	34,0	51,8	84,2	115,4	801,4
Государственный сектор	-----	10,0	12,3	13,3	13,0	15,7	20,2	23,7	36,7	42,2	422,0
Негосударственный сектор	-----	32,6	37,4	41,0	58,1	83,7	66,9	102,6	154,1	220,5	676,4

Эта стратегия наиболее полно характеризует особенности поведения предприятий в переходной экономике. Особенности внешней среды, вопросы собственности и система определения целей приводят к развитию специфических форм поведения предприятий. Со временем эти формы становятся достаточно устойчивыми, и вполне можно говорить о существовании переходного сектора, отличающегося особыми устойчивыми характеристиками внешней среды и поведения предприятий. Следует отметить, что на уровне предприятия переход от планово-распределительной системы к рыночной было связан с несколькими существенными изменениями, повлиявшими на функционирование предприятия:

Во-первых, бюджетные ограничения стали более жесткими. Предприятия несут полную ответственность за осуществление платежей поставщикам, работникам, кредиторам и бюджету. При наличии проблем с оплатой за поставленные продукты у одного предприятия неплатежи могут распространяться по всей производственной цепочке. Бюджетные ограничения в совокупности с необходимостью поддерживать объемы производства на технологически безопасном уровне [27, с.50-57] стали причиной возникно-

вения альтернативных систем взаимоотношений, например, различного рода бартерных платежей.

Во-вторых, произошли изменения в структуре собственности. Но появление частной собственности на предприятиях не смогло полностью решить вопрос эффективного собственника, способного управлять предприятием и привлекать инвестиции для развития производства и разработки новых видов продукции. Приведенные нами исследование показывает, что кто имеет долгосрочные ориентиры в отношении предприятия, способен контролировать информационные и денежные потоки, тот является эффективным собственником.

В-третьих, кардинально изменился процесс обмена правами собственности [86, с.149-151], так как предприятия вынуждены принимать самостоятельно решения о заключении той или иной сделки, а также определить ее условия, трехуровневая система «государство-производитель-потребитель» преобразовалась в двухуровневую, не содержащую государство в качестве участника. При этом предприятия самостоятельно определяют форму своих взаимоотношений, санкции при неисполнении обязательств. Видимо, множественность такого рода сделок приводит с одной стороны, к появлению различных бессистемных форм

взаимоотношений, а с другой - к возникновению устойчивых форм взаимоотношений, в которых не предусматривается участие государства. Таким образом, в целом условия функционирования предприятий в переходной экономике можно характеризовать:

- наиболее дефицитным и ограниченным ресурсом являются денежные средства, за которые происходит борьба между собственниками;
- неопределенность в вопросах собственности и низкая эффективность предприятий приводит к превалированию у руководства предприятий краткосрочных индивидуальных целей над долгосрочными корпоративными [55, с.69];
- институциональный вакуум, т.е. неразвитость правовых основ деятельности и механизмом их соблюдения, вынуждает предприятия самостоятельно определять нормы, правила и формы взаимоотношений.

В этих условиях предприятие должно найти такие формы поведения, которые позволили бы нормально функционировать в рамках существующего законодательства. С организационной точки зрения необходим определенный буфер, принимающий значительную долю негативного воздействия внешней

среды на предприятие. Именно создание такого многофункционального буфера и является особенностью поведения предприятий переходного сектора экономики.

В переходной экономике предприятия получают мощный стимул в налаживании долгосрочных связей по принципу производственной цепочки. В связи с отсутствием директивных основ перераспределения ресурсов и продукции между хозяйственными субъектами, предприятиям приходится переходить на рыночные контракты механизмы. В нестабильной экономической, информационной и правовой среде трансакционные издержки оказываются чрезмерно высокими, а также нестабильность поставок, создает дополнительные факторы риска для производителя. Для выхода из этой ситуации необходимо контролировать непосредственное окружение, т.е. преобразование внешних контрактов во внутренние.

Динамичное развитие организационных структур в экономике Азербайджана позволяет сделать предположение о существовании определенной тенденции трансформационных процессов на уровне предприятий. Переход от планово – распределительной системы, привел к распаду институциональной системы, поскольку она была неадекватна новым эко-

номическим условиям. Хозяйствующими субъектами начали формироваться новые «правила игры», заполняя, таким образом, институциональный вакуум, вызванный изменениями во внешней среде. Резкое усложнение внешней среды и высокие трансакционные издержки (если их рассматривать как издержки сбора информации, проведения переговоров, принятия решения, контроля и юридической защиты выполнения контракта) [58, с.9] явились основным стимулом развития специфических организационных форм предприятий. Следует отметить, что поведение предприятий условно можно разделить на две части: реактивное и активное поведение.

Реактивное поведение характеризуется стремлением предприятий адаптироваться к существующим формальным административным нормам, обязательным для исполнения. Например, финансовая отчетность и налоговые платежи являются теми факторами, которые предприятия обязаны учитывать в своей деятельности. Поэтому предприятие попытается создать такие инструменты, которые наряду с минимизацией затрат на выполнение этих норм, позволяет по возможности не вступать в противоречие с законом.

Активное поведение характеризуется стремлением руководства предприятия достичь собственных

целей. А они могут быть различными. В частности, совпадение собственника и руководителя скорее означает, что цели преследуются долгосрочные, корпоративные. Напротив, руководитель, назначенный собственниками, в некотором отношении не застрахован от пересмотра решения собственников, поэтому его естественным стремлением является достижения краткосрочных личных целей.

Необходимо отметить, что в западной литературе по менеджменту основное внимание уделяется описанию решений по выходу из кризисных ситуаций и практически отсутствуют алгоритмы поведения фирмы в кризисном положении. Один из крупнейших теоретиков стратегического управления И.Ансофф в своей книге «Стратегическое управление» предложил ряд моделей характеризующих поведения фирмы в кризисной ситуации. Эти модели отражают три варианта управления фирмой в такой ситуации: активное, реактивное и плановое управление.

Таблица 3.2.  
Сравнение вариантов поведения при столкновении с угрозой

Период	Поведение руководителей		
	Реактивное	Активное	Плановое
1	2	3	4
До начала реакции	Отсрочка начала действия после осознания угрозы до момента появления уверенности в ее существовании	Переход к действию при достижении порога рационального понимания угрозы	Упреждающее действие до появления угрозы
После начала реакции	Предположение об оперативном характере проблемы	Предположение об оперативном характере проблемы	Распознание характера угрозы
	Последовательная реакция	Выбор оптимальных вариантов оперативной реакции	Выбор оптимальных вариантов стратегической и оперативной реакции
	Попытка применить оперативные меры, приносившие успех в прошлом		

Продолжение таблицы 3.2.

1	2	3	4
После начала реакции	Попытка экономии	Опробование различных вариантов реакции	Выбор оптимальных вариантов оперативной реакции стратегической и оперативной реакции
	Обращение к стратегической реакции	Обращение к стратегической реакции	
Условия достижения оптимальной эффективности затрат	Непрерывно развивающаяся со стратегической и оперативной точки зрения среда	Стратегическая непрерывно развивающаяся среда с колебаниями оперативного характера	Дискретно развивающаяся со стратегической и оперативной точек зрения среда
Соответствующий уровень изменчивости среды	1-2	2-3	3-5

Как видно из таблицы 3.2. выбор типа поведения, позволяющего добиться оптимальной эффективности затрат, зависят от уровня изменчивости внешней среды. На поведение предприятий, в частности, на процесс принятия решений по любым вопросам, большое влияние оказывает опыт, традиции, привычки, существующие стереотипы, т.е. неформальные ограничения. Инерционность неформальных ограничений перевешивает стремление изменения формальных институтов. Поведение предприятия в изменяющейся внешней среде не является адаптацией, или следованием внешним изменениям. Скорее внешние изменения трактовались в соответствии с существующими стереотипами и стимулировали предприятия принять защитные меры.

Все сказанное свидетельствует, что предприятия самостоятельно формируют институциональный климат, наиболее адекватной их требованиям и их восприятию экономической ситуации.

Однако в значительной части экономика сохраняет стремление к автономизации, частности для уменьшения негативного воздействия внешней среды. Подобное поведение вызвано высокими трансакционными издержками использования рыночных институтов. Так как они недостаточно развиты в переходной

экономике, самостоятельно заполняют институциональный вакуум, связанный, прежде всего, с обеспечением процесса обмена. Предприятиям оказывается выгоднее контролировать и иметь возможность влиять на процесс перераспределения ресурсов, тем самым косвенно снизить издержки получения ресурсов [58. с.39].

Сегодня, между созданными по необходимости самими предприятиями институциональными основами на микро уровне и рыночными институтами существует определенное противоречие. Для распространения рыночных отношений необходимо осуществить переход от внутренних отношений к внешним, т.е. институциональные основы взаимоотношений между хозяйствующими субъектами должны находиться вне предприятий, и быть единым для всех экономических агентов.

Основы юридической трансформации экономики Азербайджана были заложены в 1991 году с принятием «Конституционного акта об экономическом суверенитете». Он декларировал национальную принадлежность природно-экономического потенциала и необходимость рыночных преобразований.

Необходимо отметить, что в последующем были предпринято ряд основополагающих шагов законо-

дательного и практического характера, такие как либерализация цен и внешней торговли, введение национальной валюты принятие закона о приватизации и т.д. Но ввиду отсутствия продуманной стратегии эти нужные шаги первого этапа реформ оказались недостаточно эффективными. Следует отметить, что более интенсивные и системные мероприятия по реформированию экономики начались с 1995 года.

Переход от плановой к рыночной экономике предусматривает изменение в отношениях собственности. В соответствии с законом Азербайджанской Республики «О приватизации государственной собственности» в промышленности республики произошли изменения собственности.

За 1997-2007 годы в промышленности республики доля негосударственного сектора увеличилась с 25,1% до 78,4%, но в производстве машин и оборудования она составила 45,3% [ 13, стр. 513, 390,391].

От разгосударствления собственности в государственный бюджет Азербайджана поступили средства на 150,7 млн. манат [13, стр.117]. Конечно, развитие рыночных отношений находится в тесной связи с вопросами собственности.

Таблица 3.3

Структура промышленного производства по формам собственности, в процентах.

	Годы								
	1997	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Вся промышленность	100	100	100	100	100	100	100	100	100
в том числе:									
государственный сектор	74,9	51,6	48,8	45,2	43,2	41,8	29,3	26,0	21,6
негосударственный сектор	25,1	48,4	51,2	54,8	56,8	58,2	70,7	74,0	8,4
производство машин и оборудования	100	100	100	100	100	100	100	100	100
в том числе:									
государственный сектор	95,0	94,4	96,3	98,2	76,6	60,9	66,9	57,4	54,7
негосударственный сектор	5,0	5,6	3,7	1,8	23,4	39,1	33,1	42,6	45,3

Поэтому трансформация единой многоуровневой экономической структуры, которой была плановая экономика, в систему, состоящую из обособленных хозяйствующих субъектов, самостоятельно принимающих решения относительно своей деятельности, это одна из задач, стоящих при переходе от плана к рынку.

Надо отметить, что изменение структуры собственности значительно повлияли на внутреннюю среду предприятий.

В настоящее время в промышленности формирование смешанной структуры собственности происходит тремя путями: образование собственности на основе создания новых объектов, выкупа уже существующих и перераспределение собственности в результате акционирования. В 2007 году в промышленности республики из функционирующих 2759 предприятий 95 являются вновь созданными [ 13. стр. 382].

В соответствии с распоряжением президента Гейдара Алиева от 22 марта 2001 года «О приватизации предприятий машиностроительной промышленности» создано акционерное общество открытого типа «Азнефтехиммаш» контрольный пакет акций, которого находится в государственной собственности. Однако в будущем часть их может быть продана иностранным

или отечественным инвесторам, имеющим средства для более полного использования мощностей этих заводов. Если в первом пути объект собственности оказывается целиком в руках одного экономического агента, а во втором случае в результате покупки или аренды с правом выкупа определен собственник. В первом и втором случае собственник является руководителем предприятия, поэтому принятие решений фактически находится в руках собственника. В третьем пути эти функции от государства переходят представителям группы интересов (трудовые коллективы, поставщики предприятия, финансовые организации и т.д.). Именно этот путь развития частной собственности создает в переходной экономике специфические черты, влияющие на развитие предприятий, и на развитие рыночных отношений в экономике.

Надо отметить, что частная собственность способствует переходу в отношениях между субъектами от административных к экономическим, от вертикальных к горизонтальным. Для внутренней среды она важна как источник самостоятельности предприятия в определении сферы деятельности, при принятии решений в краткосрочной и долгосрочной перспективе, при выработке критериев оценки работы.

