

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ АЗЕРБАЙДЖАНСКОЙ  
РЕСПУБЛИКИ**  
**АЗЕРБАЙДЖАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ**

**ЦЕНТР МАГИСТРАТУРЫ**

*На правах рукописи*

**ФАРАДЖЛИ ЮНИС ИЛЬГАР оглы**

**МАГИСТРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

на тему:

**«Планирование—это функция управления в  
промышленности»**

**Название и шифр специальности:** 060405 «Организация и управление промышленностью»

**Специализация:** «Экономика предприятия»

**Научный руководитель:** д.э.н., проф. Р.П. Султанова

**Руководитель магистерской программы:** к.э.н., доц. А.С. Мехтиев

**Заведующий кафедрой:** к.э.н., доц. А.В. Гаджиев

**БАКУ 2015**

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ.....</b>	<b>3-6</b>
 <b>ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПЛАНИРОВАНИЯ В ПРОМЫШЛЕННОСТИ</b>	
1.1. Сущность и основные функции планирования.....	7-14
1.2. Зарубежный опыт изучения планирования.....	14-21
1.3. Особенности планирования в промышленности в условиях рынка.....	21-30
 <b>ГЛАВА II. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ОРГАНИЗАЦИИ ПЛАНИРОВАНИЯ В ПРОМЫШЛЕННОСТИ АЗЕРБАЙДЖАНА</b>	
2.1. Состояние организации планирования на промышленных предприятиях.....	31-37
2.2. Порядок разработки государственных планов-прогнозов развития промышленности .....	37-43
2.3. Механизм государственного планирования и регулирования промышленности Азербайджана .....	43-51
 <b>ГЛАВА III. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОВ ПЛАНИРОВАНИЯ В ПРОМЫШЛЕННОСТИ АЗЕРБАЙДЖАНА</b>	
3.1. Использование современных форм и методов планирования в системе производства.....	51-60
3.2. Программа развития промышленности Азербайджана и перспективы ее реализации.....	60-67
3.3. Компьютерное обеспечение плановой деятельности в управлении промышленным производством.....	67-75
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....</b>	<b>76-77</b>
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....</b>	<b>78-79</b>

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** Основой развития экономики страны, залогом её процветания и достойной жизни граждан является промышленность. Промышленный комплекс - это платформа для функционирования всех других отраслей хозяйства, главный источник наполнения государственного бюджета. Процесс управления промышленным предприятием в современных условиях требует комплексного решения многочисленных проблем и напрямую зависит от качества планирования, обеспечивающего принятие оптимальных управленческих решений.

Одной из главных функций управления промышленным предприятием является планирование его деятельности. Качественное управление промышленностью невозможно без развития адекватной современной экономике системы планирования. Без плана невозможно управлять деятельностью предприятия и производственным процессом, поскольку неизвестно, какое состояние предприятия должно быть достигнуто в процессе управления, к какой цели необходимо стремиться для обеспечения эффективной производственно-хозяйственной и финансовой деятельности предприятия. Необходимость планирования обусловлена масштабом, сложностью и комплексностью хозяйственных задач; возрастающим значением времени; ограниченностью финансовых, материально-технических ресурсов и необходимостью их эффективного использования; необходимостью поиска оптимального решения этих задач с учетом внешних условий.

**Предмет и объект исследования.** Предметом исследования является исследование процесса планирования и его прогнозирование в промышленности, а объектом исследования - промышленные предприятия республики.

**Цель и задачи исследования.** Целью данной диссертационной работы является изучение и анализ организации плановой деятельности в управлении промышленностью и поиск путей совершенствования рассматриваемого процесса.

Для постижения поставленной цели необходимо решение следующих задач:

- уточнить сущность планирования, как экономической категории;
- изучить зарубежный опыт планирования;
- определить особенности планирования в промышленности;
- дать характеристику состояния организации планирования на промышленных предприятиях;
- выявить степень использования современных форм и методов планирования в системе производства;
- характеризовать компьютерное обеспечение плановой деятельности в управлении промышленным производством.

**Теоретической и методологической основой** диссертационной работы послужили научные труды отечественных и зарубежных ученых в сфере исследования планирования, а также официальные и библиографические источники, имеющие отношение к предмету исследования.

**Научная новизна исследования.** Разработки, проводимые в исследовательской работе, отличаются от ранее проводимых общих подходов своей комплексностью, в ней осуществлено комплексное исследование повышения эффективности планирования в управлении промышленностью.

**Научная новизна** заключается в следующем:

- уточнена сущность планирования, как экономической категории и его основные функции;
- изучены теоретические основы планирования и его зарубежный опыт;
- определены особенности планирования в промышленности;

- на основе анализа дана характеристика состояния планирования на предприятии;

- дана характеристика компьютерного обеспечения в плановой деятельности предприятия.

**Структура и объём диссертации.** Во «Введении» магистерской диссертации обоснована актуальность проблемы, степень её изученности, цель, задачи, объект, предмет и научная новизна исследования.

В первой главе магистерской диссертации «**Теоретические основы организации планирования в промышленности**» дана сущность и основные функции планирования, показан зарубежный опыт изучения планирования и особенности планирования в промышленности в условиях рынка.

Во второй главе диссертации «**Анализ и оценка организации планирования в промышленности Азербайджана**» характеризуется состояние организации планирования на промышленных предприятиях, рассмотрен порядок разработки государственных планов-прогнозов развития промышленности, а также механизм государственного планирования и регулирования промышленности Азербайджана

В третьей главе «**Совершенствование методов планирования в промышленности Азербайджана**» показано использование современных форм и методов планирования в системе производства, исследована программа развития промышленности Азербайджана и перспективы ее реализации и компьютерное обеспечение плановой деятельности в управлении промышленным производством.

В конце магистерской диссертации даны выводы и предложения, а также список использованной литературы.

Объём диссертационной работы составляет 80 страниц компьютерного текста.

# ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПЛАНИРОВАНИЯ В ПРОМЫШЛЕННОСТИ

## 1.1. Сущность и основные функции планирования

Планирование - это одна из функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения. Планирование присуще всем предприятиям независимо от их форм собственности. Механизм планирования включает: принципы, определение приоритетных целей, обеспечение взаимосвязи между показателями, учет факторов и конъюнктуры развития рынка, контроль над реализацией планов.

Результат планирования - оформленный и утвержденный руководством предприятия план.

План - это разработанный на определенный период процесс реализации мероприятия (вида деятельности, технологии, развития предприятия), включающий его цели, содержание и показатели.

Процесс планирования на предприятии начинается с выбора путей для его эффективного развития и функционирования. Успех любого плана зависит от качества цели в основных ключевых вопросах развития организации на основе анализа прошедшего, настоящего и будущего его развития. От успешности организации и её реагирования на изменения в окружающей среде; качества проведенного предварительного анализа деятельности самого предприятия, его ценовой политики, рынка конкурентов, товародвижения; правильной оценки конкурентоспособности организации; выбора и реализации стратегии развития, в определённой степени зависит конкурентоспособность организации.

Основное содержание планирования как функции управления предприятием состоит в обоснованном определении основных направлений деятельности и его дальнейшего развития с учетом материальных источников и спроса рынка.

Планирование занимает центральное место в механизме хозяйственного управления, как способ достижения цели на основе сбалансированности и последовательности выполнения всех производственных операций и решения социальных задач. Это необходимое условие своевременной подготовки сырья, материалов, комплектующих изделий, инструмента, оборудования для изготовления конечной продукции и создания запасов, а также подготовки кадров. Чтобы не отстать от конкурентов, каждая независимая производственная организация должна тщательно планировать перспективу развития собственного производства и потребностей рынка минимум на 2–3 года, а средствами управления - достигать плановых результатов. Любые просчеты и упущения при этом грозят убытками и даже полным разорением. Фирме необходимо предусматривать перспективу до мелочей по каждому этапу, начиная с разработки проекта изделия и заканчивая его сбытом, а затем и прекращением производства и выходом на рынок с новой продукцией. Все должно быть увязано с экономикой предприятия, налоговой системой и кредитной ситуацией, позициями предприятия на рынке и намерениями конкурентов, ситуацией за пределами предприятия.

Планирование деятельности предприятия иногда рассматривают как обработку информации по обоснованию предстоящих действий и определение наилучших способов достижения намеченных предприятием целей. Данное определение можно соотнести с подготовительным этапом планирования, на котором действительно обрабатывается исходная информация, и определяются наилучшие способы достижения целей. В плане используется уже обработанная и проверенная информация, а содержание плана как процесса составляют выбранные способы достижения целей. В принятом к исполнению плане может иметь место, например, оперативная вариантность принятия решений в рамках запланированных способов достижения целей предприятия.

Планирование и прогнозирование деятельности предприятия ведется

на основе маркетинговых исследований рынка сбыта и определения возможного объема продажи изготавливаемой предприятием продукции и выполняемых услуг, а также изучения рынков сырья, материалов и комплектующих изделий. В условиях рынка принципиально изменяются цель, задачи и содержание планирования на предприятиях.

Целью планирования является разработка и построение системы планов предприятия, направленных на удовлетворение спроса потребителей и получение достаточной и стабильной прибыли от результатов его производственно-хозяйственной деятельности в течение длительного времени. Указанная цель достигается решением комплекса плановых задач по сбору, обработке и анализу информации для подготовки, обоснования и принятия решений по разработке плановых документов.

Задачи системы планирования подразделяют на планово-расчетные, информационно-справочные и функциональные.

К планово-расчетным задачам относятся: а) определение потребности в материальных, трудовых и финансовых ресурсах, как для производства выпускаемых изделий, так и для подготовки и освоения новых; б) расчеты производственных мощностей предприятия и его структурных подразделений.

Информационно-справочные задачи включают в себя: а) разработку необходимой справочной информации; б) решение кадровых вопросов; с) обработка данных, оптимизация плановых решений.

К функциональным задачам относятся: а) подготовка и разработка плановых документов; б) решение кадровых вопросов; с) обработка данных, оптимизация плановых решений.

Таким образом, сущность планирования заключается в научном обосновании предстоящих экономических целей развития и форм хозяйственной деятельности; выборе наилучших способов их осуществления на основе наиболее полного выявления требуемых рынком видов, объемов и сроков выпуска товаров; выполнения работ, оказания услуг и установления

таких показателей их производства, распределения и потребления, которые при полном использовании ограниченных производственных ресурсов могут привести к достижению ожидаемых в будущем качественных и количественных результатов.

Планирование как форма государственного воздействия на экономику существует практически во всех странах. Оно органически вписывается в рыночный механизм хозяйствования. Важно определить, что и как должно планировать государство, а что - сами предприятия (субъекты планирования). Чтобы решить эту проблему необходимо рассмотреть виды планирования.

По содержанию и форме проявления различают следующие виды (формы) планирования и виды планов.

1. С точки зрения обязательности плановых заданий:

- директивное;
- индикативное планирование

Директивное планирование представляет собой процесс принятия решений, имеющих обязательный характер для объектов планирования. Вся система социалистического народнохозяйственного планирования носила исключительно директивный характер. Поэтому за невыполнение плановых заданий руководители предприятий несли дисциплинарную, а иногда и уголовную ответственность. Директивные планы имеют, как правило, адресный характер и отличаются чрезмерной детализацией.

Индикативное планирование представляет собой наиболее распространенную во всем мире форму государственного планирования макроэкономического развития. Индикативное планирование выступает в противовес директивному, потому что он не носит обязательный характер для исполнения. В целом индикативное планирование носит направляющий, рекомендательный характер.

В процессе деятельности при составлении перспективных планов используется как индикативное планирование, а в текущем планировании—

директивное. Два этих планирования должны дополнять друг друга, быть органически увязаны.

2. В зависимости от срока, на который составляется план, и степень детализации плановых расчетов принято различать:

- долгосрочное планирование (перспективное)
- среднесрочное планирование
- краткосрочное планирование (текущее)

Перспективное планирование охватывает период более 5 лет, например, 10, 15 и 20 лет. Такие планы призваны определять долговременную стратегию предприятия, включая социальное, экономическое, научно-технологическое развитие.

Перспективное планирование следует отличать от прогнозирования. По форме они представляют собой один и тот же процесс, а по содержанию различаются. Прогнозирование - это процесс предвидения, построенный на вероятностном, научно обоснованном суждении о перспективах развития предприятия в будущем, его возможном состоянии. Прогнозирование позволяет выявить альтернативные варианты развития планируемого процесса или объекта и обосновать выбор наиболее приемлемого варианта.

Среднесрочное планирование осуществляется на период от 1 года до 5 лет. На некоторых предприятиях среднесрочное планирование совмещается с текущим. В этом случае составляется так называемый скользящий пятилетний план, в котором первый год детализируется до уровня текущего плана и представляет собой по сути дела краткосрочный план.

Краткосрочное планирование охватывает период до года, включая полугодичное, квартальное, месячное, недельное (декадное) и суточное планирование.

3. По содержанию плановых решений выделяют:

- стратегическое планирование
- тактическое планирование

- бизнес-планирование

Стратегическое планирование, как правило, ориентировано на долгосрочную перспективу и определяет основные направления развития предприятия.

Тактическое планирование охватывает краткосрочный и среднесрочный периоды. Что касается объектов и предметов этого планирования, то они могут быть самыми разными. При этом следует помнить одно правило: единственная возможность сделать процесс тактического планирования контролируемым заключается в планировании только основных видов продукции и затрат, важнейших функций. Но при различной структуре планов должна соблюдаться зависимость: «издержки - выпуск - прибыль цена». Иначе становится нецелесообразным тактическое планирование.

Бизнес - планирование. Бизнес-план предназначен для оценки целесообразности внедрения того или иного мероприятия. Особенно это касается инноваций, которые требуют для своей реализации крупных инвестиций.

Эффективность планирования как функции управления во многом зависит от того, какими принципами (основополагающими правилами) менеджер руководствуется при сопоставлении планов. Впервые общие принципы планирования сформулированы А. Файолем. В качестве основных требований к разработке программы действий или планов предприятия им были сформулированы пять принципов:

- принцип необходимости планирования означает повсеместное и обязательное применение планов при выполнении любого вида трудовой деятельности. Этот принцип особенно важен в условиях свободных рыночных отношений, поскольку его соблюдение соответствует современным экономическим требованиям рационального использования ограниченных ресурсов на всех предприятиях;

- принцип необходимости планирования означает повсеместное и

обязательное применение планов при выполнении любого вида трудовой деятельности. Этот принцип особенно важен в условиях свободных рыночных отношений, поскольку его соблюдение соответствует современным экономическим требованиям рационального использования ограниченных ресурсов на всех предприятиях;

- принцип непрерывности планов заключается в том, что на каждом предприятии процессы планирования, организации и управления производством, как и трудовая деятельность, являются взаимосвязанными между собой и должны осуществляться постоянно и без остановки;

- принцип гибкости планов тесно связан с непрерывностью планирования и предполагает возможность корректировки установленных показателей и координации планово-экономической деятельности предприятия;

- принцип точности планов определяется многими факторами, как внешними, так и внутренними. Но в условиях рыночной экономики точность планов трудно соблюдать. Поэтому всякий план составляется с очень высокой точностью с учетом финансового состояния предприятия, положения на рынке и других факторов.

В современной практике планирования, помимо рассмотренных-классических, широкую известность имеют общеэкономические принципы:

- **принцип комплексности.** На каждом предприятии результаты экономической деятельности различных подразделений во многом зависят от уровня развития техники, технологии, организации производства, использования трудовых ресурсов, мотивации труда, доходности и других факторов. Все они образуют целостную комплексную систему плановых показателей, так что всякое количественное или качественное изменение хотя бы одного из них приводит, как правило, к соответствующим изменениям многих других экономических показателей. Поэтому необходимо, чтобы принимаемые плановые и управленческие решения были комплексными, обеспечивающими учет изменений, как в отдельных

объектах, так и в конечных результатах всего предприятия;

- **принцип эффективности** требует разработки такого варианта производства товаров и услуг, который при существующих ограничениях используемых ресурсов обеспечивает получение наибольшего экономического эффекта. Известно, что всякий эффект в конечном итоге заключается в экономии различных ресурсов на производство единицы продукции. Первым показателем планируемого эффекта может служить превышение результатов над затратами;

- **принцип оптимальности** подразумевает необходимость выбора лучшего варианта на всех стадиях планирования из нескольких возможных альтернатив.

## **1.2. Зарубежный опыт изучения планирования**

Эффективное управление предприятиями, которые занимают господствующее положение в наукоемких и капиталоемких отраслях - это, с одной стороны, достаточно сложная, а с другой стороны, важная задача, т.к. именно они играют важнейшую роль в практическом применении достижений НТР, внедрении разработок НИОКР и инноваций, которые являются базовыми «фигурами» НТП на сегодняшний день.

Деятельность промышленных предприятий Азербайджана может выступать в качестве фактора, способствующего преодолеть кризисы страны, стабилизируя инвестиции, финансовое положение промышленности, наращивая производственные мощности достижений НТР, внедрении разработок НИОКР и инноваций.

Рассматривая организацию процесса планирования на зарубежных предприятиях на примере развитых стран Запада и Японии, то видим их различия.

Так, американские фирмы обычно используют два вида планирования: долгосрочное или стратегическое, и годовое финансовое планирование.

Стратегическое планирование осуществляется, как правило, небольшой

группой специалистов при высшем руководстве фирмы и концентрирует свое внимание на разработке долгосрочных решений, принимаемых фирмой на основе экономического анализа рыночной ситуации. Ввиду сложности этого процесса в нем используются такие инструменты планирования, как эконометрические прогнозы или модели, разработанные соответствующими специалистами.

Первичным объектом анализа для стратегического планирования является стратегический центр хозяйствования, объединяющий несколько производственных отделений фирмы, действующий на рынке как самостоятельная хозяйственная единица - центр прибыли. Цель стратегического планирования - дать обоснованную оценку будущей рентабельности различных стратегических центров хозяйствования (СЦХ), а на этой основе принимаются решения по поводу прекращения того или иного вида предпринимательской деятельности предприятия или внедрения в новые сферы деловой активности. Текущее, или годовое планирование основывается в американских фирмах на показателях стратегического плана. Годовой план (бюджет) - это оперативный документ, согласно которому СХЦ определяет планируемый на текущий год объем производства, составляет планы: по использованию рабочей силы; капиталовложений; выпуска новых видов продукции. В годовом плане детализируются планы производства и сбыт поквартально и ежемесячно, а также устанавливаются задания для низовых уровней управления. Процесс разработки годового плана начинается с прогноза объема продаж товаров и услуг. Затем рассчитываются издержки производства и намечаемая прибыль. В рамках СХЦ обычно составляются планы по каждому из его подразделений (заводу, отделу). Управление ими осуществляется на основе показателей отклонения расходов от бюджета. Составление бюджета или сметы расходов обычно начинается с разработки нормативов трудовых затрат в долларах, затрачиваемых, на единицу выпускаемой продукции. Затем определяют от достигнутого, затраты на сырье и материалы, исходя из установленных нормативов трудовых затрат

на единицу продукции. Расходы, не зависящие от объема производства, т.е. на здания и оборудование, могут быть включены в бюджет как накладные расходы к нормативу трудовых затрат или не включаются. Общая норма затрат на единицу выпускаемой продукции выступает как показатель, который периодически (раз в неделю или в месяц) сравнивается на основе многовариантного анализа с количеством действительно затраченных человеко-часов производственной работы и при наличии данных со стоимостью сырья и материалов.

Американские крупные фирмы используют множество детализированных вариантов контроля над расходами, которые являются управленческими инструментами во всех фирмах и дают возможность определить показатель стоимости продаж продукции, как основу для разработки годовых планов вышестоящих подразделений. Помимо этого, в американских фирмах для производственных отделений и СХЦ разрабатывается набор показателей, которые сравниваются в динамике: за прошлый, настоящий и предполагаемый будущий период. К числу таких показателей относятся: выход готовых изделий к количеству изделий, запущенных в производство (в процентах); оборачиваемость товарных запасов; просрочки в оплате товаров и услуг; рабочие дни, потерянные в результате аварий. В американских фирмах планирующие системы построены таким образом, чтобы была возможность быстро реагировать на изменение потребительского спроса и рыночной конкуренции. Свою гибкость они повышают двумя путями. Первый путь предусматривает: сокращение планируемого периода; прогнозирование и планирование заданий на скользящей основе, а именно каждый месяц вместо установки жестких показателей на год. Второй путь предполагает: сокращение времени выполнения заказа и его поставки; установление более тесных контактов с заказчиком путем приглашения его представителей на заседания руководящего состава фирмы с обсуждением вопросов планирования путем объединения информационных систем с заказчиком для обеспечения

необходимой последовательности поставок продукции, оказания заказчику услуг типа проверки качества, условий поставки. Такие деловые контакты способствуют размещению заказчиком новых заказов. Как правило, управляющий заводом мало занимается контролем над производственным процессом. Значительно больше времени он тратит на работу по снижению издержек производства и переговоры с заказчиком. Руководители заводов обычно тратят минимум времени и усилий на поиск необходимого поставщика и максимум на то, чтобы он поставлял качественную продукцию. Для американских компаний исходным пунктом планирования является прогноз рынка: состояния и развития рыночной ситуации. Такой прогноз подготавливается службой маркетинга и доводится до высшего руководства фирмы и руководства отделений и заводов. На его основе заводы готовят свои планы (бюджеты), которые направляются для утверждения наверх, а затем идут вниз для выполнения. Отчеты о выполнении плана идут опять "снизу вверх".

Европейская система планирования является особым продуктом рыночной экономики. Курс стратегического развития разрабатывается в форме целевых государственных программ, сопряженных с комплексом многочисленных финансовых преференций и льгот, которые стимулируют их реализацию. Для поддержания конкуренции государства стимулирует создание малых предприятий - индивидуальных, семейных, групповых, которые при относительно небольших вложениях обеспечивают решение таких острых вопросов, как занятость, рост эффективности производства, быстрое освоение технических инноваций. Им предоставляется помощь в получении долгосрочных и краткосрочных кредитов и займов, в повышении квалификации менеджеров. Предоставляются коммерческая информация и налоговые льготы. По предотвращению банкротства создаются законодательные гарантии. Государство влияет на производство посредством системы госзаказа не только в государственном секторе, но и в рыночном. Систему государственного заказа во Франции называют системой

государственных рынков. Госзаказ в зависимости от различных условий договора может осуществляться через переговоры или торги. Управление государственными предприятиями производится на принципах контрактации. Компании, прежде чем заключить договор, необходимо предоставить индивидуальный план развития. Контракт - это инструмент для согласования как национальных интересов, продиктованных государством, так и интересов предприятия, которые включают в себя взаимосогласованные обязательства сторон. Итак, плановый договор, заключаемый государством со своими предприятиями, действует в качестве формы управления государственным сектором. Государственные заказы - метод взаимодействия с рыночным сектором экономики. Государственный контроль над ценами, действующий во Франции, проявляется в соглашении об уровне цен, заключенном с союзами предпринимателей относительно изменения цен на конкретные виды товаров, а также в прямом установлении цен на продукцию и т.д.

Проведенные в Англии в 56 крупных корпорациях исследования эффективности применения планирования показали, что при опыте планирования до двух лет наблюдается «успех» в 3% случаях, однако уже при росте опыта планирования (от 2 до 5 лет) в 13% случаях наблюдается «успех» и в 19% «ограниченный успех». При опыте планирования от 5 до 10 лет «крупный успех» зарегистрирован в 3% случаях, в 19% случаях – «успех», и в 16% – «ограниченный успех». Наибольшая успешность наблюдается при опыте планирования более 10 лет, где в 3% случаях – «крупный успех», в 19% – «успех» и только в 5% случаях – «ограниченный успех».

Итак, развитие и подходы к стратегическому планированию в странах Европы имеют как сходные, так и различные черты. Во Франции система планирования прошла три основных этапа планирования вместе с развитием национального рынка. Немецкая модель реализации стратегического планирования предлагает поэтапную разработку стратегических планов.

Проведенные исследования английских ученых убедительно говорят о следующем: повышение качества планирования, приходящее с опытом, способствует большей успешности компании.