В первых двух случаях собственник получает под свой полный контроль функционирование предприятия: определяет направления развития, сферу деятельности, определяет роль и статус внутренних групп интересов (трудовой коллектив, административно-управленческий персонал) и налаживает взаимоотношения с внешними группами интересов (контролирующие органы, местные власти).

Иная ситуация складывается в условиях акционирования предприятий и реализации одной или нескольких схем перераспределения государственной собственности частным собственникам. Это означает в результате массовой приватизации, инвестиционных конкурсов, залоговых аукционов и т. п. акции предприятий оказываются распределенными между большим количеством собственников. Акционерами предприятий являются трудовой коллектив, руководство, администрация, внешние инвесторы, частные лица, местная администрация, государство.

Принципиально важно, что решения находящиеся в компетенции собрания акционеров, таких как назначение совета директоров и исполнительного органа общества, изменение уставного капитала, распределение прибылей и убытков и т.д., принимаются простым большинством голосов. Значит, в соответствии с

законодательством сторона, имеющая 50% акций плюс одна, практически обладает неограниченной властью в отношении предприятия. При этом другие акционеры имеют возможность оспорить решения собрания акционеров через суд в случае ущемления их прав. Этот путь приводит к распределению собственности между несколькими агентами. Очевидно, основной целью является получение дохода от собственности. При сильно ограниченных возможностях предприятий генерировать доход в условиях нестабильности и экономической трансформации денежные ресурсы становятся дефицитным благом, т.е. доступным для тех, кто контролирует на предприятии денежные потоки.

Таким образом, на уровне собственников возникает борьба за контроль над предприятием, осуществляемый через высший менеджмент. Эта конфронтация временами стихает, временами загорается и создается для функционирования предприятия дополнительный мощный источник нестабильности, поскольку постоянно существует угроза смены руководства предприятия в связи с изменением расстановки сил между собственниками.

Ряд исследований отмечают зависимость между поведением предприятия в переходной экономике,

глубину его реструктуризации, конечными результатами деятельности и типом собственника, или процедурой приватизации. В частности, предприятия, принадлежащие трудовому коллективу, руководителям, внешним финансовым и внешним нефинансовым организациям, по разному проводят инвестиционную политику, продуктовый портфель отличается по наполненности [ 28, стр. 109].

Следует отметить, что разные категории собственников имеют различные цели. В случае безусловной собственности проблема противоречий между собственниками отсутствует. Тем не менее, отношения собственности в переходной экономике порождают другие проблемы – отношения между собственниками, с одной стороны, и работниками, руководителями, а иногда поставщиками и потребителями предприятия – с другой. При попытке сторонами достичь своих целей происходит столкновение интересов.

Все это говорит о том, что формирование отношений собственности надо рассматривать с точки зрения: 1) появление новых структурных образований с разными полномочиями и возможностями; 2) система целей различных заинтересованных сторон, реализуемых на предприятии.

С этой точки зрения важную роль играют акционерные общества. Акционерное общество имеет в своей структуре три дополнительных иерархических уровня принятия решений: общее собрание акционеров, совет директоров (наблюдательный совет) и исполнительный орган (правление). Общее собрание акционеров является высшим органом управления обществом; совет директоров осуществляет общее руководство деятельностью общества; исполнительный орган организует выполнение решений общего собрания акционеров и совета директоров. Собрание акционеров обладает широкими полномочиями, и некоторые вопросы, например, изменение уставного фонда, операции с акциями общества, заключение крупных сделок, отчуждение или приобретение имущества общества, относятся к его исключительной компетенции, однако решения и их обоснования, как правило, предлагаются советом директоров, что приводит к формализации роли собрания акционеров. Значит, реальную власть над предприятием принадлежит совету директоров.

Необходимо отметить заинтересованность в функционировании предприятия проявляют руководство предприятия и работники, поскольку они создают и продают продукт, контролируют основные

процессы на предприятие. Поэтому может возникать столкновение между формально обоснованными целями собственников и реально подкрепленными целями работников и руководства. Надо отметить, что созданный с 2001 года АООТ «Азнефхиммаш» представляя определенную самостоятельность своим дочерним акционерным предприятиям, оставил за руководством стратегию развития, научно-исследовательские разработки, финансовую и инвестиционную, а также кадровую политику. Но хотя акционерная форма рассматривается как способ создания широкого слоя эффективных собственников и привлечения инвестиций в промышленность, пока она не смогла реализовать эти цели. Это означает, что только безусловная собственность, т.е. принадлежность всего предприятия одной группе интересов, и объединение функций собственника и руководителя показывает свою жизнеспособность и относительную эффективность. Другие формы распределения собственности порождает потенциальную опасность признания решений собственника нелегитимными, стимулируют распространение неопределенности из внешней среды на внутреннюю.

Развитие структуры собственности непосредственно связано с распределением полномочий и ответственности на предприятии.

На правила принятия решений оказывают влияние следующие три фактора:

- степень неопределенности (позволяет сформировать среду деятельности);
- степень динамики (принятие решений имеет временные границы);
- степень сложности (характеризует комплексность и иерархию используемых факторов).

В каждом предприятии текущая деятельность заключается в принятии решений и их реализации. В рыночных условиях решения принимаются в отношении внутренних факторов и во взаимодействии предприятия с внешней средой.

Как известно, экономическая система определяет набор этих факторов. Их можно разделить на несколько уровней:

- общая принципиальная схема, по которой проходит процесс;
- направления, по которым принимаются решения;
- ресурсы и инструменты проработки и принятия решений;

- организационный уровень, на котором принимаются те или иные решения;
- субъекты реализации принятого решения.

В рыночных условиях происходит трансформация процесса принятия решений по всем или отдельным уровням, указанным выше. Они обусловлены различиями, проявляющимися в этих системах.

Принятие решения – это часть целенаправленной деятельности, предваряемой определенным планом, в рамках которого решаются определенные задачи. Конкретные решения сопряжены прямыми или обратными связями. В процессе поэтапного решения задач может возникнуть необходимость переформулировки условий или новой постановке какой-либо задачи. При этом задачи можно разделить по типу управляемых и неуправляемых факторов (т.е. набором факторов внутренней и внешней среды), по набору инструментов, по объекту и субъекту принятия решения, по ресурсам, используемым при проработке и решении задач. В конечном итоге, принятие решения – это выбор одной или нескольких альтернатив на основе предпочтения между альтернативами, характеризующими желательность этих альтернатив для индивида в рамках данной задачи, т.е. в рамках сформированных целей и условий [51, стр.31].

Процесс принятия решения как совокупность процедур, приводящих к решению, может рассматриваться по-разному в зависимости от степени детализации. Он состоит из подготовки и анализа данных, подготовки задач, разработки альтернатив и принятия решения.

Следует отметить, что важной особенностью процесса принятия решения является система, в соответствии с которой осуществляется процесс. Наиболее распространенными являются система долгосрочного планирования и система стратегического планирования.

В основе долгосрочного планирования лежит предположение о том, что «будущее может быть предсказано путем экстраполяции» исторически сложившихся тенденций роста [25, стр. 50]. В системе стратегического планирования, напротив, отсутствует предположение о том, что будущее должно быть лучше [25, стр. 51]. Эта система учитывает возможные «неожиданности»: возникновение проблем вопреки ожиданиям, проблема не соответствует имеющемуся опыту, неспособность решить проблему приводит к финансовому ущербу, существующий порядок принятия решений не позволяет принять срочные контрмеры [ 25, стр. 60]. Использование этих систем в анализе

важно потому, что одна используется в планово-распределительной экономике (долгосрочное планирование), другая – в рыночной экономике (стратегическое планирование). Выбор той или иной системы зависит от состояния внешней среды в экономике, т.е. сложность и динамичность факторов, влияющих на функционирование хозяйствующих субъектов, а также от целей предприятия и его роли в экономической системе.

Таким образом, система долгосрочного планирования является применимой в прогнозируемой, стабильной среде. Так как трансформация экономической системы сопряжена усложнением внешней среды, повышением сложности, увеличением неопределенности система долгосрочного планирования оказывается неприемлемой, поскольку будущее не прогнозируемо, точнее, процесс экстраполяции неприменим. Система стратегического планирования также не способна помочь предприятиям, поскольку отсутствует набор правил для принятия решений в рамках этой системы. Кроме того, внешняя среда меняется слишком стремительно, чтобы хозяйствующие субъекты могли создать адекватную систему принятия решений [ 25, стр. 64].

При этом если принять, что логическая модель принятия решения универсальна, а различия проявля-

ются при формулировании проблемы, экономическая трансформация воздействует на такие компоненты, как:

- объем и номенклатура принимаемых решений на предприятии;
- иерархический уровень реализации конкретных этапов процесса принятия решений;
- степень неопределенности (включая количество и качество исходных условий и набор альтернатив).

Необходимо отметить, что в плановой и рыночной экономике принятие решений, определяющих поведение предприятия, принимаются соответственно вне и внутри предприятия (см. табл. 3.4.).

Как видно из таблицы структура принимаемых решений, а также уровень проработки и принятия решений коренным образом меняется. Вопросы, связанные с созданием, развитием и изменением в плановой экономике, выведены за пределы предприятия, а то время как внутри остаются оперативные решения (такие как поиск и замещение дефицитных ресурсов, адаптация существующей технологии под имеющиеся ресурсы и т.д.).

Таблица 3.4.

Сравнительный анализ механизмов принятия решений, определяющих поведение предприятия в плановой и рыночной экономике

Принятие решения по следующим направлениям	Плановая экономика	Рыночная экономика
1	2	3
Объемы производства и номенклатура выпускаемой продукции	По принципу от «достигнутого». Руководитель старается уменьшить напряженность плана	В зависимости от внешних факторов (доступность ресурсов, платежеспособный спрос и т.д.) и внутреннего потенциала предприятия через механизм маркетинга
Определение поставщиков и потребителей	Определяется плановым органом	С помощью механизма логистики
Организация технологии производства	Производственная и технологическая структура определяется в зависимости от материально-технического состояния предприятия	В зависимости от целей предприятия и внешних факторов, а также с учетом материально-технического состояния

Продолжение таблицы 3.4.

1	2	3
Потребности в кадрах	Определяется плановыми органами и оформляется в виде штатного расписания	Через механизм планирования потребности в персонале, в зависимости от потребностей предприятия и состояния рынка труда
Мотивация и стимулирование труда работников	Структура и нормативы определяются вышестоящими органами	Определяются в зависимости от целей и реального вклада сотрудников с учетом финансовых возможностей предприятия

В условиях рыночных отношений происходит трансформация процесса принятия решений по следующим направлениям: меняются параметры постановки задач (внешние условия становятся более многофакторными, цены играют принципиально иную роль, стабильные и предсказуемые факторы перестают быть таковыми и т.д.); изменения затрагивают процесс выработки, оценки и отбора альтернатив; происходят изменения в субъекте принятия решений и т.д.

Усложнение внешней и внутренней среды в рыночных условиях приводит к увеличению числа задач. Поэтому в уровне руководства предприятия создается эффект бутылочного горлышка: огромный поток информации перерабатывается несколькими людьми. В этих ситуациях велика опасность принятия несвоевременных или ошибочных решений из-за несоответствия масштаба контроля объему задач, а это приводит к значительным прямым и внешним издержкам. Выходом является делегирование полномочий. Так как процесс принятия решения имеет несколько этапов, и руководство для сокращения объемов информации может делить различные этапы между разными участниками процесса, с сокращением контроля со стороны центрального руководства.

Конечно, инициатором проблемы в большинстве случаев является директор (председатель правления). Примечательно, что собственник на этом этапе появляется крайне редко [56, стр. 58 – 59]. Проработкой проблемы занимаются преимущественно функциональные руководители. Несмотря на то, что при обсуждении проблемы широко участвуют все иерархические уровни: функциональные руководители, зам. директора и директор, и линейные руководители, и трудовой коллектив, и собственник, и консультанты. Однако принимает решения как правило директор. В процессе принятия решения существует тенденция к передаче промежуточных стадий на нижестоящие уровни управления.

Но по соображениям экономической безопасности некоторые полномочия руководителем не делегируются на более низкие иерархические уровни. Это может привести к потере контроля над потоками ресурсов, в том числе и денежных. Таким образом, ключевые этапы, формулировка проблемы и

принятие решения, осуществляется руководителем. Учитывая, что именно решения формируют поведение предприятия, роль руководителя, является решающей, т.е. поведение предприятия оказывается

зависимым от индивидуальных субъективных целей и решений.

### **3.2. Основные направления совершенствования системы управления предприятий нефтяного машиностроения Азербайджана**

Реальные возможности, потенциал формирования устойчивого и значимого объема поставок продукции нефтяного машиностроения на внутренние и внешние рынки определяются состоянием комплекса в целом; состоянием отдельных производств, изготавливающих конкретные виды продукции; конкурентоспособностью производства, динамикой и объемами внутреннего и внешнего спроса на промежуточные и конечные изделия.