Особенности планирования в фирмах Японии. В японских фирмах широко распространены системы стратегического планирования (в 70%, крупных компаний), причем в разработке стратегических планов ведущую роль играет плановый отдел (на уровне центральных служб). Характер планирования во многом зависит от структуры фирмы, то есть от того, является она специализированной или диверсифицированной по номенклатуре выпускаемой продукции. В специализированных компаниях с узким ассортиментом выпускаемой продукции основной упор в планировании делается на разработку структуры фирмы и обоснование новых инвестиционных проектов. Предложение и решение этих вопросов сосредоточено на высшем уровне управления, поскольку именно там имеется вся информация. Поэтому в специализированной компании подготовка плана ведется более централизованно и «сверху вниз». Важную роль в осуществлении планирования в таких компаниях играет центральный плановый отдел. Приоритетное значение здесь играют цели: увеличение доли на рынке, рост объема продаж и массы прибыли. Ключевыми проблемами для специализированных компаний являются конкуренция и капиталовложения. Временной горизонт планирования в таких компаниях обычно равен пяти годам, а прогнозирование охватывает длительный период на перспективу. Контроль над деятельностью специализированной компании обычно осуществляется на основе финансовых показателей непосредственно высшим руководством фирмы.

В диверсифицированной компании основной задачей планирования является координация деятельности производственных отделений. Стратегические идеи и планы обычно поступают от среднего уровня управления или из отделений. Вместе с тем следует иметь в виду, что выработка стратегических решений на ранних стадиях долгосрочного

планирования осуществляется «сверху вниз», совместно высшим руководством и аппаратом планирования. Представляет интерес для рассмотрения модель процесса планирования, составленная японскими специалистами на основе обследования значительного числа японских компаний, отличающихся наибольшей эффективностью планирования. Модель состоит из четырех стадий: формулирование предпосылок; постановка проблем; долгосрочная стратегия; среднесрочные планы.

**Стадия 1.** Формулирование предпосылок. Философия и цели компании пересматриваются с участием акционеров с учетом ресурсов. На основе собранной информации о внешней среде, как в целом, так и о состоянии и развитии отрасли и о конкуренции составляются прогнозы, о положении фирмы на будущее. Анализ прогнозов выявляет возможности и угрозы. Оценка результатов прошлой деятельности и текущих итогов выявляет проблемы и дает информацию для прогнозирования будущего развития фирмы.

**Стадия 2.** Уточнение проблем. Исходя из вышеперечисленных предпосылок, определяются уровни притязаний. Например, темпы роста ежегодно должны превышать 10%, а затем прогнозируются важнейшие результаты при условии сохранения действующей политики, которые сравниваются с уровнем притязаний, и выявляются разрывы. Вырабатываются стратегии, позволяющие ликвидировать эти разрывы.

**Стадия 3.** Долгосрочная стратегия. Чтобы устранить разрывы между прогнозными значениями показателей и теми, на которые претендует компания, разрабатываются новые стратегии «продукт-рынок», например, исследуются возможности развития новых производств, вертикальной интеграции, создания зарубежных филиалов, совместных инициатив. Изучаются варианты расширения производства и снижения издержек (здесь может использоваться матрица «рост-доля рынка»). Прогнозируются результаты при использовании той или иной из названных выше двух стратегий, и выясняется, будут ли ликвидированы разрывы. Долгосрочная

стратегия состоит из трех элементов: долгосрочные цели, подкрепленные долгосрочными стратегиями; долгосрочные стратегические проекты; долгосрочная политика в основных областях.

**Стадия 4.** Среднесрочные планы. Исходя из принятого решения относительно долгосрочной стратегии, намечаются среднесрочные задачи и направления и составляются среднесрочные планы. Последние состоят также из трех частей. Во-первых, намечаются среднесрочные проекты и осуществляется их хронологическая привязка, распределяются ресурсы; во-вторых, составляются планы по укрупненной номенклатуре продукции, исходя из изменения номенклатуры и стратегии конкурентной борьбы для каждой группы продукции. Эта работа выполняется соответствующими отделениями по продукту. Третий элемент - функциональные планы корпорации, составляемые ее функциональными службами. Сюда входят планы развития производственных мощностей, планы по труду и прибыли. В японских компаниях тактика оперативной деятельности разрабатывается обычно отделом по управлению персоналом, а принятие решений носит групповой характер. Таким образом, в условиях рынка каждому предприятию нужны не только краткосрочные, но и долгосрочные, а также стратегические и тактические планы своего социально - экономического развития.

### **1.3. Особенности планирования в промышленности в условиях рынка**

Одной из важнейших проблем в функционировании промышленных предприятий является нахождение эффективного сочетания плановых и рыночных методов регулирования хозяйственной деятельности. С одной стороны, современное многоотраслевое народное хозяйство, которое можно представить в виде сверхсложной системы требует централизованного воздействия. Цели развития формируются в планах, разрабатываемых на

основе научных прогнозов. Такой принцип регулирования хозяйственной деятельности на макроуровне широко применяется во многих странах. При этом важным является определение точной меры, периодичности и методов этого воздействия. С другой стороны, внутренние связи такой системы, направленные на достижение сбалансированности производственных возможностей производителей и спроса потребителей, наиболее эффективно регулируются рыночными отношениями.

Переход отечественной экономики к рынку потребовал переосмысления роли и места планирования в системе государственного регулирования и управления.

К сожалению, недостаточное научное обеспечение процесса реформирования привело к примитивизму, разрушению системы народнохозяйственного планирования вместо качественного ее изменения и адаптации к рыночным условиям. Ошибочность такого рода действий вскоре стала очевидной. Однако до последнего времени не проявлено инициативы не только в продвижении в этом направлении, но даже в восстановлении позитивного опыта дореформенных лет.

В ходе реализации функций системы планирования обеспечивается решение широкого круга задач, способствующих эффективному развитию экономики. Только на базе научно обоснованных планов возможно целенаправленное воздействие на экономические процессы. Без планирования не может быть достигнута пропорциональность развития, обеспечена сбалансированность производства и потребления в стране и ее регионах.

Совершенствование рыночных отношений требует, чтобы государство в управлении производством и всей экономикой использовало два регулятора: план и рынок. Происшедшие в мире изменения выражают тенденции, диаметрально противоположные расцвету рыночной системы. Налицо процесс вытеснения рыночного регулятора экономических процессов. Равновесие воспроизводства в передовых странах обеспечивается

в настоящее время не столько регулируемыми рыночными силами, сколько развитием крупных, поистине общенациональных промышленных корпораций, государственно-корпоративной экономики.

Процесс внутренней интеграции национальных экономик связан с беспрецедентной концентрацией производства концернами. В передовых странах преобладающий объем промышленного производства обеспечивается ограниченными группами концернов.

Современный концерн приносит в концентрированные производства высочайшую организацию, не имеющую сходства с рыночной «самостийностью». Это вертикально интегрированные структуры, охватывающие длинные спланированные цепочки промышленных производств, с применением высоких технологий.

Внутри вертикальной структуры транснациональной корпорации конкуренция также отсутствует, и взаимодействие имеет информационный характер. Построение ТНК соответствует системной модели, где оптимизация проводится по большому числу параметров, в ней просто не остается места для конкуренции.

В США каждый индустриальный концерн интегрирует около 0,16% промышленного производства страны; на каждую из 200 корпораций приходится в среднем 0,2% ВВП. Каждый из производственных секторов интегрирует в среднем 0,6-0,8% промышленной продукции США. Такие структуры, как и сами образующие концерны, следует относить к макроэкономике.

Продукция, выпускаемая каждым концерном, технологически является завершающей стадией множества производственных потоков при высокой его концентрации. Так, три концерна автомобильной промышленности США в 80-е годы потребляли 57% выпускаемой в стране резины, 53-ковкого чугуна, 29-листового стекла, 22-стали и станков, 15-алюминия, 12-меди, 3% изделий электронной промышленности. Концерны «прорастают» друг в друга и представляют собой единое макроэкономическое целое страны в

производственно-техническом и экономическом аспектах.

В условиях малочисленности сверхкорпораций, объективно существующие количественные зависимости между ними не могут оставаться невидимыми - они изучаются и закладываются в основу государственного регулирования промышленного комплекса и экономики. Каждая сверхкорпорация обретает все большую заинтересованность в функционировании других и национальной экономики в целом.

Кроме того, практика показывает, что сами корпорации, переплетаясь друг с другом, составляя макроэкономическую общность, нуждаются в глобальном планировании. Доказательством может служить неформальное негосударственное централизованное планирование в США. Его осуществляет ядро концернов - 12 финансовых групп, обладающих 10% активов всех корпораций и контролем над 60% находящихся в обращении акций.

В Республике тенденция к формированию корпоративной экономики также присутствует. В настоящее время, когда несколько ведущих компаний производят почти 70% всей промышленной продукции страны, созданы реальные предпосылки для согласования намерений государства и лидеров экономики на основе общенационального плана.

Таким образом, неоклассический подход, провозглашающий саморегулирование экономики посредством конкуренции и отрицающий необходимость планирования, как излишние функции, не актуален в современных условиях государственно-корпоративной экономики.

Такой подход малопригоден, тем более для решения проблем региональной промышленности, так как локальные рынки более подвержены монополизации. Крупные промышленные предприятия в регионе могут быть представлены применительно к каждой отрасли одной или несколькими производственными единицами. Как правило, это подразделения мощных корпораций и финансово-промышленных групп, зачастую транснациональных. Ясно, что о совершенной конкуренции на

локальных и региональных рынках говорить нет никакого смысла.

Функционирование одних промышленных предприятий оказывает воздействие на развитие смежных или соседних не столько через обмен, сколько напрямую: путем диффузии технологий и организационных инноваций, перелива квалифицированной рабочей силы, загрязнения среды и строительства инфраструктурных объектов (дорог, электростанций, школ, больниц, жилья и т.д.).

В современных условиях роль государства не соответствует функции «ночного сторожа». Региональная промышленная политика должна быть направлена на согласование интересов и путей развития региона, и крупного бизнеса, определяющего экономический потенциал территории.

Необходимость процессов прогнозирования и планирования промышленного комплекса не подлежит сомнению. В свою очередь, эффективное выполнение государственных и региональных планов не возможно без согласования их с непосредственными исполнителями - предприятиями.

Негативное отношение к планированию в нашей стране связано с неверными представлениями о плане, как неотъемлемом атрибуте административно-командной экономики. Однако во всех ведущих странах мира планирование является важнейшей функцией государства. Проблема заключается лишь в его видовом разнообразии.

Индикативное планирование является более приемлемой формой в условиях рыночной экономики. Применительно к промышленной политике оно представляет собой механизм координации интересов и деятельности государства и производителей промышленной продукции - предприятий.

Индикативное планирование представляет собой процесс формирования системы параметров (индикаторов), характеризующих состояние и развитие хозяйствующего субъекта, соответствующего проводимой социально-экономической политике.

Существуют различные подходы к индикативному планированию.

Первый подход основывается на представлении об индикативном планировании, как макроэкономическом планировании при самостоятельно хозяйствующих субъектах - предприятиях. Например, китайские экономисты считают, что планирование в их стране носит индикативный характер, поскольку деятельность государственных предприятий осуществляется в условиях экономической самостоятельности. Оно представляет собой макроэкономическое планирование, основанное на сочетании частного и государственного секторов экономики, при доминировании государственного сектора.

Второй подход основан на том, что индикативное планирование выполняет информационно-ориентирующие и мотивационные функции. Индикативное планирование сводится к тому, что государство в интересах всего общества, с учетом потребностей регионов, а также субъектов рынка разрабатывает планы экономического развития всего народного хозяйства, устанавливает конкретные хозяйственные ориентиры, включая макроэкономические параметры и обеспеченные ресурсами структурные показатели. Тем самым государство с помощью индикативного планирования мотивирует заинтересованное участие, как предпринимателей всех форм собственности, так и регионов страны в реализации планов, важных для общества.

Такой подход нашел распространение в ряде развитых стран. Например, в Японии разрабатываются общегосударственные планы, которые формально не являются законами, а представляют собой программы, ориентирующие и мобилизующие отдельные звенья (предприятия, отрасли и т.д.) на выполнение этих программ в общенациональных интересах.