Как отметили во второй главе для того, чтобы вывести отрасль из кризиса и вернуть достойное место нефтяному машиностроению возможно с помощью усовершенствования системы управления комплексом нефтяного машиностроения.

Состояние материальных активов, системы управления, социального климата на предприятиях;

изменение среды их функционирования ставят вопрос о необходимости его внутреннего реформирования.

В настоящее время главная задача реформирования предприятия связана с необходимостью активизации и наращивания его потенциала при одновременном преодолении хаотичности внутреннего состояния и внешней деятельности, повышении предсказуемости функционирования предприятия. А это требует усиления внимания к стратегическим аспектам управления. По существу, предприятия нефтяного машиностроения на сегодня не имеют подготовленной, обсужденной в коллективе и принятой им комплексной стратегии деятельности. Она не только избавит предприятие от хаотичности в принятии оперативных решений, но и позволит его партнерам более обоснованно строить отношения с ним. Повышение «стратегичности» мышления руководителей и поведения предприятий совсем не означает движение к застою. Стратегия также может предусматривать и неожиданные для конкурентов рыночные действия: выпуск новых изделий, активную политику цен и т.д. К нему может входить при решении о будущих реактивных действиях на какие-либо изменения внешней среды. Таким образом, именно продуманная и утвер-

жденная стратегия должна стать основой при составлении бизнес-планов предприятий.

Внедрение стратегического планирования на заводах нефтяного машиностроения позволит решить проблемы согласования производственных и воспроизводственных процессов, скоординировать деятельность различных подсистем предприятия и тем самым повысить его потенциал. Необходимо отметить, что потенциал предприятия не столько зависит от высоко-производительного или высокотехнологического оборудования, высокой квалификации персонала, сколько системным единством всех компонентов производства от сырья и материалов до рабочей силы. Необходимо создание и внедрение такой системы, при которой те или иные частные решения принимаются руководством предприятия к реализации в случае, когда они соответствуют общей стратегии развития.

Только тогда возможно обеспечить сбалансированное развитие всех компонентов деятельности предприятия, включая рыночные.

Зарубежный опыт показывает, что количество и содержание этапов составления стратегического планирования, а также его форма могут существенно меняться в зависимости от форм собственности, их отраслевой принадлежности, размера и типа предпри-

ятия, системы управления. Также не существует единого горизонта стратегического планирования.

На наш взгляд, современное состояние стратегического планирования на заводах нефтяного машиностроения обусловлено, главным образом, отсутствием четкой стратегии экономических реформ на переходный период к рыночной экономике. Это обуславливает неполноту и противоречивость внешней по отношению к предприятию среды как в области законотворчества, особенно в области налогообложения, таможенных тарифов, государственного финансирования и т.д., так и в организационной деятельности (изменении условий взаимодействия между предприятия различных форм собственности). Вышеуказанные обстоятельства и неразвитость элементов рыночной инфраструктуры не дают возможности первичным хозяйственным звеньям разрабатывать долгосрочные планы развития. В большинстве случаев руководители предприятий говорят о необходимости стратегического планирования, скорее в теоретическом плане, а в практической деятельности – они занимаются реализацией краткосрочных заданий для адаптации к постоянно меняющимся условиям среды. Это, в свою очередь, обуславливает постоянно снижающиеся объемы инвестиций, спад производства, который связан со

структурной перестройкой общественного хозяйства, увеличивает дисбаланс в макроэкономических пропорциях экономики страны.

Из выше изложенного следует, что при экономическом росте в стране и по мере накопления потенциала предприятиями различных организационно-правовых форм, развития элементов рыночной инфраструктуры можно ожидать последовательность использования «хаотического → интуитивного → корпоративного → интеративного» подходов стратегического планирования. Каждое предприятие в зависимости от исторически сложившейся ситуации, размеров и специфики деятельности предприятия, квалификации высшего руководства и всех сотрудников должен выбрать тот подход к стратегическому планированию, который наиболее адекватен задачам дальнейшего развития.

Необходимо отметить, что одним из важнейших этапов формирования стратегического плана предприятия является процесс целеполагания. Процесс целеполагания условно можно разбить на два этапа: определение миссии предприятия, ценностей высшего руководства и собственно процесс определения целей развития предприятия. Миссия предприятия определяет ее экономическую, социальную и управлеченчес-

скую «философию», экономические критерии прибыльности, производственной деятельности и качества продукции, стиля поведения внутри организации, подбор и расстановку кадров и, наконец, такое понятие, как «имидж». На процесс выработки целей накладывает свой отпечаток система ценностей, привлекательных для высшего руководства. Цели развития предприятия представляют собой направления, в которых должна осуществляться деятельность первичного хозяйственного звена. Это – качественная характеристика целей. Цели развития предприятия «многослойны». Во-первых, цели образуют иерархию, и она аналогична системе планирования, т.е. система целей, есть контур плана. Каждая структурная единица предприятия должна иметь, и обладает в реальности некоторой целью развития, поэтому формирование целей стратегического плана во многом успешна тогда, когда достигается баланс между целями организации и целями отдельных структурных подразделений. Использование конкретных показателей целеполагания существенно различается в зависимости от страны, где расположено предприятие, типа предприятия и его величины.

Анализируя показатели целеполагания в зависимости от типа предприятия, видим, что специали-

зированные компании делают упор на показатели роста и увеличения доли на рынке, тогда как диверсифицированные компании – на прибыль.

Практика стратегического планирования западных фирм показывает, что количество показателей целеполагания и их конкретный набор зависит от нескольких факторов: степень проработанности плана; формы собственности; типа предприятия; величины предприятия. Поэтому при составлении стратегического плана развития предприятия, функционирующего в рамках отечественной экономики, набор показателей целеполагания также не может быть определен однозначно, как приемлемый для всех хозяйствующих субъектов. Сформулированные цели развития предприятия должны удовлетворять требованиям, которые можно считать некоторыми ограничениями на процессе целеполагания. К общим требованиям можно отнести достижимость, гибкость, измеримость, иерархичность построение целей развития. К целеполаганию с точки зрения стратегического планирования предъявляются также специфические требования, основными из которых являются: ориентированность на тенденции внешней среды; скоординированность целей между собой; обеспечение возможности разработ-

ки конкретных планов действий, а также контроля над их реализацией.

Процесс формирования целей развития предприятия не заканчивается на этапе целеполагания. Поэтому на любом последующем этапе стратегического управления возможны как корректировка целей, так и их полное переформирование. Таким образом, процесс целеполагания получается итеративным, т.е. многошаговым, с обратными связями.

Одним из основных направлений реформирования предприятий нефтяного машиностроения является перестройка их организационно-производственной структуры. Для поступательного развития в острой конкуренции необходимо, чтобы в каждой отрасли промышленности было определенное количество предприятий, способных по технологическим или иным характеристикам обеспечить восприятие, закрепление и развитие технологических новшеств.

В последние годы практически все предприятия вынуждены были радикально сократить объемы опытно-конструкторских, технологических и научно-исследовательских работ. Существующие отделы на предприятиях ликвидированы или сведены к минимуму, финансирование сторонних НИОКР близко к ну-

лю. Низкий уровень НИОКР является сильным ограничителем освоения и выпуска новой продукции.

Проблемами инновации в нефтяном машиностроении должны заниматься отраслевые НИИ включенные в состав АООТ «Азнефтехиммаш»: ДОАО «Азинмаш», ДОАО «Институт технологии машиностроения», ДОАО «ОКБ Нефтемаш». В отрасли вопросами проектирования, разработки конструкций, а также изготовления и ремонта оборудования для бурения и ремонта нефтяных и газовых скважин, оборудования для эксплуатации фонтанных скважин, оборудования для добычи нефти штанговыми скважинными насосами и т.д. занимается ДОАО «Азербайджанский научно-исследовательский и проектно-конструкторский институт нефтяного машиностроения». В последние годы в соответствии с требованиями американского стандарта API, институтом переработаны, конструкторские документации на:

- арматуру фонтанную для добычи нефти и газа на рабочее давление 70 Мпа, типа FA-80\*70, FA 50\*70-2;
- противовыбросовое оборудование на  $P_{раб}=14,21,35$  Мпа;
- буровой вышки типа ВБ 53М.

Разработкой прогрессивных технологических процессов и внедрение их на машиностроительных заводах проводит ДОАО «Институт технологии машиностроения».

СКБ «Нефтемаш» работает на таких направлениях как создание:

- скважинных штанговых насосов и другого скважинного оборудования;
- скважинного газолифтного оборудования;
- оборудования для одновременно-раздельной эксплуатации скважин всеми применяемыми на нефтепромыслах способами и т.д.

Эти научные подразделения АООТ «Азнефтьхиммаш» очень мало проводят работу по инновационной деятельности на заводах нефтяного машиностроения.

Следует отметить, что за 2001-2006 годы на производстве машин и оборудования объем инновационной продукции уменьшился с 233,6 тыс. манат до 168,2 тыс.манат (14,стр.379,417). За этот период наблюдается увеличение затрат на продуктивные инновации с 35,9 тыс.манат до 112,3 тыс.манат или 312 раза. И на процессовые инновации с 1,5 тыс. манат до 6,8 тыс. манат или на 4,53 раза.

Факторами, препятствующими инновациям, на предприятиях промышленности являются экономические, производственные и другие.

Госкомстатом республики в 2003-2006 годы на предприятиях промышленности проведено обследование факторов, препятствующие инновациям.[14,стр.419] и приведен на рис. 3.1.

Среди этих факторов решающими и значительными по экономическим факторам являются: недостаток собственных денежных средств; недостаточная финансовая поддержка со стороны государства; высокая стоимость нововведений; по производственным факторам: низкий инновационный потенциал предприятия; недостаток информации о новых технологиях; недостаток информации о рынках сбыта; по другим факторам: неразвитость инновационной инфраструктуры и неразвитость рынка технологий.

На заводах нефтяного машиностроения для возрождения инновационного цикла необходимо начинать с точки спроса продукции самого предприятия. Необходимо включить в структуру предприятий инновационных подразделений, в частности отдел НИОКР.

## Факторы, препятствующие инновациям на предприятиях промышленности

### Экономические факторы:

- недостаток собственных денежных средств
- недостаточная финансовая поддержка со стороны государства
- низкий платежеспособный спрос на новые продукты
- высокая стоимость нововведений
- высокий экономический риск
- длительные сроки окупаемости

### Производственные факторы:

- низкий инновационный потенциал предприятия
- недостаток квалифицированного персонала
- недостаток информации о новых технологиях
- невосприимчивость предприятия к нововведениям
- недостаток информации о рынках сбыта
- недостаток возможностей для кооперирования с другими предприятиями и научными организациями

### Другие факторы:

- отсутствие необходимости в нововведениях, вследствие более ранних инноваций
- недостаточность законодательных и нормативно-правовых документов, регулирующих и стимулирующих инновационную деятельность
- неопределенность сроков инновационного процесса
- неразвитость инновационной инфраструктуры
- неразвитость рынка технологий.

Рис.3.1. Факторы, препятствующие инновациям на предприятиях промышленности.

Конечно, государству следует стимулировать:

- включение в структуру предприятия инновационных подразделений;
- укрепление связей предприятия с научно-исследовательскими, опытно-конструкторскими и проектными организациями, освобождая при определенных условиях соответствующие затраты от налогообложения в составе прибыли;
- участие банковских структур в обновлении производственных основных фондов путем выдачи специальных «инновационных кредитов» на льготных условиях, но при строгом контроле над выполнением инновационных планов.

Опыт западных фирм показывает, что доля средств выделяемых на инновационную деятельность в общем объеме финансирования деятельности предприятия определяется руководством и зависит от отраслевой принадлежности, базовой стратегии и объема финансовых ресурсов предприятия.

В процессе разработки бюджета инновационной деятельности на предприятии для оценки затрат по отдельным инновационным проектам и эффективности инновационной деятельности в целом могут использоваться экономические и технологические кри-

терии, так как объем продаж, достижение лидирующего положения на рынке, доход на единицу вложений и др.

Проведенный анализ показал, что одной из негативных тенденций в развитии нефтяного машиностроения республики является низкая инвестиционная активность. На заводах нефтяного машиностроения уровень износа оборудования высок по сравнению с другими отраслями промышленности. Поэтому от наличия внутренних и внешних инвестиций зависит возрождение нефтяного машиностроения и обеспечение его устойчивого роста. А это возможно лишь созданием благоприятного инвестиционного климата в экономике Азербайджана. Надо отметить, что критериями благоприятности инвестиционного климата считаются: общественная стабильность (политическая, государственная, правовая, социальная); уровень трансформации экономики (либерализация цен, приватизация собственности, формирования рыночной инфраструктуры и др); состояние хозяйственной конъюнктуры (темперы экономического роста, инфляция и т.п.); степень открытости мировому рынку. С учетом этих критериев можно определить целесообразность разработки инвестиционной стратегии; конкретные пути реализации проектов, определить начало инвестици-

онной деятельности. Несмотря на проведенные определенные работы в направлении формирования отечественных инвестиций правительством для развертывания структурной перестройки и доведения темпов роста до приемлемых Азербайджану, необходимо увеличение инвестиций в реальный сектор. Для реструктуризации промышленности и доведения темпов экономического роста до приемлемого уровня требует увеличение объема инвестиций в реальный сектор, так как нерешение этой проблемы ведет к замедлению развития производства и задержке решения социальных проблем. Начиная с 1990 года удельный вес инвестиций в ВВП непрерывно растет, и составил в 1995 году 22,52%, 2000г.-27,3%, 2004г.-68,2%, 2005г.-53,8%, 2006г.-39,6%, 2007-36,7% [13,стр.347, 380] Удельный вес иностранных инвестиций в общих инвестициях составил: в 2000г-64,3%, 2004г-78,6%, 2005г-72,7%, 2006г.-68,1%, 2007-67,9% [13,стр380]

Как видно из данных таблицы 3.5. большая часть инвестиций направляется в добывающую отрасль.

Таблица 3.5.

Структура использования инвестиций по отраслям промышленности  
(в %-ах к итогу)

Отрасли промышленности	Годы							
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Промышленность -всего	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
В том числе:								
1. Добывающая промышленность	73,0	81,3	88,3	91,3	94,7	89,4	78,9	77,0
2. Обрабатывающая промышленность	12,1	7,6	1,7	2,6	3,7	2,8	2,6	6,6
Из них:								
Производство продуктов нефтеперегонки	3,2	1,8	0,6	0,9	0,7	0,6	0,5	0,9
Химическая промышленность	0,2	0,2	0,2	0,1	0,08	0,1	0,1	0,2
Производство машин и оборудования	0,6	0,04	0,01	0,02	0,01	0,3	0,01	1,2
3. Производство и распределение электроэнергии, газа и воды	14,9	11,1	10,0	6,1	1,6	7,8	18,5	16,4

Статистический ежегодник «Промышленность Азербайджана», Баку, Сада 2008, стр. 421

Так, например, удельный вес добывающей промышленности в 2007 году составил 78,9%, а обрабатывающей всего 2,6%. Доля производства машин и оборудования составила 0,01%. Имея такое направление инвестиций невозможно восстановить реальной сектор экономики и обеспечить устойчивое экономическое развитие.

Необходимо отметить, что инвестиционный процесс в машиностроении является важнейшим средством обеспечения роста производства, повышения производительности труда, погашения затрат, возмещения износа основных фондов и расширенного воспроизводства. Также эти процессы влияют на структуру и масштабы вложений капитала в отраслях, потребляющих орудия труда.

Следует отметить, что здесь возможно два основных направления влияния технического прогресса в машиностроении на структуру инвестиционного потока.

Конечно, это, во-первых, направление капиталовложений на расширение производственных мощностей внутри самого машиностроения для усиления материально-технической базы и во-вторых, необходимость концентрации капиталовложений на развитие мощностей других отраслей. Первое обеспечит инду-

стриальную базу машиностроения для ускорения опережающего роста производства машин, оборудования, приборов повышенного качества и в короткие сроки. А второе способствует концентрации капиталовложений на развитие мощностей по производству комплексов и систем машин для добывающих, перерабатывающих и сельскохозяйственных отраслей.

Проведенный анализ показал изменение структуры капиталовложений по отраслям экономики и внутри самих отраслей. В промышленности доля производства машин и оборудования по основным фондам, по капиталовложениям и по продукции резко снизились. Так, например, удельный вес с 2000 по 2007 годы по основным фондам снизился с 3,6% до 1,0%, по инвестициям с 0,6% до 1,2%, по продукции с 1,1% до 0,04%. Таким образом, учитывая значение машиностроения в обеспечении экономического роста, необходимо изменить ее положения.

Инвестиции большей частью направляются в топливно-сырьевые отрасли, и произошло ослабление инвестиционной деятельности в отраслях, определяющих НТП, привело к ухудшению технического и технологического потенциала экономического роста. В итоге потребуется крупные затраты на импорт тех-

нологий и оборудования, выделение средств, на воссоздание современного уровня.

Состояние ненефтяного сектора промышленности, в частности машиностроения зависит от степени преодоления инвестиционных ограничений. Поэтому сегодня важно создание основ для производственного инвестирования и проводить сильную промышленную политику, способствующую повышению конкурентоспособности отраслей.

Необходимо улучшить инвестиционный климат и принять меры по уменьшению риска иностранных инвестиций в машиностроительные предприятия. Предприятия должны представлять соответствующие бизнес -планы для выделения инвестиций. Сегодня нужно поднять удельный вес машиностроения, сделать ее сферой активного и приоритетного инвестирования. С этой целью для эффективного применения инвестиций государству важно проводить инновационные тендеры, обеспечивающие высокий уровень конкуренции и эффективности использования инвестиционного капитала.

Реструктуризация производства с учетом качественной ее ориентации предполагает активную инновационную деятельность. Целесообразно реальное развитие такой деятельности, как сертификация про-

дукции, аккредитация на качество работы предприятий, инжиниринг и консалтинг. Приоритетным направлением экономической политики государства должно стать управление научными исследованиями и инновационными инвестициями. Она должна сочетаться с привлечением частных инвестиций, стимулированием предпринимательской деятельности, с привлечением иностранного капитала к развитию научно-технического прогресса.

Нам кажется, что основным фактором реструктуризации промышленности выступает изменение формы собственности: частная заменяет государственную. [ см. таблицу 3.6.] Данные свидетельствуют об увеличении удельного веса продаж негосударственного сектора, т.е. идет процесс стимулирования роста более эффективного частного сектора, в т.ч. приватизированных предприятий. Анализ динамики инвестиций в основной капитал за 1992-2007 годы в экономике показывает увеличение удельного веса негосударственного сектора с 26,0 до 49,3% [15,стр.29], но в большинстве своем они не могут реализовывать свои возможности, а те которые работают имеют преимущественно сырьевое направление.

Таблица 3.6.

## Динамика промышленного производства по формам собственности

	Годы								
	1997	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Вся промышленность	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Государственный сектор	74,9	51,6	48,8	45,2	43,2	41,8	29,3	26,0	21,6
Негосударственный сектор	25,1	48,4	51,2	54,8	56,8	58,2	70,7	74,0	78,4
Добыча сырой нефти и природного газа, услуги в этой области	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Государственный сектор	97,3	39,2	44,3	40,1	37,0	33,8	17,3	10,3	6,6
Негосударственный сектор	2,7	60,8	55,7	59,1	63,0	66,2	82,7	89,7	93,4
Производство машин и оборудования	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Государственный сектор	95,0	94,4	96,3	98,2	76,6	60,9	66,9	57,4	54,7
Негосударственный сектор	5,0	5,6	3,7	1,8	23,4	39,1	33,1	42,6	45,3
Статистический ежегодник «Промышленность Азербайджана», Баку, Сада 2008 стр.402									

Как видно из таблицы 3.6. в производстве машин и оборудования доля негосударственного сектора ниже, чем в промышленности, что свидетельствует о медленном развитии рыночных отношений.

Следует отметить, что в результате финансово-экономических проблем (отсутствия необходимых мер по решению проблем, банки не кредитуют предприятия) и растущего импорта нефтепромыслового оборудования из ближнего и дальнего зарубежья ставят заводы перед угрозой банкротства.

Необходимо отметить, что процесс обоснования и разработка инновационной стратегии предприятия, напрямую связана с управлением изменениями и его предпринимательским поведением. Поэтому в последние годы, фирмы промышленно развитых стран Запада, стали активно внедрять инновационную модель предпринимательства, предусматривающую поиск новых путей развития предприятия. Это дает основание утверждать концепцию управления ростом, или инновациями, включающую формирования направлений экономического прорыва, разработку механизмов управления риском и отношениями с потребителями, создание сети обмена технологиями и ноу-хаяу.

Такой модели управления активную роль играют инновационный настрой управленческих работников всех уровней, предусматривает создание и постоянное поддержание выгодного технологического опережения. Таким образом, подобную конкурентоспособную модель предпринимательской деятельности характеризуют небольшие подразделения укомплектованные высококвалифицированными специалистами: небольшое число уровней управления; структура, основанная на инновационных предпочтениях специалистов; технологические процессы, ориентированные на запросы потребителей и т.д. Упор должен делаться на подбор высококвалифицированного персонала, создание передовой научной базы производства и опережающее конкурентов использование результатов науки в обновлении технологии производства продукции. От этого зависят и выбор стратегии предприятия и экономическая безопасность предприятия в целом. Именно данный подход необходим и жизненно важен для наших предприятий.

Повышению конкурентоспособности нефтяного машиностроения может способствовать развития международной кооперации на базе трансфера технологий. Но в этом случае важно решить проблему финансирования. Необходимо отметить, что для решения

этой проблемы существуют различные пути. Одним из них является закупка лицензии, получение экономической помощи от финансовых организаций в виде лицензий в обмен на национальные научно-технические разработки и технологии и т.д. Таким образом, чтобы инвестиции стали реально значимым фактором конечного спроса и способствовали росту, в их материальном обеспечении существенную роль должна играть ускоренная модернизация нефтяного машиностроения на основе имеющегося инновационного и технологического потенциала и импорта.

Следует отметить, что некоторые предприятия АООТ «Азнефтехиммаш» имеют возможность производить конкурентоспособную продукцию, но для этого необходимо осуществлять следующие глобальные мероприятия:

- продолжить реструктуризацию предприятий;
- привлечь инвестиции;
- повысить конкурентоспособность выпускаемой продукции.

Решение данной проблемы непосредственно связано с мероприятиями, приводящими выпускаемой продукции в соответствии с международными стандартами. Надо отметить, что, начиная с 1994 года

отраслевые институты, новые конструкции проектируют в соответствии с международными стандартами. За 2001-2004 годы пять ДОАО машиностроительных заводов (Завод им. Саттархана, СМЗ, БЗНПМ, БМЗ, и Забратский машиностроительный завод) и две научно-исследовательских организаций (ДОАО «АЗИНМАШ» и ДОАО ОКБ «Нефтемаш») АООТ «Азнефтехиммаш» получили международные стандарты ISO-9001. На пяти заводах за этот же период 11 видов продукции (фонтанная арматура, задвижки, штанги, штанговые скважинные насосы, замки для бурильных труб и т.д.) получили сертификат качества Американского Института Нефти «API». Необходимо отметить, что основным препятствием выпуска высококачественной, конкурентоспособной продукции является отсутствие нового оборудования. Как отмечено во второй главе уровень износа основных фондов предприятий колеблется в пределах 43,4-63,4%. Обновление основных фондов не проводилось уже достаточно большой промежуток времени и имеющееся оборудование морально и физически устарело. Как видно из таблицы 3.7. большинство оборудования используется более 20 лет, т.е. все станки и оборудование требуют замены, что связано большими инвестициями. На заводах нефтяного машиностроения, прак-

тически, отсутствуют оборудования возрастом до 5-ти и от 5-10 лет. Данные о возрастной структуре основных фондов на исследуемых предприятиях представлены в таблице 3.7.

Таблица 3.7.  
Возрастная структура основных фондов предприятий  
АООТ «Азнефтехиммаш» в 2007 году (в %-ах)

Предприятия	Всего оборудования	В том числе	
		От 10 до 20 лет	Свыше 20 лет
1. Завод им. Саттархана	100,0	47,8	51,5
2. КМЗ	100,0	45,2	54,8
3. СМЗ	100,0	49,5	49,9
4. БМЗ	100,0	40,0	60,0

Таблица составлена на основе первичных отчетных материалов предприятий АООТ «Азнефтехиммаша».

Как видно из таблицы 3.7. все станки и оборудования требуют замены, что связано с большими инвестициями. При ограниченности инвестиционных ресурсов необходим механизм для их привлечения в реальную экономику. В нем целесообразно предусмотреть дешевые кредиты машиностроительным предприятиям под выпуск конкурентоспособной продукции. Сегодня важно не только вкладывать средства с

целью быстрого достижения конкурентоспособного уровня отдельного вида продукции (внедрение продуктовых инноваций), но и направлять их (при долевом участии государства) в совокупность проектов, дающих мультипликативные эффекты в экономике, способствующих ее устойчивому росту. Поэтому необходима государственная поддержка и государственное регулирование. Конечно, механизмом поддержки и регулирования могут быть государственные инновационные программы.