Третий подход, нашедший применение во многих странах, основывается на том, что индикативный план содержит обязательные задания для государства и госсектора. Частные предприятия ориентируются на индикаторы плана и на планы самого мощного хозяйствующего субъекта в рыночной системе - государства, несмотря на то, что это для них не

обязательно. Соответствующий государственный план представляет собой систему показателей, как для централизованного управления, так и для косвенного регулирования различных секторов экономики. Она включает в себя ориентирующие показатели контрольные цифры, имеющие информационное значение для предприятий, отраслей и регионов, а так же директивные показатели в форме государственных заказов и экономических регуляторов, включая цены, налоги, процентные ставки, экономические нормативы.

Четвертый подход основывается на том, что индикативное планирование это механизм координации действий и интересов государства и других субъектов экономики. Оно предполагает согласование деятельности центральных органов, регионов и предприятий в процессе самостоятельной разработки каждым из них своих планов.

Этот подход распространен в практике индикативного планирования во Франции. Многие французские экономисты считают, что переход к индикативному планированию позволил на демократической основе координировать позиции государства и частного бизнеса. Планирование, основанное на равноправном участии различных групп - госслужащих, предпринимателей, профсоюзов, союзов потребителей, позволяет получить план в результате многоступенчатых уточнений. В реализации такого плана заинтересованы все участники его создания. Вместе с тем плановые показатели не являются обязательными, а выступают в качестве экономических индикаторов - носителей информации относительно ожидаемой экономической конъюнктуры.

Индикативное планирование в такой форме выступает одновременно и институтом государственного регулирования и институтом саморегулирования, корректируя, как дефекты рыночного механизма, так и недостатки прямого государственного вмешательства в экономику.

В идеале индикативное планирование должно обеспечивать развитие экономики страны и ее регионов в соответствии с общенациональными

интересами и целями товаропроизводителей. Иными словами, оно призвано максимально сбалансировать деятельность всех хозяйствующих субъектов на достижение общих целей, не нарушая принципа хозяйственной самостоятельности промышленных предприятий.

Такая постановка задачи в принципе отрицает анархию рынка и полную свободу предприятий в своих действиях. Несомненно, что в нынешних условиях планы должны быть индикативными. Вместе с тем следует отказаться от негативного толкования термина «директивность» применительно к планированию. Любой одобренный, принятый план в определенном смысле, является директивным. Свою координирующую, мобилизующую, организационную роль может играть только выполняемый план, что не исключает, а предопределяет необходимость его постоянной корректировки с учетом меняющейся экономической ситуации, появления новых данных и т. д.

В этой связи необходимо прогнозирование рыночной конъюнктуры и ее динамики, обоснование приоритетов в развитии (в нашем случае промышленности) на всех уровнях хозяйствования (государственном, территориальном и на уровне предприятий), формирование прогрессивной структуры общественного производства.

В современных условиях одним из принципов индикативного планирования должна стать избирательность промышленной политики государства. Этот принцип положен в основу концепции «привилегированных точек применения силы». В соответствии с этой концепцией, современные отрасли - отрасли тяжелой промышленности, химии, общего машиностроения, нефтепереработки это моторы, движущие силы прогресса. Они или совершенствуют другие отрасли (например, электроника), или подготавливают массовые нововведения в будущем (такова роль атомной энергетики). Именно развитие этих отраслей - моторов и должно быть целью избирательной политики правительства, ибо они увеличивают масштабы и темпы экономической экспансии нации,

модифицируют структуру всей национальной экономики.

Повышение роли государственного регулирования производства и соответственно планирования и прогнозирования происходит в период кризиса. Необходимо понять сущность кризисов, научиться их предвидеть и ставить правильный диагноз, разрабатывать, и умело осуществлять антикризисные программы, позволяющие пройти кризисную фазу возможно быстрее и с меньшими потерями. В этот период планирование должно становиться более жестким, приобретать даже директивный характер.

Региональные аспекты планирования промышленности, включающие форму и степень участия территорий в этом процессе, обуславливаются государственной региональной политикой той или иной страны.

Интересна практика децентрализации в индикативном планировании Франции.

Исторически сложилось, что во Франции, в отличие от других европейских стран, США, Канады, регионы были созданы в результате последовательных усилий государства по воплощению в жизнь стратегического индикативного планирования. Регионы были организованы для преодоления трудностей организации планирования и регулирования, которые нельзя было разрешить в рамках отдельного департамента, а тем более коммуны.

Начиная с 1962 года здесь с внедрением так называемых «оперативных региональных долей» появляется различие между индикативным планированием в масштабах всей страны и планированием на региональном уровне. В период кризиса 70-х годов прошлого века пришлось отказаться от исчерпывающего структурного индикативного планирования. Государство стало брать на себя ответственность лишь в отношении «Программ приоритетных действий». Были созданы «Региональные общественные учреждения», имеющие выборные ассамблеи и обеспеченные собственными ресурсами. Таким образом, появилась автономная региональная концепция экономического и социального развития, была

сформирована система планового самофинансирования государством операций, рассматриваемых регионами в качестве приоритетных. Начинает зарождаться контрактный, договорной подход к региональному планированию. Сейчас контракты сроком на 5 лет заключаются между государством и регионом, в которых каждый партнер обязуется обеспечить финансирование, необходимое для выполнения контрактных действий.

Итак, анализируя сложившуюся ситуацию и тенденции развития промышленного комплекса в будущем, можно сделать следующие выводы.

Планирование промышленного комплекса необходимо осуществлять как на общегосударственном, так и на региональном уровнях.

В современных условиях планирование промышленности должно носить индикативный характер.

При планировании промышленности важно учитывать процесс интеграции в производстве, формирование крупных интегрированных структур, которые оказывают решающее воздействие на экономику региона и страны и вместе составляют потенциал и двигатель прогресса.

Индикативное планирование в регионе должно опираться на принцип выделения из общего числа промышленных предприятий и отраслей «точек роста», которые являются или станут при определенной поддержке основными наполнителями бюджета и залогом процветания территории.

## **ГЛАВА II. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ОРГАНИЗАЦИИ ПЛАНИРОВАНИЯ В ПРОМЫШЛЕННОСТИ АЗЕРБАЙДЖАНА**

### **2.1. Состояние организации планирования на промышленных предприятиях**

Одной из главных функций управления промышленным предприятием является планирование его деятельности с последующим контролем над реализацией принятых планов. Любое промышленное предприятие, начиная или развивая свою производственную деятельность, обязано определить на ближайшую перспективу потребность в финансовых, материальных и трудовых ресурсах, а также в источниках их получения. Оно должно уметь достаточно точно рассчитывать эффективность имеющихся ресурсов, а также конечный экономический и финансовый результат своей деятельности.

Функционирование предприятий в условиях рынка резко повышает значение плановой работы на предприятии и требования к составленному плану. Предприниматели, главные менеджеры не смогут добиться в условиях рынка стабильного успеха, если не будут четко и на научной основе планировать свою деятельность, постоянно собирать и аккумулировать информацию как о состоянии целевого рынка, положении на нем конкурентов и предпринимаемых ими в настоящее время действиях, так и о собственных реальных возможностях. И для осуществления тактических и стратегических целей и задач основой является именно четко организованный процесс планирования на всех уровнях менеджмента и производства.

В таблице 2.1 представим систему планов, разрабатываемых на промышленном предприятии:

Аппарат, осуществляющий планирование производства, состоит из работников высшего звена и работников функциональных подразделений

**Таблица 2.1**

**Разработка планов на промышленных предприятиях республики в  
2013 году**

<b>План сбыта</b>	Устанавливается на несколько лет вперед по количеству требующейся на рынке продукции в разрезе различных видов рынков и сегментов.
<b>План производства</b>	Рассчитывается по исходным данным плана сбыта. Это количество продукции, подлежащее изготовлению в течение определенного периода времени: года, полугодия, квартала.
<b>План создания производственных мощностей</b>	Определяется потребность в машинах, оборудовании, производственных площадях, коммуникациях и т. п.
<b>План инвестиционной деятельности</b>	Определяет потребность в денежных средствах по вновь создаваемым мощностям, а также для других целей.
<b>План по персоналу</b>	В нем определяется потребность в различных профессиях работников, их квалификации, устанавливаются принципы, и предусматривается порядок оплаты труда.
<b>План материально-технического снабжения</b>	Рассчитывается потребность в материально-технических ресурсах, исходя из принятого объема производства, с учетом ассортимента. Основа построения этого плана - логистика.
<b>План материальных запасов</b>	Определяется величина текущих запасов, необходимых для обеспечения нормального функционирования производства, и осуществления сбыта продукции.
<b>План запасов готовой продукции</b>	Рассчитывается нормированная величина запаса готовых изделий на складе предприятия.
<b>Финансовый план</b>	Определяет общую потребность в финансовых ресурсах, а также устанавливает источники их привлечения.
<b>План по рекламе</b>	Содержит практические рекомендации по рекламированию готовой продукции или услуг в определенные периоды времени.
<b>План по экологии</b>	Содержит перечень мероприятий, связанных с улучшением экологических показателей, или стандартов.

*Источник:* таблица составлена автором на основе системы планов промышленных предприятий республики за соответствующие годы.

различных уровней управления. Высшее звено подготавливает решения по наиболее важным проблемам стратегии и политики, а также выполняет технические, координационные и аналитические функции, участвует в

формулировании основных целей и задач. Подготовленные предложения, рекомендации выносятся на совет директоров (или руководителей высшего звена) и после проработки и одобрения включаются в перспективный план развития производства. В разработке планов на предприятии принимают участие менеджеры различных уровней управления и плановые отделы.

С переходом к рыночной экономике в нашей стране произошли изменения в промышленной политике государства: был продекларирован переход к развитию рыночных отношений в экономике. Развитие рыночных отношений сопряжено с ростом влияния вероятностных процессов в экономике, которые развиваются не по командам и приказам, а под воздействием множества случайных, зачастую противоречивых факторов. Этим объясняется изменение задач, стоящих перед предприятием в области планирования.

Раньше основу планирования составлял 5-летний план с разбивкой по годам. Исходными данными для разработки годовых планов составляли задания 5-летнего плана на текущий год и задания вышестоящих организаций. Причём эти задания устанавливались по номенклатуре утверждаемых показателей (задания по производству, лимиты ресурсов, экономические нормативы, долгосрочные договоры на поставку материально-технических ресурсов). Утверждались задания для всех разделов плана.

Безусловной задачей планирования было обеспечение выполнения плана по объёмным показателям и перевыполнение по показателям эффективности и качества работы.

Так, в табл. 2.2 показан объём производства промышленной продукции на отечественных предприятиях за период 2005-2013 гг.

Как показывают исследования, за период 2005-2013 гг. объём производства промышленной продукции возрос фактически в 3,5 раза, что немаловажную роль в этом направлении сыграло и проводимое планирование на производственных предприятиях.

Таблица 2.2

**Объём производства промышленной продукции на предприятиях  
Азербайджанской Республики  
за период 2005-2013 гг.**

(млн. манат)

	2005	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Вся промышленность, в том числе:</b>	9309	22564	27978	35027	34565	33898
государственный сектор	2737	5036	5575	6817	6875	6397
негосударственный сектор	6572	17528	22403	28210	27690	27501
Добывающая промышленность	5673	16460	20862	26894	25607	24655
Обрабатывающая промышленность	3073,1	836,1	5735,7	6392,4	7031,8	7243,8
Производство электрической энергии	480,8	1148,3	1225,5	1555,9	1724,3	1773,9
Водоснабжение, очищение и переработка отходов	82,2	119,5	154,5	184,3	201,7	225,1

*Примечание: таблица составлена автором на основе следующих источников: [21, стр. 29-30].*

Переход к рыночным отношениям нашёл отражение в законодательных актах, которые регулировали деятельность предприятия в новых условиях, в том числе и в области планирования. Планируя свою финансово-хозяйственную деятельность, предприятия республики, как правило, опираются на те ориентиры и показатели, которые доводятся до них с помощью различных программ социально-экономического развития, а зачастую и просто звучат из уст ответственных руководителей республики, хотя эти ориентиры не всегда имеют под собой экономически обоснованную почву.