Следует отметить, что необходимость сокращения издержек требует централизации оперативного внутризаводского управления, ликвидации излишних или дублирующих друг друга функциональных элементов. Надо стремиться к консолидации оперативного управления при демократизации принятия стратегических решений.

Это не означает, однако, повсеместного внедрения «жестких» организационных структур управления на предприятиях. Она должна зависеть от типа предприятий. Выбор типа организационно-управленческой структуры предприятия является его неотъемлемой прерогативой и частью выбора комплексной стратегии. При этом, государство не должно устраниться от помощи предприятиям в решении этих проблем. По-

мощь может осуществляться в виде услуг, по персональному обучению управленческого персонала предприятия; оказания консультационных услуг, оплачиваемых совместно государством и предприятием, и наконец, в виде издания соответствующей методической литературы.

Одним из важных направлений совершенствования управления маркетингом на заводах нефтяного машиностроения является обеспечения их высококвалифицированными кадрами, повысить их уровень, правильное определение их обязанностей. Созданным на каждом предприятии службам маркетинга подчинить работу инженерных и производственно-технологических служб, деятельность которых необходимо проводить совместно с потребителями. Именно потребители должны диктовать качество продукции и их стоимость, согласовывая их с производителями.

Маркетинговые службы предприятий должны осуществлять системный сбор и анализ информации о состоянии и динамике товарного рынка, на котором оперирует предприятие, прогнозировать изменения на этом рынке, определять жизненные циклы потребностей и спроса на отдельные виды продукции предприятия. Необходимо отметить, что чаще всего переход

предприятия от стадии роста к стадии нестабильности вызван ошибками в области маркетинга, когда производимый товар уже не пользуется необходимым для устойчивого роста спросом, а новый товар еще «не вышел» на рынок или отторгнут им. Именно в такой момент цикл развития предприятия самым тесным образом связан с жизненным циклом товара.

Также целесообразным было бы создание специальных подразделений или групп по разработке стратегии предприятия. Они могут существовать как в организационной, так и в функциональной структурах предприятия. Их главной целью должно быть интегрирование всех видов имеющейся и поступающей на предприятие информации для выработки вариантов стратегии предприятия. Такие подразделения позволяют найти решение вопросов, связанных с взаимодействием различных функциональных или линейных подразделений предприятия. Конечно, весьма целесообразно создание в организационной структуре предприятий специальных подразделений по управлению риском.

Проведенный анализ прибыли показал, что себестоимость реализованной продукции растет более высокими темпами, чем выручка от реализации. Это отрицательно влияет на уровень прибыли от реализа-

ции. Так, например, на БЗНПМ 2002-2005 годы рост выручки от реализации составил 210,6%, а рост себестоимости реализованной продукции 280,1%, вследствие чего получены убытки от реализации. Такое же положение имеется на Сураханском машиностроительном заводе.

Таким образом, одним направлением снижения затрат является организация управления затратами в условиях рыночной экономики.

Следует отметить, что в ходе рыночных реформ вертикальная система управления затратами в промышленности, функционирующая в СССР (министрство всесоюзное объединение-предприятие), была разрушена и лишь частично сохранилось заводское звено управления. Сформировавшийся в неустойчивой общественно-экономической среде механизм управления затратами на предприятиях промышленности содержит множество недостатков, которые можно в общем виде определить как несоответствие системы управления новым условиям. Именно в силу нестабильной экономики и затянувшейся перестройки производственных отношений попытки копировать опыта западного менеджмента, формировавшегося в рамках стабильной экономики с развитыми и устоявшимися рыночными институтами, оказались непригодными.

Под управлением затратами следует понимать непрерывный процесс их учета, анализа, планирования и контроля, результатом которого является выработка управленческих решений, направленных на оптимизацию затрат и их снижение. Среди множества задач, решаемых в процессе управления затратами, основными остаются: определение и регулирование базы цен; оценка эффективности производства и предприятия; планирование перспективы развития предприятий; обеспечение режима экономии и увеличения прибыли путем учета, анализа и контроля затрат, анализ инвестиционной привлекательности предприятий и эффективности инвестиций.

Современная система управления затратами должна содержать научно-нормативную, информационную базу, организационную структуру и кадры.

Формирование этих элементов определяет и успехи, в управлении затратами.

В структуре затрат производство машин и оборудования (2007г.) преобладают затраты на сырье, материалы и услуги производственного характера (67,1%). Амортизация основных фондов составляет 6,9%, затраты на заработную плату и социальные нужды 20,3% прочие затраты 5,7% [14,стр.408]. Таким образом, структуры затрат на производство свиде-

тельствуют о том, что они состоят в основном 74,0% из материальных и приравненных к ним затрат. Факторами формирования выступают нормы расхода материальных ресурсов и цены на них. Уровень затрат на оплату труда зависит от тарифных ставок, квалификации персонала, системы премирования и производительности труда. Прочие затраты различаются по составу, места формирования и назначения расходов. Эти затраты формируются под воздействием внешних факторов (ставки налогов и обязательных отчислений, цены и тарифы на потребляемые ресурсы и услуги и т.д.) и внутренних (квалификация персонала, организации производства, порядок и дисциплина, внедрение достижений научно-технического прогресса и т.п.). Исследование показывает, что зависимость между уровнем затрат и факторами его формирующими имеет линейный характер. Ряд авторов считают: «В конечном итоге управлеченческий учет является базой для принятия оперативных, тактических и стратегических решений, регулирования объема продукции, затрат, цен на основе полной, так и усеченной себестоимости по методам нормативного распределения постоянных затрат, однородных секций, простого и развитого директ-костинга, маржинальной себестоимости»(103,стр.4). Таким образом, управлеченческий учет

шире чем бухгалтерский учет, дополнительно учитывает аналитическую базу о ценах на ресурсы и услуги, об изменении затрат в зависимости от объема производства, изменения факторов производства в прогнозах. Информация представляет основу управления.

На основе анализа действующей структуры управления себестоимостью и с учетом роли конкретных звеньев менеджмента в управлении себестоимости разработана схема управления затратами на предприятиях нефтяного машиностроения (рис 3.2).

Необходимо отметить, что она предполагает управление не только себестоимостью, но и всеми затратами предприятия, отражает рациональную структуру управления. В схеме отражены важнейшие центры управления затратами и укрупнено – центры формирования затрат.

Необходимо отметить, что предлагаемая схема позволит полноценно реализовать основные задачи управления затратами. При этом желательно было бы, чтобы Заместитель председателя правления являлся бы специалистом по менеджменту. Кроме того, для эффективного функционирования структуры в каждом ее подразделении обязательно необходимо выделить центры ответственности за снижения затрат, а также единого координирующего центра.

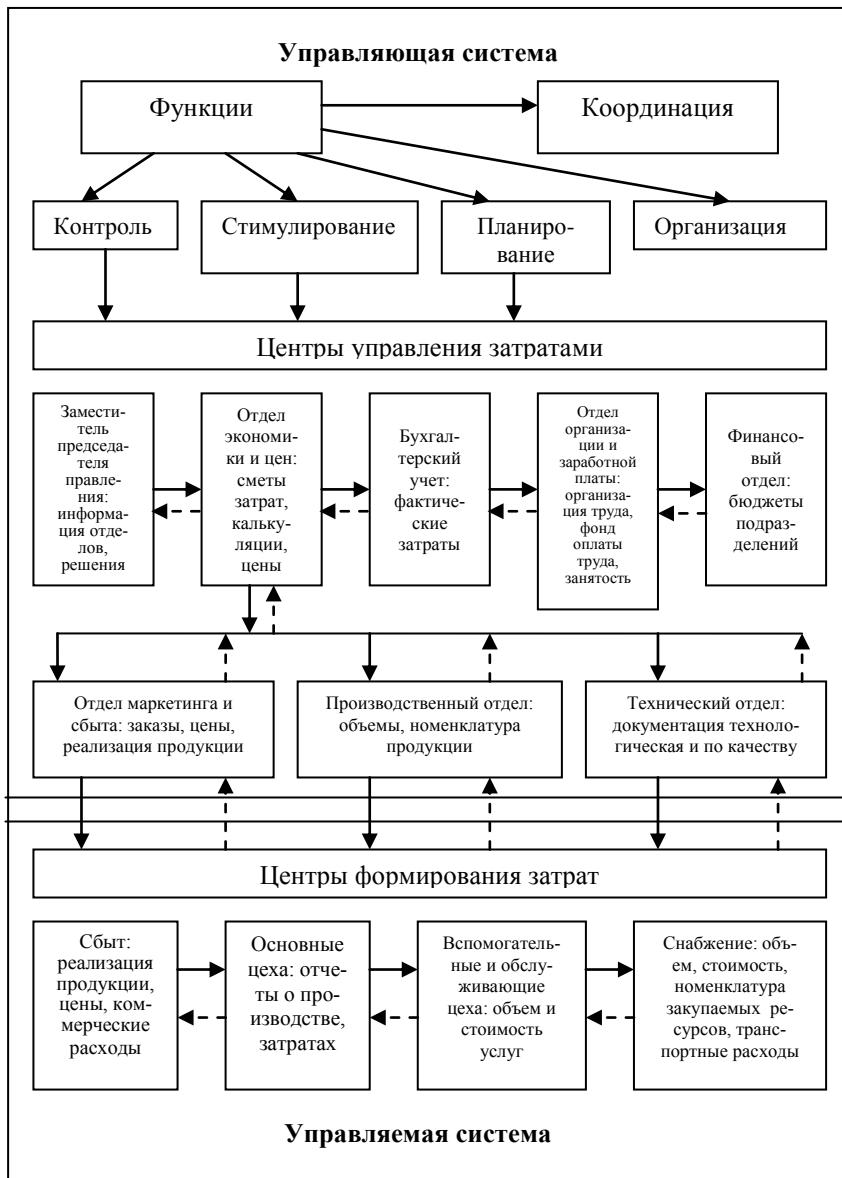


Рис.3.2. Схема организации управления затратами на предприятиях нефтяного машиностроения

Отметим, что одним из следствий системного кризиса экономики является резкое увеличение неопределенности будущего развития, снижения уровня экономической безопасности отдельного предприятия. В настоящее время неустойчивым является финансовое положение предприятия, его контракты с поставщиками и потребителями (неплатежи), наконец, уязвимы руководители предприятия как физические лица. При этом часть рисков предприятия поддается регулированию самими предприятиями, часть не зависит от его деятельности. В любом случае предприятии, действующее в нестабильной экономической среде, должны иметь максимально полную информацию о структуре рисков и возможных мерах экономической безопасности. Нестабильная среда экономики, т.е. экономическая система, характеризующаяся неустойчивостью и непредсказуемостью происходящих экономических процессов, частой сменой экономических подъемов и спадов, негативных динамикой показателей функционирования экономики (ВВП, инвестиции, государственный долг, рентабельность производства, доля импорта в потреблении населения, монополизация рынка, безработица, инфляция и др.), которая создает угрозу экономической безопасности государства и его хозяйствующих субъектов.

К факторам, определяющим нестабильность экономической среды можно отнести: низкая эффективность государственного управления; банковский кризис (ориентация на спекулятивные операции); ухудшение финансового состояния экономических субъектов (взаимные неплатежи предприятий, бюджетных организаций, финансовых институтов и др.); правовой вакуум (отсутствие личной ответственности перед законом, незащищенность собственников и др.); ограниченность платежеспособного спроса; низкое качество налогового администрирования; бюрократические преграды для развития бизнеса; отсутствие полноценного рынка ценных бумаг; ограниченность информационных ресурсов и т.п.

То или иное проявление неопределенности может задержать наступление запланированных событий, изменить их содержание или количественную оценку. В результате намеченная цель, ради достижения которой принимаются стратегические решения, не будет достигнута.

Важной стратегической целью деятельности предприятия является достижения им экономической безопасности. Понятие экономической безопасности функционирования предприятия имеет ряд признаков, присущих в целом безопасности как универсальной

категории природных, общественных и биологических систем.

Экономическая безопасность предприятия – это состояние защищенности жизненно важных интересов предприятия от нежелательных внутренних и внешних изменений.

Таким образом, из определения вытекает три важных момента: состояние защищенности носит динамический характер; угроза, исходящая изнутри предприятия, не менее опасна, чем извне; система экономической безопасности предприятия может соприкасаться и даже взаимодействовать с государственной системой обеспечения безопасности. В зависимости от того, какое сочетание параметров жизнедеятельности субъекта является для него желательным, меняется и конкретное наполнение понятия «нежелательных изменений».

Оценки безопасности, которыми располагает субъект, т.е. его знания, полученные им либо самостоятельно на основе опыта и интуиции, либо специально вырабатываемые на базе исследования ситуации, в том числе с помощью специалистов, определяет его чувство безопасности (опасности). В свою очередь, чувство безопасности или побуждает субъекта к поиску путей повышения безопасности, достижения

ее приемлемого уровня, или же позволяет переключить его активность и ресурсы на другие цели, если оценки безопасности велики, т.е. уровень опасности низок.