Данное положение обусловлено не только экономической ситуацией в нашей стране, но и многими другими факторами (пережитки старой командно-административной системы, менталитет). Такую ситуацию можно

и нужно исправлять, в том числе с учетом опыта ведущих зарубежных стран, а также опираясь на передовые научные разработки исследовательских институтов и консалтинговых компаний.

Предприятия за рубежом при планировании ориентируются на возможности сбыта своей продукции. Исходя из этого, они планируют: объёмы продаж, прибыль, издержки производства, капитальные вложения, потребность в кредитах, источники их погашения. Основные разделы плана за рубежом: сбыт, производство и закупки, финансы.

При этом все разделы плана тесно взаимосвязаны (высокий уровень планирования). Процесс планирования проходит 4 этапа:

- разработка общих целей функционирования предприятия;
- разработка конкретных детализированных целей на заданный, сравнительно короткий период времени (2, 5, 10 лет);
- определение путей и средств достижения поставленных целей;
- контроль над осуществлением поставленных целей путём сопоставления плановых и фактических показателей.

Планирование отталкивается от фактических данных работы предприятия за предыдущий период. Следовательно, точность фактических данных определяет надёжность плановых показателей. Поэтому в зарубежных экономиках большое значение придаётся бухгалтеру и статистическим методам обработки данных. Исходными данными при планировании деятельности предприятия являются показатели рынка.

Современные отечественные промышленные предприятия имеют пока небольшой опыт планирования в условиях рыночных отношений. Экономическая и социальная ситуация, особенности хозяйственной практики, в которой работают промышленные предприятия республики, часто не позволяют им непосредственно использовать зарубежные методические разработки при составлении планов в реальных хозяйственных, социальных, правовых и других условиях нашей страны.

Существует ряд проблем при планировании в Азербайджане:

- отсутствие ясных целей и стратегии, отсутствие понимания миссии у менеджеров предприятия. Таким образом, планирование в принципе лишается какого-либо смысла, поскольку не задана исходная система координат, в рамках которой оно должно осуществляться;

- компании испытывают трудности при определении реальных потребностей в текущих ресурсах (люди, мощности и т.д.). Сталкиваясь с неопределенностью, присущей любому бизнесу, качество исходных допущений для планирования приобретает все большее значение, поскольку качество результатов планирования ограничено качеством входных данных. Логика рассуждений зачастую такова: «Мы увеличим в два раза объем производства, построив еще один цех, а для этого нам надо определенная сумма денег». К сожалению, при этом часто упускают из вида, что такой рост потребует роста инвестиций в оборотный капитал, а также, вполне вероятно, повлечет за собой рост некоторых статей «постоянных» расходов. Если эти изменения не учтены, компания рискует оказаться в тяжелой финансовой ситуации;

- на многих предприятиях отсутствует система представления достоверной информации в нужное время, в нужном месте, для нужных людей. Это приводит к «оторванности» системы планирования от общих информационных потоков, что сводит к нулю ее практическую полезность.

- планирование сегодня - процесс очень трудоёмкий. Планово-экономические службы продолжают подготавливать огромное количество документов, при этом большинство из них не пригодно для финансового анализа, например, в силу того, что не совпадают форматы обобщения фактической и плановой информации;

- процесс планирования затянут по времени, что делает его непригодным для принятия оперативных управленческих решений. В динамично меняющемся бизнес - среде информация имеет тенденцию к очень быстрому устареванию. В таких условиях зачастую важна скорость, в меньшей степени высокая точность данных;

- много сложностей вызывает тот факт, что при планировании преобладает затратный механизм ценообразования: цена формируется без учёта рыночных цен, исходя из полной себестоимости и норматива рентабельности. Такой подход усугубляется также неадекватным распределением косвенных затрат, что практически во всех случаях ведет к неадекватному отражению состояния дел в предприятии;

- экономическое планирование традиционно не доводится до планирования финансового и потому не даёт возможности определить потребность в финансировании деятельности компании. Как отмечалось выше, зачастую менеджеры мыслят категориями типа «построим еще один цех», «увеличим производственную мощность», «увеличим долю рынка». В то же время за этими решениями стоит целая цепочка финансовых последствий, которые должны быть интегрированы в будущую финансовую модель компании;

- одним из наиболее существенных препятствий плановой деятельности является необходимость дополнительных затрат на исследования, организацию подразделения планирования и привлечение дополнительного персонала.

Анализ зарубежной практики внутрифирменного планирования показывает, что в повседневной деятельности на современных промышленных предприятиях в целом и в отдельных ее звеньях осуществляется долгосрочное, текущее, краткосрочное планирование.

Внутрифирменное планирование деятельности современных промышленных предприятий должно:

- основываться на оценке перспектив в области политики, экономики, технологии;

- опираться на современные методы прогнозирования и анализа, помогающие отслеживать новые тенденции;

- выступать исходной функцией управления и важной задачей руководства.

Деятельность в области внутрифирменного планирования, как и любая другая управленческая деятельность, должна строиться на основании определенных принципов. Принципы планирования определяют характер и содержание плановой деятельности в различных организациях и могут быть распространены в полной мере на современные промышленные предприятия. Правильное соблюдение принципов планирования создает предпосылки для эффективной работы предприятия и уменьшает возможность отрицательных результатов планирования. Зарубежный и отечественный опыт показывает, что в современных условиях стабилизации отечественной экономики внутрифирменное планирование на современных промышленных предприятиях не только необходимо, но и вполне реально.

В результате анализа можно сделать вывод, зарубежный опыт и пока еще недостаточный опыт отечественных предприятий показывают, что даже в условиях переходного периода необходимо планировать свою деятельность, которая постоянно подвергается экономическим и правовым воздействиям. Для успеха плановых мероприятий необходимо: продуманная подготовка, стратегический анализ, собственно выполнение работ и оценка достигнутых результатов.

## **2.2. Порядок разработки государственных планов-прогнозов развития промышленности**

Развитие промышленности характеризует система показателей, состав и перечень которых определяется содержанием прогнозов и планов. Показатель представляет собой форму количественного выражения экономической категории, процесса или явления. В систему показателей включаются также нормативы и лимиты. Нормативы — показатели в относительном выражении. Лимиты — ресурсные показатели, представляющие предельно допустимую величину затрат ресурса для достижения установленных конечных результатов.

Система показателей состоит из блоков, соответствующих различным аспектам расширенного воспроизводства. Основными блоками показателей прогнозирования и планирования экономических и социальных процессов являются: показатели производства, трудовых ресурсов, основных и оборотных фондов, капитальных вложений, природных ресурсов, научно-технического прогресса, финансов и денежного обращения, социального развития и уровня жизни населения, внешнеэкономических связей.

В зависимости от уровня управления экономикой различают макроэкономические показатели, отраслевые и региональные. Часть показателей носит сквозной характер и применяется на всех уровнях, например показатели эффективности общественного производства (материалоемкость, фондоотдача, производительность труда). Другие показатели отражают отраслевые и региональные особенности.

Показатели прогнозирования и планирования тесно связаны с показателями учета и статистики и должны иметь методологическое единство и сопоставимость. Система показателей должна быть комплексной, т.е. отражать развитие как экономических, так и социальных процессов.

Все показатели подразделяются на натуральные и стоимостные, абсолютные и относительные, количественные и качественные, утверждаемые, индикативные и расчетные.

Деление показателей на натуральные и стоимостные вытекает из двойственного характера труда и связано с наличием товарно-денежных отношений.

Натуральные показатели характеризуют вещественный аспект воспроизводства. Они устанавливаются в физических и условных единицах измерения: тоннах, метрах, штуках, тысячах условных банок, тоннах условного топлива и т.д. Стоимостные показатели определяются в денежном выражении. С их помощью рассчитываются общие объемы производства продукции, затраты на производство, доходы и расходы государства и предприятий и др.

Подразделение показателей на количественные и качественные связано с необходимостью характеристики масштабов производства и его интенсификации.

Показатели рассчитываются как в абсолютном выражении, так и в относительном. Первые характеризуют суммарные абсолютные величины показателей, вторые — темпы роста и прироста, дают обобщенное представление о динамике соответствующих величин во времени.

Отношения низовых звеньев экономики с верхним уровнем находят свое отражение в системе утверждаемых, индикативных и расчетных показателей.

К утверждаемым показателям относятся показатели, утверждаемые вышестоящими органами и доводимые до нижестоящих в качестве заданий на поставку продукции или ограничений по использованию природных ресурсов. К ним можно отнести и экономические нормативы, используемые в качестве регуляторов экономики.

Индикативные показатели носят информационный характер. С их помощью государство информирует субъекты хозяйствования о предпочтительной экономической политике. Они могут служить основой при формировании бизнес-планов.

Расчетные показатели носят вспомогательный характер.

При переходе к рыночным отношениям в связи с расширением самостоятельности функционирования низовых звеньев экономики резко сужен круг утверждаемых и расширена сфера индикативных показателей.

Утверждаемые показатели в настоящее время включают: государственный заказ; лимиты добычи и использования природных ресурсов и государственных централизованных инвестиций; экономические нормативы (нормативы рентабельности для предприятий-монополистов, ставки налогов, минимальный потребительский бюджет, минимальная заработная плата и др.).

Государственный заказ выполняет роль регулятора экономики. Он применяется широко в зарубежных странах (США, Япония, Франция и др.) и

странах СНГ. В зарубежных странах он используется давно. Например, в США госзаказ стал устанавливаться с 1933 г. В бывшем СССР впервые он был сформирован в составе государственного плана экономического и социального развития на 1988 г.

При формировании государственного заказа должны соблюдаться следующие принципы: размещение его на конкурсной основе; стимулирование выполнения заказа; взаимная ответственность сторон — исполнителя и заказчика.

В состав государственного заказа включаются поставки важнейших видов продукции для государственных нужд, ввод в действие производственных мощностей и объектов общегосударственного значения, задание на разработку и реализацию научно-технических программ по решению важнейших проблем и внедрению достижений науки и техники в производство, которые могут дать в ближайшее время значительный эффект.

В качестве мер стимулирования выполнения госзаказа могут использоваться: кредиты на льготных условиях; льготы по налогам и другим платежам в бюджет; целевые дотации и субсидии; приоритетное обеспечение централизованно распределяемыми материальными ресурсами и другие льготы.

Рассмотрим порядок разработки текущих (годовых) планов-прогнозов.

Разработка планов-прогнозов представляет собой сложный процесс, в котором взаимосвязаны элементы научного предвидения тех или иных экономических явлений и принятия плановых решений.

Порядок и сроки разработки планов-прогнозов экономического и социального развития определяются правительством.

В процессе работы по составлению плана-прогноза можно выделить четыре этапа.

На первом этапе осуществляется аналитическая работа, предполагающая проведение комплексного анализа экономических и социальных процессов и явлений, оценку сложившейся социально-экономической ситуации,

определение уровня развития и результатов реформирования экономики. Проводится научно-исследовательская и организационно-методическая работа, которая сводится к поиску прогрессивных методов прогнозирования, разработке исследовательских вариантов макроэкономического прогноза, формированию методологических подходов и методических рекомендаций по прогнозированию важнейших показателей и пропорций национальной экономики, разработке нормативов и макетов форм.

На втором этапе Министерством экономики и промышленности при взаимодействии с другими органами управления разрабатывается Концепция прогноза социально-экономического развития. В ней даются оценка социально-экономической ситуации, определение основных целей, представляются сценарии развития экономики и предложения по корректировке экономической политики и системы государственных регуляторов. Расчеты к Концепции прогноза носят ориентирующий характер и осуществляются в нескольких вариантах по узкому кругу важнейших макроэкономических показателей.

При проведении расчетов выделяется несколько блоков взаимосвязанных показателей: цены и обменные курсы; показатели совокупного спроса и предложения; платежный баланс; финансовые и денежно-кредитные показатели.

Третий этап связан с разработкой проекта плана-прогноза на соответствующий год. План-прогноз разрабатывается Министерством экономики и промышленности исходя из основных положений Концепции прогноза, нормативов, задающих и ориентирующих показателей, а также предложений министерств и региональных органов управления. На этом этапе основное внимание уделяется сбалансированности показателей. Существенно увеличивается количество разделов плана-прогноза и прорабатываемых показателей. В самом начале осуществляются расчеты прогнозных индексов цен (сводных и по основным группам товаров), обменного курса, макроэкономических показателей и важнейших пропорций,

уточняются социальные и экологические нормативы.