Промышленные предприятия, хозяйственная активность которых связана главным образом с производством продукции, то они могут успешно работать и развиваться, лишь избегая чрезмерно рискованных решений. Особенно крупные промышленные предприятия с многочисленными работниками (не склонных к риску) принципиально отличаются от тех хозяйственных структур, экономическая активность которых связана именно с использованием ситуаций повышенного риска (операции на рынках, спекуляция цennыми бумагами, венчурное финансирование и т.д.). Поэтому производственные предприятия в своей хозяйственной деятельности вынуждены быть более консервативными и осмотрительными, так как обременены освоенной технологией, установленным оборудованием, подготовленным и обученным персоналом и т.п.

Стратегические планы предприятия разрабатываются в расчете на некоторые фиксированные условия или, по крайней мере, на их более или менее предсказуемое развитие. Вследствие того, что такие пред-

положения часто нарушаются, особенно в долгосрочной перспективе, всегда остается шанс не достигнуть намеченной цели, не получить запланированный стратегический результат. Возможность отклонения от цели стратегического решения, т.е. несовпадение фактически полученного экономического результата с намеченным в момент принятия решений, принято характеризовать с помощью категории «хозяйственный риск». Определение приемлемого значения уровня риска самостоятельная задача специального исследования, а установление некоторого уровня в качестве такового – прерогатива руководства предприятия. Поэтому мы будем рассматривать безопасность системы управления экономической безопасности предприятия.

Результатом обеспечения экономической безопасности предприятия, является стабильность его функционирования.

Исходя из этого, критериями экономической безопасности предприятия могут быть:

- организационные: четкость субординации и разделения ответственности;
- производственные: физический и моральный износ оборудования, устаревание технологии;

- стратегические: планирование стратегии деятельности;
- рыночные: наличие платежеспособного спроса на продукцию, конкурентоспособность продукции предприятия;
- защитные: обеспечение охраны материальных и финансовых ценностей, интеллектуальной собственности, личные безопасности персонала и собственников предприятия;
- финансовые: рентабельность, устойчивость, ликвидность, платежеспособность;
- кадровый и социально-психологические: профессионализм работников, обеспечение нормальных условий труда, адекватная компенсация труда;
- правовые: легальность организации бизнеса, правовое поле функционирования бизнеса;
- контрольные: концентрация участия в уставном капитале и интересы собственников;
- информационные: информационное обеспечение коммерческой деятельности предприятия.

Необходимо отметить, что основной функцией системы управления предприятием в условиях нестабильной экономической среды должен быть обеспечение экономической безопасности предприятия.

На рисунке 3.3. представлена примерная система управления предприятием в условиях нестабильной экономической среды.

Опыт зарубежных стран показывает, что более чем две трети всех угроз безопасности предприятия исходят от собственного персонала или связаны с ним. Надо отметить, что обычно кадровые службы имеют большое количество обязанностей, не связанных непосредственно с обеспечением экономической безопасности. Поэтому целесообразно привести некий минимум мероприятий по обеспечению кадровой составляющей, в том числе на стадии приема и увольнения, а также борьбы с внутренним мошенничеством.

В связи с тем, что благополучие нефтяной промышленности во многом зависит от состояния нефтяного машиностроения, то необходимо исследовать направление стратегического управления этой отраслью.

Растущая нестабильность внешней среды требует организации разработки все более сложных и детализированных систем управления.

Необходимо отметить, что в практике стратегического управления сложилось два типа систем: [99, 57].

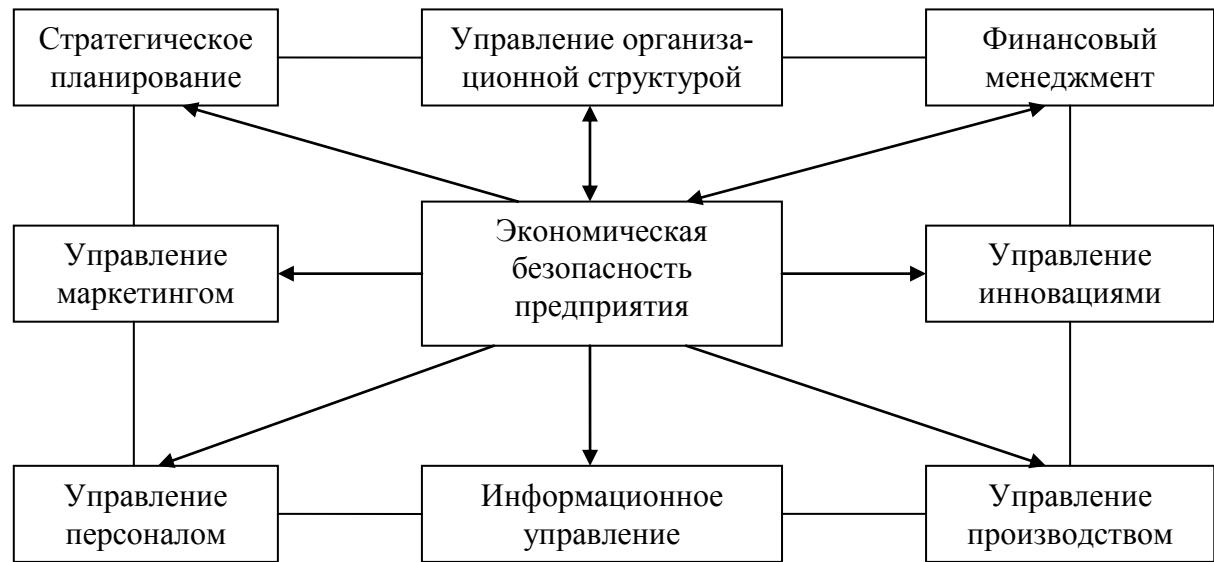


Рис.3.3. Система управления предприятием в условиях нестабильной экономической среды.

1. Система определения позиции (долгосрочное стратегическое планирование, управление путем выбора стратегических позиций), т.е. направляющее наступления организаций в ее внешнее окружение;
2. Система своевременной реакции, т.е. управление с использованием ранжирования стратегических задач, управления по сильным сигналам, по слабым сигналам, в условиях неожиданности, дающая ответы на быстрые и неожиданные изменения во внешнем окружении организаций.

Выбор необходимой системы определения позиции обусловлена сложностью и новизной задач, которые диктует окружающая обстановка. Выбор решения зависит от характера изменений и предсказуемости задач.

Поэтому для управления в условиях рынка И.Ансофф предложил несколько методов стратегического управления, которые используются для принятия управленческих решений.[25]

В последние десятилетия жизнеспособность и успешная деятельность зарубежных фирм все более определяется их готовностью переключить свое внимание с традиционных рынков и видов продукции на последствия будущих тенденций, вероятные опасно-

сти и новые возможности. Конечно, первым шагом в этом направлении стало внедрение стратегического планирования. А дальнейшим развитием является планирование выбора стратегической позиции в конкуренции, основанное на концепции жизненных циклов спроса, технологии спроса, товара и концепции стратегических зон хозяйствования (СЗХ).

Модели выбора стратегической позиции основаны на основе оценки будущего состояния СЗХ по двум простым или комплексным параметрам (Y,X).

Наиболее распространенными являются модели оценки по следующим параметрам:

Модель	Y	X
Матрица БКГ 2*2	Рост объема спроса	Доля рынка по сравнению с долей ведущего конкурента
Матрица «Дженерал Электрик- Маккинзи» 2*2 или 3*3	Привлекательность СЗХ	Позиция фирмы в конкуренции

Необходимо отметить, что в настоящее время в нефтяном машиностроении нет практики стратегической сегментации своего окружения и развития рыночной структуры. Тем не менее, возможно выделение

СЗХ с целью анализа и выбора стратегических позиций.

АООТ «Азнефтехиммаш» не обладает достаточной информацией для использования моделей БКГ и Маккинзи. Из-за недостаточности маркетинговых исследований им не известно на какой стадии жизненного цикла спроса на различных рынках находится выпускаемая им продукция и поэтому они не могут предвидеть изменений темпов роста (или деградации) спроса, без чего невозможно применение даже простейшей модели анализа – бостонской матрицы. Еще более глубокие исследования окружения нефтяного машиностроения требует анализ по модели «Дженерал Электрик» - «МакКинзи». Преимуществом «МакКинзи» по сравнению с матрицей БКГ является учет наибольшего количества значимых факторов.

Следует отметить, что для сопоставления СЗХ применяются самые различные подходы.

Матрица «Привлекательность СЗХ – Позиция в конкуренции» является более универсальной, чем, матрица «Темп роста – Доля на рынке», в которой оценка и выбор позиций в конкуренции осуществляется по сложным критериям.

Критерий «Привлекательность СЗХ» включает оценку роста объема продаж, рентабельности и уровня

нестабильности внешней среды. Критерий «Позиция в конкуренции» содержит оценки уровня стратегических капиталовложений, будущей эффективности действующей стратегии и будущего конкурентного статуса.

Таким образом, вместо одного показателя роста объема, применяемого в матрице БКГ, оценка привлекательности стратегических зон хозяйствования требует сложной комбинации факторов.

Для выявления конкурентных позиций на краткосрочный период могут быть применены следующие модели [57]:

Модель	Y	X
Матрица МК-1(3*3)	Объем продаж	Рентабельность
Матрица МК-2(3*3)	Объем продаж	Рейтинг потребителя

Исходя из выше указанных моделей стратегического управления, попытаемся составить конкурентную стратегию для нефтяного машиностроения.

Единицей анализа деятельности организации, ее окружения, с точки зрения определения тенденций

развития и возможных опасностей, стала стратегическая зона хозяйствования. Предприятия АООТ «Азнефтехиммаш» выпускающие различные оборудования для нефтяной и газовой промышленности и СЗХ можно сегментировать по четырем типам покупателей [32]:

- СЗХ «производство оборудования нефтяного машиностроения».
- СЗХ «производство нефтепромыслового оборудования и агрегатов».
- СЗХ «производства бурильного оборудования, замков и калибраторов».
- СЗХ «производство газопромыслового оборудования».

В связи с тем, что в настоящее время заводы нефтяного машиностроения очень мало выпускают газопромысловые оборудование, мы считаем целесообразным сегментацию предприятий АООТ «Азнефтехиммаш» по первым трем типам покупателей. Производство оборудования нефтяного машиностроения происходит в пяти, нефтепромыслового оборудования и агрегатов в пяти и производство бурильного оборудования, замков и калибраторов в четырех заводах АООТ «Азнефтехиммаш».

Сегментирование исследуемых нами заводов показаны в таблице 3.8

Несмотря на то, что в этой схеме стратегия обладает общими элементами, но для каждой из этих стратегической зоны хозяйствования существует своя собственная конкурентная стратегия.

Таблица 3.8.

Сегментирование предприятий нефтяного машиностроения

Название дочерних открытых акционерных обществ	Цели создания
1. Завод им. Саттархана	Производство оборудования нефтяного машиностроения
2. Кишинский машиностроительный завод	Производство бурильного оборудования
3. Бакинский машиностроительный завод	Производство замков для бурильных труб
4. Сураханский машиностроительный завод	Производство комплексов нефтепромыслового оборудования
5. Бакинский завод нефтепромыслового машиностроения	Производство нефтепромыслового оборудования

Надо отметить, что для стратегии роста характерна политика захвата доли на рынке или расширения рынка. Все стратегические зоны хозяйствования стараются проводить политику стимулирования сбыта. Это означает, что ни одной из СЗХ не проводится политика роста одновременно с расширением рынка. Надо отметить, что в рыночной дифференциации политика имеет различные цели.

Анализ деятельности предприятий нефтяного машиностроения показывает, что они проводят политику снижения цен, для завоевания рынков производства нефтепромыслового оборудования. С реализаций этой политики на рынок вовлекаются производители, не имеющие до этого большой доли рынка [75].

Таким образом, выше проведенный анализ показывает, что если объединить все специализированные стратегии и дополнить одно другим, то можно получить наиболее рациональную стратегию. Эффективность стратегии обеспечивается при условии, если частные субстратегии взаимосовместимы и поддерживают друг друга.

Будущий конкурентный статус предприятия нефтяного машиностроения на рынке можно рассчитать умножением коэффициентов уровня стратегических капиталовложений, степенью оптимальности

действующей стратегии и уровнем возможностей (потенциалом) предприятия нефтяного машиностроения. [57стр.734]

Необходимо отметить, что рентабельность деятельности в каждой СЗХ будет пропорционально сделанным в эту зону капиталовложением в основные производственные фонды, в разработку продукции, обеспечение рыночных позиций и в управлении.