Министерством экономики и промышленности определяются такие задающие показатели, как ВВП и его структура, прогнозные индексы цен, ряд других показателей, которые являются основой разработки Государственного бюджета и Основных направлений кредитно-денежной политики.

Возможны два подхода к оценке и обоснованию экономических показателей. При первом используются прогнозно-аналитические расчеты и только корректировка показателей осуществляется с учетом намерений субъектов хозяйствования. Такой подход обеспечивает производителям возможность определения своего социально-экономического развития с учетом заранее заданных экономических условий, требует наиболее глубокого анализа и достоверного прогноза развития национальной экономики. Второй подход базируется на показателях намерений субъектов хозяйствования. Первый подход используется преимущественно на этапе подготовки Концепции годового прогноза, а второй — при формировании развернутого варианта плана-прогноза.

Правовой основой разработки планов-прогнозов являются законодательные и нормативные акты. В них содержатся принципиальная схема и порядок разработки системы государственных прогнозов и программ социально-экономического развития страны.

На четвертом этапе подготовленный Министерством экономики и промышленности план-прогноз социально-экономического развития представляется в Кабинет Министров для рассмотрения, затем после обсуждения и уточнения отдельных параметров направляется на рассмотрение Президенту и Милли Меджлису. Одновременно рассматриваются Государственный бюджет и Основные направления кредитно-денежной политики. При необходимости документы дорабатываются. В процессе доработки, осуществляемой посредством ряда итераций, участвуют Министерство экономики и промышленности, Министерство финансов, Центральный банк и другие органы управления.

После уточнения отдельных показателей принимается (утверждается) Государственный бюджет, одобряется план-прогноз экономического и социального развития страны на соответствующий год, Президентом утверждаются важнейшие параметры развития экономики. До исполнителей доводятся целевые ориентиры социально-экономического развития, заказ на поставку продукции для государственных нужд, лимиты ресурсов и нормативы.

С целью обеспечения выполнения плана-прогноза и бюджета Кабинет Министров и другие органы управления осуществляют контроль и принимают соответствующие меры.

### **2.3. Механизм государственного планирования и регулирования промышленности**

В результате дальновидной политики общенационального лидера азербайджанского народа Гейдара Алиева, за короткий исторический период после восстановления государственной независимости удалось добиться больших успехов в социально-экономическом развитии страны и интеграции в мировую хозяйственную систему. Самое большое достижение заключается в том, что в результате осуществленного в этот период в стране процесса независимого государственного строительства возникла новая по сути развития и экономических реформ модель - Азербайджанская модель.

Знаменателен тот факт, что официальной основой реализации вышеупомянутой модели на втором этапе экономического развития стали принятые в Азербайджанской Республике политические документы (концепции, стратегии и программы):

- "Программа Государственной помощи малому и среднему предпринимательству в Азербайджане (1997-2000 гг.)",
- "Государственная Программа развития малого и среднего предпринимательства в Азербайджанской Республике (2002-2005 гг.)",
- "Государственная Программа развития машиностроительной

промышленности в Азербайджанской Республике (2002-2005 гг.)",

- "Государственная Программа развития аграрного сектора в Азербайджанской Республике (2002-2006 гг.)",

- "Концепция демографического развития Азербайджанской Республики",

- "Государственная Программа по развитию в 2002-2005 годах туризма в Азербайджанской Республике",

- "Государственная Программа по сокращению бедности и экономическому развитию (2003-2005 гг.)",

- "Государственная Программа социально-экономического развития регионов Азербайджанской Республики (2004-2008 гг.)" и др., а также ряд находящихся на стадии разработок ("Стратегия занятости Азербайджанской Республики", "Интегрированная стратегия торговли и инвестирования по нефтяному сектору" и др.).

Немало работ проделано в направлении удовлетворения потребностей экономики и населения в энергоносителях. Ярким проявлением особого внимания Президента Азербайджана Ильхама Алиева к этой сфере является подготовленное Министерством Промышленности и Энергетики и утвержденная Указом Президента Азербайджанской Республики № 635 от 14 февраля 2004 года "Государственная Программа по развитию топливно-энергетического комплекса Азербайджанской Республики (2005-2015 гг.)", которая обеспечит энергетическую безопасность страны и более эффективно удовлетворит растущие потребности в энергоносителях.

Диверсификация источников энергии выразилась в планировании строительства и модернизации ряда объектов электроэнергетики. Распоряжением Президента Азербайджанской Республики утверждена «Государственная программа по использованию альтернативных и возобновляемых источников энергии в Азербайджанской Республике» и, в частности, путем:

- строительства новых линий электропередачи (ЛЭП);

- реабилитации электропередающих систем;
- строительства новых подстанций.

Именно электроэнергетика занимает первое место среди экологически чистых альтернативных (возобновляемых) источников энергии. В результате исследований, проведенных в рамках проекта "Оценка возобновляемых энергетических ресурсов Азербайджана", осуществленного при содействии Европейского банка реконструкции и развития, было установлено, что природно-климатические условия Азербайджана способствуют экономической и экологической рентабельности энергии Солнца. Так, если в США и Средней Азии продолжительность солнечных дней в году составляет порядка 2,5 - 3 тыс. часов, на территории Азербайджана данный показатель равен 2,5 - 3,2 тыс. часов. То же исследование подтвердило возможность создания работающих на солнечной энергии электростанций мощностью 100 - 150 и 500 кВт. Технический потенциал энергии ветра на Апшеронском полуострове соответствует 3 тыс. МВт. Для производства тепловой энергии эффективным является использование ресурсов термальных вод Азербайджана, прогнозируемые запасы которых на Большом и Малом Кавказе, Апшеронском полуострове, Талышской предгорной зоне составляют 245,6 тыс. кв. м в сутки.

Указом Президента Азербайджанской Республики от 10 ноября 2009 г. № 182 утверждено «Положение о государственном агентстве по альтернативным и возобновляемым источникам энергии». Агентство по альтернативным и возобновляемым источникам энергии будет регулировать, организовывать и осуществлять государственный контроль над соответствующей деятельностью. Ему поручена, в частности, подготовка предложений по стимулированию и финансированию проектирования, строительству и эксплуатации соответствующих объектов, включая производство необходимого оборудования. К альтернативным и возобновляемым источникам энергии при этом отнесены солнечная, ветряная, биологическая, геотермальная, водная и иные виды энергии.

Агентство будет вести учет их применения на всех видах предприятий, разрабатывать и применять государственные стандарты.

«Государственная программа по развитию топливно-энергетического комплекса Азербайджанской Республики (2005 - 2015 годы)» представляет собой план мероприятий по сдаче в эксплуатацию ряда объектов нефтегазовой инфраструктуры. Кроме того, серьезное внимание уделяется: развитию сервисного обслуживания нефтегазовых месторождений - подготовке месторождений к эксплуатации; бурению скважин; воздействию на пласт и призабойную зону для повышения нефтеотдачи пластов; строительству, ремонту и перестройке гидротехнических сооружений для обеспечения добычи нефти и газа из морских месторождений; модернизации газлифтных систем, системы сбора и транспортировки на берег газа низкого давления и др. Строительство и сдача в эксплуатацию Основного экспортного трубопровода "Баку - Тбилиси - Джейхан"; строительство и сдача в эксплуатацию Южно-Кавказского трубопровода "Баку - Тбилиси - Эрзерум"; строительство платформы "Центральный Азери" и начало нефтедобычи; осуществление Проекта увеличения темпа добычи на платформе "Чыраг-1"; строительство и сдача в пользование газопровода для доставки газа из Сангачальского терминала в Сангачальские главные установки; строительство нефтегазопроводов с месторождения "Азери" на берег; строительство газокompрессорной и водонагнетательной платформы на месторождении "Азери"; строительство 2 нефтяных резервуаров и вспомогательных объектов на Сангачальском терминале для приемки нефти, добыча которой ожидается из месторождения "Азери"; строительство платформы "Западный Азери" и начало нефтедобычи; строительство платформы "Восточный Азери" и начало нефтедобычи; начало нефтедобычи из глубоководной части месторождения "Гюнешли" в рамках проекта "Фаза-3"; строительство и сдача в эксплуатацию газовых и конденсатных проводов от месторождения "Шах-дениз" к Сангачальскому терминалу; строительство и сдача в эксплуатацию платформы TPG-500 на месторождении "Шах-

дениз"; транспортировка первичного газа и конденсата из месторождения "Шах-дениз" в Сангачальский терминал.

Другим направлением развития ТЭК Азербайджанской Республики является строительство трубопроводов и оборудование подземных хранилищ газа (ПХГ): - трубопровода для транспортировки газа высокого давления на "Нефтяные Камни"; - использование месторождения "Бахар" в качестве подземного газохранилища; - магистрального газопровода высокого давления "Джульфа - Нахчыван" диаметром 530 мм, с прокладкой через реку Араз; - восстановление газопровода "Астара - Газы-магомед"; - строительство магистральных газопроводов и контрольно-измерительных узлов с целью повышения надежности обеспечения Азербайджанской ГРЭС и Али-Байрамлинской ГРЭС; - строительство магистрального газопровода "Дигях - Сумгайыт". Такие уже упоминавшиеся глобальные объективные причины, как высокий уровень экологической опасности нефтегазового производства, необходимость диверсификации источников энергии, а также труднодоступность ряда регионов Азербайджана (в особенности Нахчыванской области), обусловили необходимость развития электроэнергетической составляющей ТЭК Азербайджана. В структуре потребления электрической энергии за последнее время произошли сильные изменения. Так, если ранее 48 % потребленной энергии приходилось на долю промышленности, а 8 % - на долю населения, в настоящее время объем потребленной населением энергии увеличился и достиг 60%, а доля промышленности снизилась до 16%. Анализ графика нагрузки энергетической системы показывает, что в часы пик дневной график нагрузки системы в осенне-весенние месяцы - 30 - 40% мощности, требующейся потребителям, расходуется на отопление жилых и административных зданий. Согласно расчетам в период до 2015 г. ожидается увеличение потребности в электроэнергии ежегодно в среднем на 4,7%, а в 2015 г. в сравнении с 2004 г. - в 1,7 раза. Предусматривается, что до 15% электрической энергии, которая будет использоваться в будущем, будет производиться за счет

гидроэлектростанций и альтернативных источников энергии, а остальная часть (85%) будет производиться на тепловых электростанциях.

3 апреля 2013 года Президент Азербайджана Ильхам Алиев подписал новое распоряжение “О создании Азербайджанского комплекса по производству стали”, который будет выполнять проектирование, строительство и управление комплексом по производству стали на территории г. Гянжда и Дашкесанского района. Комплекс должен будет охватывать все этапы – от добычи железной руды до производства стали, осуществлять применение новейших технологий в металлургической области.

Серьезное внимание Президента страны к нефтегазовому сектору и к проблемам развития сталеплавильного комплекса в Азербайджане на базе ресурсов собственных железных руд еще раз было отмечено 9 января 2014 года на заседании Кабинета Министров, где Ильхам Алиев сказал: “... Я неоднократно говорил, что наше успешное развитие должно быть обеспечено за счет нефтегазовой промышленности... В 2014 году следует предпринять серьезные шаги, связанные с развитием металлургической промышленности. Это очень перспективная отрасль. В особенности, если учесть, что у нас есть достаточно местного сырья, природных ресурсов для развития металлургической промышленности. Строительство современного металлургического комбината, конечно, станет огромным достижением. Считаю, что в этом году данной отрасли необходимо уделять особое внимание”.

2014 год был объявлен в Азербайджанской Республике «Годом промышленности». В целях обеспечения превращения Азербайджана в сильный промышленный центр в регионе с более рациональным использованием имеющегося потенциала была подготовлена «Государственная программа по развитию промышленности в Азербайджанской Республике на 2015-2020 годы», определена Концепция развития «Азербайджан 2020: взгляд в будущее».

Главный стратегический взгляд Концепции – с учетом существующих возможностей и ресурсов достичь этапа развития, характеризующегося

полным обеспечением в Азербайджане устойчивого экономического роста и высокого социального благосостояния, эффективного государственного управления и верховенства закона, всех прав и свобод человека, активным статусом гражданского общества в общественной жизни страны. В 2020 году Азербайджан станет экономически и социально развитой, конкурентоспособной во всех сферах страной.

В результате реализации предусмотренных концепцией мер к концу периода в стране объем ВВП на душу населения увеличится более чем вдвое и достигнет 13000 долларов США. Поставлена цель: в 2020 году Азербайджан будет находиться в первых рядах среди «стран с высоким человеческим развитием» по классификации Всемирного банка «Общий национальный доход на душу населения» и в группе «стран с высокими средними доходами» по классификации Программы развития ООН по человеческому развитию.

С точки зрения экономического развития будет достигнуто повышение статуса Азербайджанской Республики от государства-лидера региона до обладающего высокой конкурентоспособностью участника в системе международных экономических отношений. С этой целью, учитывая благоприятное географическое положение и широкий потенциал, планируется превратить страну в торговый центр региона, довести приходящийся на душу населения объем экспорта по нефтегазовому сектору до 1000 долларов США.

Для достижения указанных целей руководствующими принципами будут эффективное государственное регулирование, обеспечивающее здоровую конкуренцию в условиях рыночной экономики, трансформация в экономику экспортной направленности, рационально использующей энергию и создающей высокую добавочную стоимость, и комплексный подход к развитию социально-экономических сфер. В рамках концепции ставится цель трансформации экономики страны в экономику, основанную на производительности, благодаря росту общей производительности факторов.

В Концепции развития «Азербайджан – 2020: взгляд в будущее» за

основу взята экономическая модель экспортной направленности и предусмотрено, что повышение конкурентоспособности и усовершенствование структуры экономики будут способствовать росту ненефтяного экспорта. Поощрение и расширение инновационной деятельности, наряду со стремительным развитием ненефтяной промышленности, создадут благоприятную почву для формирования в стране экономики, основанной на знаниях.

## **ГЛАВА III. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОВ ПЛАНИРОВАНИЯ В ПРОМЫШЛЕННОСТИ АЗЕРБАЙДЖАНА**

### **3.1. Использование современных форм и методов планирования в системе производств**

Процесс планирования в наше динамичное время представляет собой сложную работу, которую нельзя выполнять успешно, руководствуясь простыми сухими заученными формулами. Планирование в условиях рынка обеспечивает ориентацию компании на удовлетворение потребителей рынка, на запросы конкретных потребителей, на организацию производства тех видов продукции, которые пользуются спросом и способны приносить фирме прибыль. Для современного планирования характерно:

1. Стабильное стремление к повышению эффективности производства и бизнеса в целом;
2. Широкая хозяйственная самостоятельность, обеспечивающая свободу принятия решения тем, кто несет ответственность за конечные результаты функционирования на рынке фирмы или ее подразделений;
3. Постоянная корректировка целей и программ в зависимости от состояния рынка, изменений внешней среды;
4. Ориентация на достижение запланированного конечного результата деятельности фирмы;
5. Использование современной информационной базы для многовариантных расчетов при принятии управленческих решений;
6. Использование функций планирования - от текущего к перспективному;
7. Упор на все основные факторы улучшения деятельности фирмы;
8. Оценка управления работы в целом только на фундаменте реально достигнутых конечных результатов;
9. Максимальное применение математических методов и достижений информатики на базе ЭВМ;

10. Привлечение всех сотрудников компании к управлению ею;
11. Осуществление планирования на основе предвидения изменений, гибких решений;
12. Опора на инновации в каждом сегменте работы фирмы, нестандартные решения;
13. Проведение глубокого экономического анализа каждого управленческого решения;
14. Способность разумно рисковать и управлять риском.

Принципы планирования производством претворяются в жизнь с помощью определенных методов и организационных средств, воздействующих на отдельных работников и производственные коллективы в целом, обеспечивающих координацию деятельности в процессе достижения поставленных целей.

Любое планирование деятельности является, как уже было сказано, разработкой комплекса действий по достижению определенной цели.

Выбор целей, несомненно, связан с планированием, как связана с ним и их реализация. И в том и в другом случае необходимо, однако, планировать свою деятельность так, чтобы это в максимальной степени отвечало поставленной цели, т.е. обеспечить целесообразность планирования.

Существуют также два основных вида планирования:

1. Статистическое – предполагает, что планирующий что-либо человек и процесс планирования не имеют других методов воздействия, кроме предоставления информации, опыта и анализа для себя или же лиц, принимающих решения. Т.е. статистическое планирование основывается только на чистых аналитических данных.

2. Активное планирование подразумевает непосредственное действие по постановке задач планирования, контролю за их выполнением и имеет несколько расширенный список применяемых методов. Т.е. активное планирование является в большей степени управленческой функцией нежели статистическое.

Можно выделить некоторые характерные особенности планирования в зависимости от целей: в американских компаниях главное – это объединение стратегий всех подразделений и распределение ресурсов; в английских компаниях – ориентация на распределение ресурсов; в японских же – ориентация на внедрение новшеств и повышение качества решений.

Что касается форм конкретно государственного планирования, то выделяют четыре типа (формы): два основных – директивное и индикативное и два промежуточных – индирективное и регулятивное.

Директивное планирование – способ управления экономикой страны с помощью разработки обязательных для выполнения заданий относительно производства и распределения продукции и услуг.

Основные черты директивного планирования:

- основывается на государственной собственности.
- план воплощает государственную стратегию и приоритеты.
- имеет тотальный характер, охватывая все стороны социально-экономической жизни общества.
- с его помощью государство стремится решить не только макро-, а почти все микроэкономические проблемы.
- плановые задания являются обязательными для выполнения (план-закон).
- директивное планирование для государства является основным инструментом реализации экономической политики, а для субъектов экономики – целью производства (выполнение или невыполнение плана обуславливает соответственно поощрение или наказание).
- доминирование вертикальной субординации в экономических отношениях. (Предприятия превращаются в простых исполнителей приказов.)
- используются в основном административные, прямые методы.

Последствия использования директивного плана на практике:

1. уничтожение конкуренции, создания условий, для монополизма;

2. диктат производителя;
3. немотивированность результатов труда;
4. игнорирование НТП;
5. снижение эффективности производства, качества товаров, сужения их ассортимента;
6. возникновение постоянного товарного дефицита;
7. порождение бюрократизма, волюнтаризма, паразитизма и коррупции.

Индирективное планирование имеет много черт директивного планирования, но, в отличие от него, использует не только административные, но и экономические рычаги: цены, процентные ставки, налоги, валютные курсы, и тому подобное. План также не предусматривает административных наказаний за невыполнение плана. Однако отсутствуют и преимущества (в первую очередь материальные премии, первоочередное выделение ресурсов и тому подобное), связанные с перевыполнением плановых заданий.

Этот тип планирования является эффективнее, чем директивное планирование, поскольку дает больше свободы субъектам экономики, но он не совместим с рынком и только имитирует конкуренцию. Ему присущи те же недостатки, что и директивному планированию.

Регулятивное планирование похоже на индикативное планирование. Ему отвечает смешанная экономика (предусматривает равнозначную частицу государственной и частной собственности), основывается на активном использовании экономических методов. Главная функция плана – координация деятельности субъектов экономики: управление государственным сектором (с помощью прямых, административных и экономических методов) и активное влияние на работу частных предприятий (в первую очередь стимулирование их деятельности на выполнение плана с помощью экономических рычагов).

Индикативное (от лат *indicator* – указатель) планирование – один из методов государственного регулирования в рыночной экономике, направлен-

ный на согласование экономических интересов государственных и рыночных субъектов хозяйствования посредством одобренного всеми заинтересованными сторонами плана-индикатора социально-экономического страны с заложенными в нем приоритетами общенациональных интересов на ближайшую среднесрочную перспективу.

В общих чертах система индикативного управления выступает в качестве совокупности процедур согласования следующих процессов:

- макропланирования, представленного в прогнозах, бюджетных планах и макропрограммах, разрабатываемых и осуществляемых государством;
- территориального планирования, воплощаемого в прогнозах, бюджетных планах и программах региональных и местных властей;
- микропланирования, реализуемого в планах предприятий;
- мезопланирования, то есть планирования отраслей, подотраслей, территориально-производственных комплексов, и т.д.

По мнению Б. Даллаго, индикативный тип планирования осуществляется на базе государственной собственности. Органы государственной власти и управления конкретизируют в плане свою стратегию и приоритеты. Индикативный план содержит основные показатели объемов, структуры, темпов роста производства и потребления, динамики цен, экспорта и импорта, инвестиций и др. Он также используется как основной инструмент управления, однако меняется набор средств реализации планов. Этот тип планирования предполагает использование прямых и косвенных экономических регуляторов, (цены, доходы, налоги, процентные ставки, кредиты и др.) ориентирующих субъектов рынка на выполнение поставленных целей, реализацию плановых индикаторов.

Основной функцией индикативного планирования является координация, состоящая в разработке мер и механизма их реализации с учетом экономических интересов каждого участника и их взаимосвязи. Главный принцип достижения компромисса в системе интересов – равноправное взаимодействие государственных рыночных структур, в результате которого

государству удастся реализовать национальные экономические интересы, а рыночным структурам – получить прибыль, следуя выполнению совместно разработанных экономических показателей индикативного плана. В условиях индикативного планирования плановые документы содержат лишь общие контуры прогноза относительно желаемого развития экономики в целом, а также фиксируют решения о государственных расходах и инвестициях, о текущих расходах госпредприятий. Прямой задачей плана здесь выступает координация использования государственных ресурсов, не претендующих на прямое определение решений хозяйствующих субъектов частного сектора.

Существенная особенность индикативного планирования состоит в непосредственной вовлеченности в разработку плана и согласование интересов участников планового процесса на равноправной основе.

Основные признаки индикативного планирования:

1. Базируется на смешанной экономике.
2. Плановые документы очерчивают общие контуры будущего экономического развития (план-прогноз).
3. Задания имеют ориентировочный, рекомендательный характер (обязательные только для государственных предприятий).

Индикативное планирование выступает одновременно и методом государственного регулирования рыночной экономики, и методом ее саморегулирования. Индикативное планирование призвано корректировать как дефекты собственно рыночного механизма, так и изъяны прямого государственного вмешательства в рыночные воспроизводственные процессы.

При разработке индикативных планов на разных уровнях планирования используются методы: системного анализа, балансовый, нормативный, экономико-математический, программно-целевой и др.

**Метод системного анализа** применяется для изучения экономической ситуации в народном хозяйстве в прошлом и будущем с учетом различных вариантов развития. **Системный экономический анализ** предусматривает:

- экономический анализ организационной структуры объекта, который

планируется, эффективности деятельности структурных подразделений;

- оперативное выявление и изучение отклонений от запланированных задач развития экономики;
- анализ эффективности использования ресурсов в процессе реализации индикативного плана.

Анализ экономического и социального развития национальной экономики - это начальный этап формирования государственного плана. Его предметом на макроуровне является исследование тенденций, факторов, структурных изменений, интенсивности, эффективности общественного производства, народнохозяйственной деятельности и конъюнктуры.

Анализ важнейших общеэкономических пропорций осуществляют учитывая социальную направленность количественной и качественной их анализу подлежат:

- экономический и научный потенциал страны (земельные ресурсы, запасы минерального сырья, водные, лесные ресурсы, структура населения, трудовые ресурсы, основные фонды и оборотные средства);
- темпы экономического роста (валового национального продукта, валового внутреннего продукта, национального дохода);
- макроэкономические пропорции (доля фонда возмещения продукции первого и второго подразделений, конечного продукта в валовом национальном продукте, фонды потребления и накопления в национальном доходе, денежные доходы и расходы населения, покупательная способность и рыночные фонды и т.п.)
- финансовые показатели (доходы и расходы государственного бюджета, показатели финансового баланса государства, статистика банков и т.п.);
- динамика и структура материальных затрат (удельные расходы сырья, материалов, энергии, топлива на единицу общественного продукта);
- основные характеристики межотраслевых народнохозяйственных комплексов (топливно-энергетического, машиностроительного, агропромышленного, инвестиционного, транспортного и др.)