В основу оценки будущей эффективности действующей стратегии при определении позиции предприятия в конкуренции положена оценка эффективности конкретных стратегий роста и конкуренции на рынке.

В целях определения степень оптимальности действующей стратегии, характеризующейся набором факторов политики роста, продуктовой и рыночной дифференциации, необходимо сформировать оптимальную стратегию нефтяного машиностроения в будущем и сопоставить эти стратегии. А с этой целью сперва следует сформировать несколько альтернативных стратегий и выбрать из них, такую, которая ближе к действующей, т.е. к которой нефтяное машиностроение сможет перейти.

Потенциал предприятия показывает, насколько она располагает возможностями для реализации стра-

тегии. Следует отметить, что потенциал предприятия можно представить как совокупность ее потенциалов деятельности по функциям, т.е. совокупность потенциалов общего (стратегического) управления, оперативного управления, НИОКР, производства маркетинга, а также других функций предприятия. По этим функциям успех предприятия определяется рядом факторов и механизмов управления, версия которых приводится в таблице 3.9.

Для оценки возможностей предприятия можно использовать тот же прием, что и при оценке степени оптимальности действующей стратегии.

Используя перечень факторов экспертным путем можно определить действующий и будущий потенциал предприятия.

В экономической литературе указываются следующие интервалы конкурентных позиций на рынке:

от 0 до 0,1 – слабая позиция СЗХ;

от 0,1 до 0,5 – недостаточно сильная позиция СЗХ;

от 0,5 до 1,0 – сильная позиция СЗХ.

Такой подход предполагает, что предприятия имеет возможность воздействовать на конкурентный статус.

Таблица 3.9.

## Факторы, определяющие потенциал предприятия

Функции предприятия	Составляющие потенциал функции
1	2
1. Общее (стратегическое) управление	Эффективность деятельности; темпы роста объема производства; оптимальность стратегии; социальная зрелость коллектива; уровень технологии; степень предпринимательства; программно-целевое управление; творческий стиль руководства и т.п.
2. Оперативное управление	Скоординированность целей деятельности; формирование механизмов управления; творческий потенциал линейных руководителей и специалистов; система ответственности; финансовое состояние; участие трудящихся в управлении и т.д.
3. НИОКР	Система научно-технического развития; материально-техническая база НИОКР; структура работ; творческий потенциал специалистов; мотивация нововведений; адаптация к требованиям рынка; развитие технологии; мотивы конкуренции и т.д.

Продолжение таблицы 3.9.

1	2
4. Производства	Производственная и конкурентная реакция; адаптация технологии; износ и исправность технологического оборудования; мотивация труда; трудовые отношения; квалификация труда; трудовые отношения; квалификация кадров; управление запасами; материально-техническое снабжение; складирование и распределение продукции.
5. Маркетинг	Исследование рынков; изменение каналов сбыта; стабильность сбыта; реклама; обслуживание продукции у потребителя; привитие новых потребностей; имидж предприятия у потребителя и т.п.

Особую значимость в поведении предприятий при наличии финансовых ограничений приобретает налоговая политика.

Необходимо отметить, что налоговая система республики возникла в чрезвычайных условиях кардинальной экономической трансформации и финансовой нестабильности, когда создавался принципиально новый механизм сбора, распределения, перераспределения государственных доходов, и неизбежно впитала в себя несовершенство и противоречия переходной экономики. Основными недостатками налоговой системы на первых этапах реформ являлись: правовое несовершенство и запутанность налогового законодательства, его непредсказуемость и нестабильность, чрезмерное количество налогов и сборов, порой неоптимальные налоговые ставки. Все это привело к сокращению инвестиций в промышленность, массовым неплатежам налогов, нарастанию задолженности предприятий перед бюджетом, росту теневого сектора экономики и т.д.

Надо отметить, что введение властями любого нового налога всегда стимулировало реакцию налогоплательщика, направленную на поиск возможностей, как избежать уплаты налогов. В этой области есть два пути. Первый путь – уклонение от уплаты налогов, ко-

гда отказ от выполнения налоговых обязательств реализуется незаконными способами. Например, осуществляя свою предпринимательскую деятельность, минуя государственную и налоговую регистрацию, либо посредством предоставления в налоговые органы ложной информации, что естественно, наказуемо. Другой путь – оптимизация (планирование) налогов.

Под «налоговым планированием» имеется ввиду целенаправленная деятельность предприятия, ориентированная на максимальное использование возможностей налогового законодательства с целью уменьшения налоговых платежей. Таким образом, уклонение от налогов обычно имеет тактический характер, а «налоговое планирование» означает совокупность плановых действий, объединенных в единую систему и нацеленных на максимальный учет возможностей оптимизации и минимизации налоговых платежей в рамках общего стратегического планирования организации.

Необходимо отметить, что с точки зрения налогообложения следует выделить те налоги, которых не может избежать любая организация.

Следует отметить, что для всех налогоплательщиков, независимо от форм собственности и организационно-правового статуса, в Налоговом Кодексе

предусмотрены одинаковые условия налогообложения. В настоящее время предприятия нефтяного машиностроения, как правило, платит налог на прибыль, налог на добавленную стоимость, налог на имущество и земельный налог.

Следует отметить, что налоги превратились от простого инструмента привлечения средств в государственный бюджет к основному механизму регулирования рыночной экономики. Слишком велико влияние налогов на уровень бизнес активности и на развитие предпринимательской деятельности. С этой точки зрения достаточно рассмотреть динамики изменения налоговых ставок в стране. Если обратить внимание на ставки налогов с 1992 года, когда создавалась налоговая система Азербайджанской Республики до настоящего времени можно заметить, что их уровень всегда имел тенденцию к снижению. Так, например, в период вступления в силу закона о налоге на добавленную стоимость его первоначальная ставка была 28%, в дальнейшем она была снижена до 20%, а с вступлением в силу Налогового Кодекса Азербайджанской Республики, т. е. с первого января 2001 года до 18%. Существенной изменение произошло и в ставке налога на прибыль юридических лиц. Так, если

его первоначальная ставка была 35%, то в настоящее время составляет 22%.

Надо отметить, что вопросы налогообложения на промышленных предприятиях требует проведения специальных исследований. Поэтому мы ограничимся некоторыми рекомендациями по совершенствованию системы налогообложения предприятий:

- При установлении ставок налогов наряду с учетом их влияния на производство, стимулирование инвестиций, необходимо принять ко вниманию ликвидации условий, способствующих вполне легальному уходу налогоплательщика от уплаты налогов.
- Создать благоприятные условия для самофинансирования инвестиций, важнейшими из которых являются возможность ускорения амортизаций и снижения ставок налога на прибыль.
- Налогообложение не должно искажать конкуренцию между предприятиями, как внутри страны, так и между отечественными и зарубежными предприятиями.

Необходимо отметить, что в налоговой практике стран с развитым рыночным хозяйством, мощным налоговым рычагом считается инвестиционный налоговый кредит. При ограниченности инвестиционных

ресурсов в нефтяном машиностроении его применение позволит сформировать мощный инструмент повышения инвестиционной и хозяйственной активности. Целевая форма этого кредита обеспечит предприятиям равные потенциальные возможности высокоеффективного развития.

Единая полномасштабная налоговая политика должна предусмотреть с одной стороны, снижение налоговой нагрузки и решение наиболее важных для бизнеса вопросов, а с другой стороны, - большую «прозрачность» налогоплательщиков для государства, улучшение налогового администрирования и сужение возможностей для уклонения от налогообложения.

По существующему законодательству, основную тяжесть налогов несут предприятия. В свою очередь, юридические лица скрывают налоги именно для того, чтобы деньги, в конце концов, оказались в кармане у физических лиц. Поэтому, нельзя реформировать налоговую систему без изменения налогообложения физических лиц. Таким образом, необходимо контролировать не только сферу производства, где доходы получаются, но и сферу потребления, где они расходуются.

## ИСПОЛЬЗОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА

### **Azərbaycan dilində**

1. Müəssisələr haqqında Azərbaycan Respublikasının Qanunu. “Biznesmenin bülleteni (BB)” № 3, Bakı, 1996
2. Səhmdar cəmiyyəti haqqında Azərbaycan Respublikasının Qanunu. BB №43, Bakı, 2001
3. İnvestisiya fəaliyyəti haqqında Azərbaycan Respublikasının Qanunu. BB № 26, Bakı, 1995
4. Müflisləşmə və iflas haqqında Azərbaycan Respublikasının Qanunu, BB № 42, Bakı, 1997
5. Dövlət mülkiyyətinin özəlləşdirilməsi haqqında Azərbaycan Respublikasının Qanunu, Bakı, 1993
6. Mülkiyyət haqqında Azərbaycan Respublikasının Qanunu. Bakı, 1991
7. Sahibkarlıq fəaliyyəti haqqında Azərbaycan Respublikasının Qanunu. BB № 27, Bakı, 2002
8. “Azneftkimyamaş” açıq səhmdar cəmiyyətinin yaradılması haqqında Azərbaycan Respublikası Prezidentinin sərəncamı, 22 mart 2001-ci il, Xalq qəzeti, 23 mart 2001-ci il.
9. Azərbaycan Respublikasının Vergi məcəlləsi: Bakı, Qanun, 2004

10. Azərbaycan XXI əsrin astanasında EPK-nin materialları, üç cilddə., Bakı, 1997-1998.
11. «Azərbaycan iqtisadiyyatının strateji problemləri» Respublika EPK-nin məruzələrinin tezisləri. Bakı, 2002, 547 s.
12. Müstəqil Azərbaycan 10 il – Azərbaycan Dövlət Statistika Komitəsi, Bakı, Səda, 2001
13. Azərbaycanın Statistik Göstəriciləri 2007. Bakı, Səda, 2007, 728 s.
14. Azərbaycan sənayesi, statistik məcmun. Bakı, Səda, 2007, 571 s.
15. Azərbaycanda tikinti, Bakı, Səda, 2007, 431 s.
16. Atakişiyev M.C. Neft maşinqayırmasının innovasiya inkişafının təkmilləşdirilməsinin əsas istiqamətləri, ADNA-nın 80 illik yubileyinə həsr olunmuş Respublika EPK-nin materialları, Bakı, ADNA, 2000, s.13-14
17. Atakişiyev M.C., Abbasov H.M., Abbasova N.H. Maşinqayırma müəssisələrində istehsalın təşkili, Dərslik, Bakı,2006, 264 s.
18. Əliyev T.N. Menecmentin iqtisadi və təşkilati mexanizmi, Bakı, Elm, 1995, 181 s.
19. Hüseynov T.Ə. Müəssisə iqtisadiyyatı, Dərslik, Bakı, 2005,560 s.

20. Muradov Ş.M. İnsan potensialı: əsas meyllər, reallıqlar, problemlər. Bakı, Elm, 2004, 660s.
21. Musayev A.F. Vergi siyasətinin problemləri. Bakı, Elm, 2004, 786 s.
22. Nadirov A.A. Müstəqil Azərbaycanın iqtisadiyyatının inkişaf mərhələləri, Bakı, Elm, 2002.
23. Səmədzadə Ş.Ə. İstehsal menecmenti, Dərs vəsaiti, Bakı, 2006, 374 s.
24. Süleymanov Q.Ş. Azərbaycan neft maşınqayırma sənayesinin idarə edilməsinin informasiya təminatı problemləri (iqtisad elmləri doktoru alimlik dərəcəsi almaq üçün təqdim olunmuş dissertasiyanın avtoreferatı). Bakı, 2003, 49 s.

### **Rus dilində**

25. Ансофф И.Х. Стратегическое управление: пер. с англ. М.: Экономика, 1989, 560 с.
26. Ансофф И.Х. Новая корпоративная стратегия, пер. с англ.-СПБ: Питер, 1999, 413с.
27. Аукуционек С.П. Модель бартерного производства. Вопросы экономики, 2000, № 9 с.48-57
28. Аукуционек С.П., Жуков В., Капелюшников Р. Доминирующие категории собственников и их

влияние на хозяйственное поведение предприятий. Вопросы экономики, 1998, № 12 с 108-128

29. Абрютина М.С., Грачев А.В. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия. М.: Дело и сервис, 1998, 256с.

30. Андреева Г.М. Социальная психология, М., Аспект Пресс, 1997, 242с.

31. Алиев Т.Н., Абдуллаева Н.Р. Адаптация организационно-производственных систем промышленных предприятий к условиям рыночных преобразований. Баку, ЭЛМ, 2001, 128с.

32. Атакишиев М.Дж., Сулейманов Г.С. Концепция стратегического управления промышленностью нефтяного машиностроения. Баку, ЭЛМ, 2002, 80с.

33. Ахвердова С.Г. Машиностроение – основа ускорения научно-технического прогресса. Баку, ЭЛМ, 1988, 68с.

34. Ахундов М.А. Машиностроительный комплекс: Проблемы управления и развития. М., Машиностроение, 1991, 159с.

35. Аббасов Г.М., Аббасова Н.Г. Инвестиционная стратегия предприятия. «Azərbaycan iqtisadiyyatının strateji problemləri» Respublika EPK məruzələrinin tezisləri, ADNA, Bakı., 2002, s. 42-46

36. Аббасова Н.Г. Особенности оценки эффективности проектов с учетом факторов риска и неопределенности. Актуальные проблемы экономики переходного периода (сборник научных статей), АГНА, Баку, 2002, с.267-271

37. Аббасова Н.Г. Оценка финансового состояния машиностроительных предприятий. Актуальные проблемы экономики переходного периода (сборник научных статей), АГНА, Баку, 2002, с.227-233

38. Аббасова Н.Г. Вопросы регулирования поведения предприятий нефтяного машиностроения Азербайджана в условиях перехода к рыночным отношениям. Проблемы использования экономического потенциала предприятий в переходном периоде (сборник научных статей), АГНА, Баку, 2003, с. 344-350

39. Аббасова Н.Г. Организация управления материальными ресурсами на предприятиях нефтяного машиностроения. Проблемы использования экономического потенциала предприятий в переходном периоде (сборник научных статей), АГНА, Баку, 2003, с.239-246

40. Аббасова Н.Г. Особенности формирования стратегии поведения предприятия в условиях

рыночных отношений. Научная конференция аспирантов и молодых исследователей, АГНА, Баку, 2004, с.278-283

41. Аббасова Н.Г. Поведение предприятия в переходной экономике. Известия высших технических учебных заведений Азербайджана, Баку, 2005, № 2, с.69-74

42. Аббасова Н.Г. Формирование механизма принятия решений, по регулированию поведения предприятий. Научные и педагогические известия Университета Одлар Юрду (серия юридических, социально-общественных, экономических, филологических и педагогических наук), Баку, 2005, № 14, с.36-41

43. Аббасова Н.Г. Роль финансовой политики в управлении поведением предприятия. Известия высших технических учебных заведений Азербайджана, Баку, 2006, № 2, с.83-88

44. Аббасова Н.Г. Стратегия поведения и реформирования нефтяного машиностроения Азербайджана. Информационно-аналитический журнал «Нефть, газ и бизнес», Москва, 2006, № 4, с.37-40

45. Аббасова Н.Г. Адаптационные формы поведения предприятий в переходной экономике.

«Проблемы национальной экономики» (сборник статей) института экономики НАНА, Баку, ЭЛМ, 2006, III выпуск; с.63-70

46. Бланк И.А. Стратегия и тактика управления финансами. Киев, Ника-Центр 1996, с.534.

47. Бланк И.А. Основы инвестиционного менеджмента, в 2-х томах, Киев, Ника-Центр, Эльга-2001, с.1048.

48. Беляев В.М. Основные принципы создания региональных распределительных центров. «Бизнес и логистика-98. Сборник материалов 2-ой международной конференции-семинара «Логистика и бизнес»», Москва 28-29 января 1998г./под общей ред. Л.Б. Миротина, И.Э.Ташбаева и др.- М.: Брандас, 1998. с.130

49. Банк В.Р., Банк С.В. Методология финансового анализа деятельности хозяйствующих субъектов. М., Аудитор,2004, № 7, с.29-36

50. Богаров В.В. Методы финансирования инвестиционной деятельности предприятий. М., Финансы и статистика, 1998, с.160

51. Вилкас Э.Й., Е.З. Майминас «Решения: теория информация, моделирование» М., Радио и связь 1981, с.284.

52. Карлофф Б. Деловая стратегия. Концепция, содержание, символы /пер. с англ., М.: Экономика, 1996, 231с.
53. Кинг У., Клиланд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная деятельность. М.: Наука, 1984, с.394
54. Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.Л., Качалов Р.М. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность. М., Экономика, 1997, с.288.
55. Клейнер Г.Б. Управление корпоративным предприятием в переходной экономике. Вопросы экономики, 1999, № 8, с. 64-79
56. Клейнер Г.Б. Механизмы принятия стратегических решений и стратегическое планирование на предприятиях. Вопросы экономики, 1998, № 9, с.46-65
57. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией. М., Русская деловая литература, 1998, с.768.
58. Коуз Р. Фирма, рынок и право. М., Дело, 1993, с.382
59. Корнаи Я. Дефицит. М., Наука, 1990, с. 607

60. Корнаи Я. Юридические обязательства, проблема их соблюдения и мягкие бюджетные ограничения. Вопросы экономики, 1998, № 9, с.33-45.
61. Костоглодов Д.Д., Харисова Л.М. Распределительная логистика. Ростов-на-Дону., Экспертное бюро, 1997, с.127.
62. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий. М.: Прогресс, 1987, с.384
63. Котлер Ф. Основы маркетинга. Пер. с англ., М.: Прогресс, 1993, с.736
64. Ковалев В.В., Волкова О.Н. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. Учебник – М.: т. к Велби, изд-во проспект, 2007, с.424
65. Кулиев Т.А. Регулируемая рыночная экономика. Баку 2000, 450с.
66. Глин Дж., Маркова В., Перкинс Д. Стратегия бизнеса, 2-е изд. Новосибирск: ИЭ и ОПЛ СО РАН, 1996, с.432.
67. Горемыкин В.А., богомолов О.А. Экономическая стратегия предприятия. Учебник, Москва, Филин Рилант, 2001, с.506
68. Гусейнов Т.А. НТП и эффективность машиностроения. Б., Азернешр, 1986, с.176
69. Долан Эдвин Дж., Мендсей Дейвид Е. Рынок: микроэкономическая модель. СПБ, 1992, с. 496

70. Долгопятова Т.Г. Российские предприятия в переходной экономике: экономические проблемы и поведение. М., Дело ЛТД, 1995, с.288
71. Долгопятова Т.Г. Переходная модель поведения российских промышленных предприятий. Вопросы экономики., 1996 №11, с.119-130.
72. Джей К. Шим, Джоэл Г. Сигел Финансовый менеджмент. М., Филинъ, 1997, с.400
73. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепция и методы планирования. М., Финпресс, 1998, 191 с.
74. Ирикова В. А. Технология стратегического планирования и формирования финансово-экономической политики фирмы. М., 1997, 79 с.
75. Лавриненко В.Н. Концепция современного менеджмента. М., 1999, 420 с.
76. Львов Д.С., Гребенников В.Г., Зотов В., Пресняков В.Ф. Как лучше распорядиться собственностью. Вопросы экономики, 1995, № 9, с.99-106
77. Маркова В. Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. Москва- Новосибирск, 2001, 288 с.
78. Материалы международной научно-технической конференции «Переход от плановой к

рыночной экономике и модели экономического развития». Баку, Гянджелик, 2003, 417с.

79. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента/пер. с анг., М., Дело, 1992, 702 с.

80. Мильнер Б. Управление: пути преодоления кризиса. Вопросы экономики, 1997, № 6, с. 36-37

81. Мовсумзаде М.Э., Ванчухина Л.И., Лейберт Т.Б., Шаталина М.А. Стратегия поведения предприятия в условиях рыночной экономики. Уфа, Реактив, 2001, 175 с.

82. Мусаев А.Ф. Нефтедобыча и нефтяное машиностроение: анализ взаимодействия. Б., изд. «Университета Азербайджан», 1997, 220с.

83. Мусаев А.Ф., Ахмедов А.И., Джанахмедов А.А. Тенденции развития экономики машиностроения в Азербайджане. Б., Чашы оглы, 1996, 174с.

84. Норт Д. «Институты, институциональные изменения и функционирование экономики». М., Фонд экономической книги «Начало», 1997, с.17

85. Организационные структуры управления производством/под ред. Б.З. Мильнера, М., 1975,236 с.

86. «От кризиса к модернизации. Теория и опыт переходных экономик» часть I/ под ред. А. Бузгалина,

А. Колганова, П. Шульце, М. Силес Совместно с БФ «Слово», 1998, с.149-151

87. Павлова Л.Н. Финансовый менеджмент. М., Юнити, 1995-400с.

88. Петров А.Н. Методология выработки стратегии развития предприятия. – Спб: изд-во СПТУЭФ, 1992, 178с.

89. Питер Дойль Менеджмент. Стратегия и тактика. Спб., Питер, 1999, 560 с.

90. Прыкин Б.В. Технико-экономический анализ производства М., Юнити-Дана, 2000, 399с.

91. Родников А.И. Логистика: терминологический словарь. М., Экономика, 1995, 251с.

92. Рузавин Г.И. Основы рыночной экономики. М., Банки и биржи, Юнити, 1996, 423 с.

93. Самедзаде З.А. Этапы большого пути. Баку, Нурлан, 2004, 1000с.

94. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. Мн: ИП «Экоперспектива», 1998, 497 с.

95. Савруков Н.Т., Егоров А.И., Егорова Е.А. Экономическая стратегия фирмы. Спб: Политехника, 2000, 204 с.

96. Семененко А.Н. Предпринимательская логистика. СПб: Политехника, 1997, 349 с.
97. Стерлин А.Р., Тулин И.В. Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США (опыт развития и новые явления). М., Наука, 1990-200с.
98. Стивенсон Вильям Дж. Управление производством./пер. с англ.-М:ЗАО «Издательство БИНОМ» 1999, 927с.
99. Стратегический менеджмент/под ред. Петрова А.Н. – СПб: Питер, 2005, 495с.
100. Султанова Р.П. Эффективность использования производственного потенциала в машиностроительном комплексе Азербайджана. Б., Элм, 1995, 156с.
101. Султанова Р.П. Машиностроительный комплекс Азербайджана в условиях перехода к различным отношениям. Б., ЭЛМ, 1998, 164с.
102. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии. М., Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998, 576 с.
103. Ткач В.И., Ткач М.В. Управленческий учет: международный опыт. – М.; Финансы и статистика., 1994, 218 с.

104. А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд «Управление – это наука и искусство» М., Республика, 1992 с.24
105. Хикс Дж. Р. Стоимость и капитал. М., Прогресс, 1993, 487с.
106. Экономика предприятия. Учебник/под ред. О.И. Волкова. М., Инфра, 1997, 416 с.
107. Экономика предприятия. Учебник /под ред. проф. В.Я. Горфинкеля, проф. В.А.. Швандара, М., Юнити-Дана, 2000, 718 с.
108. Юзбашева Г.З. Реструктуризация промышленности Азербайджана. Б., ЭЛМ., 2003, 352 с.
109. Яковец Ю.В. Циклы, кризисы. Прогнозы. М., Наука, 1999, 448с.

### **На иностранных языках**

110. D.Beqq, S. Fischer, R. Dorunbusch “Ekonomics”, MeGram – Hill 1991, 680p.
111. Ansoff I., McDonell E. Implantinq Strategic management,secend edition, 1983,462 p.
112. P.Kazaban “La logistique industrielle”. Cones de tecture. Ecde suporicur de commerce. Bordeaux. Publie en 1990, 216 p.

113. Steven Globerman “Fundament als of International Biznes management” Published bu Prentice – Hall International 1986, 458 p.

114. Henry Malcolm Steiner “Readinq in comprekensire logistics” Published by Burlan of Bizness Reslarch, Texas, Auctrin, 1979 y, P.4, Paul T.M. Elhiry “Transport alternatives in Business Logistics”. Published by Arizona State University, 1975, p.186.

# ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Введение.....</b>	<b>3</b>
<b>1. Теоретические и методические основы</b>	
<b>организации управления поведения</b>	
<b>предприятия.....</b>	<b>8</b>
1.1. Поведение предприятия в различных экономических системах.....	8
1.2. Теоретические основы формирования стратегии поведения предприятия.....	30
1.3. Методические аспекты организации управления ресурсов в стратегии поведения предприятия.....	56
<b>2. Оценка современного состояния организации</b>	
<b>управления поведением предприятий</b>	
<b>нефтяного машиностроения Азербайджана.....</b>	<b>81</b>
2.1. Анализ и оценка современного состояния управления развитием производства предприятий нефтяного машиностроения.....	81
2.2. Анализ и оценка организации управления маркетинга на предприятиях нефтяного машиностроения.....	100
2.3. Организация финансовой работы в управлении поведением предприятия.....	118

<b>3. Совершенствование организации управления поведением предприятий нефтяного машиностроения Азербайджана.....</b>	<b>151</b>
3.1. Адаптационные формы поведения предприятий и механизм принятия решений по их регулированию.....	151
3.2. Основные направления совершенствования системы управления предприятий нефтяного машиностроения Азербайджана.....	190
<b>Литература.....</b>	<b>248</b>

**Nərminə Həmid qızı Abbasova**

**Müəssisələrin Davranışının idarə edilməsinin təşkili**

**Bakı – Elm – 2011**