Суть *балансового метода планирования* заключается в применении расчетов, в которых потребности общества связаны с ресурсами

*Балансовый метод* применяется в планировании для достижения равновесия в сферах производственного и личного потребления на основе сравнения материальных, трудовых, финансовых ресурсов с потребностью в них Система балансов есть возможность обеспечить сбалансированность отдельных разделов плана и государственного плана экономического и социального развития в целом. С помощью этого метода раскрываются: экономические связи, пропорции, узкие места и диспропорции, устанавливаются величины дисбалансов в различных сферах экономики.

*Баланс* - это документ в виде таблицы, в котором одна часть, характеризующая ресурсы по источникам поступления, равна другой части, характеризующий распределение ресурсов по всем направлениям

Балансы классифицируются по различным признакам: виду производственных ресурсов, охвату количества видов материальных ресурсов, формой исполнения

По виду производственных ресурсов выделяются балансы материальных, трудовых, финансовых, природных ресурсов и производственных мощностей

*Сущность нормативного метода* заключается в том, что с помощью норм и нормативов определяют потребность в продукции (услугах) и обосновывают ее ресурсами. Через систему норм и нормативов обосновывают ряд индикативных показателей, контролируют эффективность производства, экологическую ситуацию, регулирующих взаимоотношения между товаропроизводителем и государством.

В индикативном планировании важное место занимают социально-экономические нормы и нормативы, а именно:

- потребления товаров (рациональные нормы потребления в среднем на душу населения основных пищевых продуктов, продукции легкой промышленности, обеспечения предметами культурно-бытового и

хозяйственного назначения и др.);

- потребления услуг (уровень потребления на душу населения отдельных видов услуг - транспорта, химчисток, парикмахерских и т.д.);

- развитие материальной основы социальной инфраструктуры (нормативные параметры развития торговли, общественного питания, образования, здравоохранения, физкультуры и спорта, культуры, жилищно-коммунального хозяйства и др.

При выборе оптимального варианта индикативного планирования используются *экономико-математические методы*, характеризующие формализованное соотношение элементов народнохозяйственной системы.

*Программно-целевой метод* планирования предполагает разработку целевых социально-экономических, научно-технических, организационных, экологических и других программ, проектов, выбор важнейших направлений работ и определение комплекса мер по их решению.

Одной из главных особенностей программно-целевого метода является планирование от конечных целей. Один из методов определения системы целей - это метод структурирования, который заключается в построении «дерева целей» и в дальнейшей числовой оценке коэффициентов относительной важности ее элементов.

В процессе перехода экономики к устойчивому развитию программно-целевой метод занимает все более важное место среди методов индикативного планирования.

Тот или иной метод планирования будет достаточно эффективен и позволит достичь целей планирования только при условии его соответствия объективным законам, присущим способу производства. Для достижения цели недостаточно того, чтобы метод просто соответствовал требованиям объективных экономических законов. Он должен реализовать эти требования в виде способа воздействия на трудовые коллективы и отдельных работников производства, поскольку экономические процессы не существуют вне деятельности участников процесса производства.

### **3.2. Программа развития промышленности Азербайджана и перспективы ее реализации**

С точки зрения повышения конкурентоспособности и усовершенствования структуры экономики развитие промышленности является одним из основных приоритетов проводимой в стране экономической политики. Индустриализация важна не только в экономическом плане, но и с точки зрения ряда социальных, научных и культурных аспектов (занятость населения, уровень доходов, урбанизация, квалифицированная рабочая сила, изучение и исследование).

С 2004 года в Азербайджане повысились темпы индустриализации, усовершенствование региональной структуры промышленности было определено в качестве одного из основных приоритетов, были приняты целенаправленные меры по решению вопросов энергетического обеспечения, представляющего жизненно важное значение для промышленного производства, республика превратилась из импортера природного газа и электроэнергии в их экспортера, значительно улучшилось инфраструктурное обеспечение промышленности. В минувший период, наряду с инфраструктурными проектами, государственные инвестиции направлялись на ряд проектов производственного значения, в стране была создана благоприятная бизнес- и инвестиционная среда, обеспечены льготное финансирование государством проектов, реализуемых частным сектором, и в случае необходимости доленое участие государства в этих проектах.

В результате проделанной работы промышленность вступила в новый этап развития, как начало его 2014 год был объявлен в Азербайджанской Республике «Годом промышленности». На новом этапе индустриализации в целях обеспечения превращения Азербайджана в сильный промышленный центр в регионе с более рациональным использованием имеющегося потенциала с учетом направлений деятельности, определенных в Концепции развития «Азербайджан 2020: взгляд в будущее», была подготовлена «Госу-

дарственная программа по развитию промышленности в Азербайджанской Республике на 2015-2020 годы» (далее – Государственная программа).

Международный опыт показывает, что темпы роста и этапы развития промышленности изменяются в соответствии с уровнем дохода стран. С развитием стран такие низкотехнологичные и трудоемкие отрасли, как пищевая, легкая и мебельная промышленность, уступают ведущие позиции среднетехнологичным отраслям – химической промышленности, металлургии, судостроению, производству машин и оборудования. На самом последнем этапе индустриализации в качестве локомотива выступают такие высокотехнологичные отрасли, как электроника, компьютерное производство, фармацевтика и космическая промышленность, которые играют значительную роль в развитии промышленности в глобальном масштабе.

В мировой практике развитие промышленности поощряется по четырем основным направлениям. Эти направления включают деятельность государств в качестве регулятора посредством тарифов, фискальных льгот или субсидий, в качестве финансового регулятора, который, влияя на кредитный рынок, направляет государственные и частные ресурсы на промышленные проекты, в качестве производителя, напрямую участвующего в экономической активности, и в качестве потребителя, посредством правительственных закупок обеспечивающего рынок для стратегических промышленных отраслей. В отмеченных направлениях в мировой практике широко распространены меры поддержки государством деятельности промышленных предприятий. Основная цель мер поддержки промышленности заключается в повышении конкурентоспособности промышленных предприятий и обеспечении обретения ими потенциала, который облегчит выход на международные рынки. В мировой практике меры поддержки промышленности охватывают поощрение инвестиций и улучшение деловой среды, поощрение международной торговли и экспорта, повышение способностей и развитие человеческих ресурсов, налаживание инфраструктуры, создание специальных экономических зон, промышленных

парков и промышленных кластеров, развитие регионов, особый подход к секторам, поддержка трансфера технологий и поощрение инноваций.

Среди указанных мер поддержки особое значение имеют трансфер технологий и поощрение инноваций. Проводимую во многих государствах политику по поощрению инноваций в соответствии с уровнем развития и исследовательским потенциалом стран можно разделить на 4 группы: трансфер технологий, повышение внутреннего технологического потенциала, усиление инновационной направленности малых и средних предприятий, развитие новых компаний по высоким и средним технологиям («start-up»).

В результате осуществляемой в Азербайджане в последние годы успешной экономической политики ускорился процесс индустриализации. Реализация продуманной нефтегазовой стратегии способствовала формированию устойчивых финансовых ресурсов страны и тем самым расширению возможностей рационального использования имеющегося промышленного потенциала. В результате за последние 10 лет промышленное производство выросло в 2,7 раза, в том числе производство строительных материалов – в 2,5 раза, электрооборудования – в 2,1 раза, металлургическая промышленность – в 2,2 раза, производство одежды – в 2,5 раза.

В 2013 году в промышленности было произведено продукции и оказано услуг на 33,7 млрд ман., 74% общего производства приходилось на долю горнодобывающей промышленности, 20,1% – на долю перерабатывающей промышленности, 5,2 % – на долю производства, распределения и поставок электроэнергии, газа и пара, 0,7 % – на долю сферы водоснабжения, очистки и переработки отходов. За минувший период на промышленных предприятиях наблюдался динамичный рост объема как основных фондов, так и вложенных в основной капитал инвестиций. В 2013 году в промышленном секторе инвестиции в основной капитал, увеличившись по сравнению с 2003 годом в 2,2 раза, превысили 7 млрд. ман. и составили 39,6% общих инвестиций по экономике, направленных в основной капитал.

В рамках осуществляемых в последние годы мер по индустриализации,

наряду с достигнутыми успехами в области добычи нефти и газа, золота и в других добывающих отраслях, была расширена диверсификация промышленности, сданы в эксплуатацию новые производственные мощности, созданы основанные на современных технологиях конкурентоспособные предприятия.

Создание Сумгайытского технологического парка, Комплекса по производству алюминия и Азербайджанского комплекса по производству стали, начало функционирования судостроительного завода в Баку, строительство в Гядабее и Дашкесане заводов по переработке золота и меди, начало модернизации в нефтехимической промышленности и строительство карбамидного завода в Сумгайыте, увеличение производственной мощности цементного завода и строительство нового завода в Гарадаге, строительство и ввод в эксплуатацию новых цементных заводов в Газахе и Нахчыване создают широкие возможности для более глубокой диверсификации ненефтяной промышленности на очередном этапе.

За минувший период в стране были созданы новые конкурентоспособные предприятия в области машиностроения, приборостроения, производства оборудования и строительных материалов, формирующие основные звенья ненефтяной промышленности, в том числе предприятия по производству тракторов и сельскохозяйственной техники в Гяндже, автомобилей - в Нахчыване, электронного оборудования - в Мингячевире, солнечных панелей - в Сумгайыте, металлоконструкций - в Гарадаге, керамических плит - в Гаджигабуле. Наряду с этим, в последние годы были реализованы важные проекты, направленные на создание мощной оборонной промышленности, за короткие сроки в этой отрасли открыто около 50 новых производственных участков. Наряду с продукцией военного назначения, предприятиями оборонной промышленности также было организовано производство гражданской продукции, объем которой в последние годы вырос в 2 раза.

За прошедшие 10 лет в Баку и регионах были построены и сданы в эксплуатацию новые предприятия в области текстильной промышленности,

производства одежды, кожных изделий и обуви, бумаги и картона, мебели и в других отраслях ненефтяной перерабатывающей промышленности.

С одной стороны, развитие сельского хозяйства, а с другой – улучшение инфраструктурного обеспечения в регионах в последние годы придали импульс созданию новых конкурентоспособных предприятий в области производства продовольственной продукции. За минувший период в Имишли был сдан в эксплуатацию сахарный завод, на Абшероне – завод по производству соли, в Сумгайыте – завод по переработке растительных масел, в Огузе – завод по переработке кукурузы и производству глюкозы, в различных регионах – молочные комбинаты, консервные заводы и другие предприятия по производству продовольственной продукции.

На современном этапе важную роль в ускорении процесса индустриализации в стране играют создание соответствующих институтов и расширение их деятельности. В качестве примера этому, наряду с Сумгайытским технологическим парком, можно отметить Сумгайытский химический промышленный парк, Балаханский промышленный парк и Парк высоких технологий.

В Азербайджане существуют все необходимые условия для развития промышленности в будущем. Их основу составляют благоприятная бизнес- и инвестиционная среда, квалифицированный кадровый потенциал, институциональный потенциал, обновленная энергетическая и транспортная инфраструктура, наличие сырьевых ресурсов, выход на международные рынки и широкие финансовые возможности.

Наряду с рядом традиционных производственных отраслей, диверсификация промышленности требует создания нетрадиционных, новых производственных отраслей.

В первую очередь, необходимо расширить производство основанной на местном сырье конкурентоспособной продукции тяжелой промышленности. В последнее время в стране за счет местного сырья были созданы мощности по производству цемента в объеме, способном удовлетворить внутренние

потребности. В течение охватываемого Государственной программой периода необходимо создать соответствующие современным требованиям новые производственные мощности в металлургической, нефтегазоперерабатывающей, нефтехимической и химической отраслях. В частности, производство базовой продукции в металлургической и нефтехимической отраслях придаст импульс созданию многочисленных предприятий, производящих конечную продукцию. Наряду с этим, развитие металлургии улучшит снабжение сырьем новосозданной судостроительной отрасли, повысит ее конкурентоспособность, создаст здоровую почву для развития машиностроения. В период реализации Государственной программы развитие машиностроения, в частности нефтяного машиностроения, должно находиться в центре внимания, следует принять меры, направленные на увеличения доли производимых в этой отрасли товаров и оборудования в удовлетворении внутренних потребностей. В случае необходимости создания предприятий тяжелой промышленности, производящих базовую продукцию для промышленности, должно быть обеспечено активное участие государства, производство же из базовой продукции полуфабрикатов и конечной продукции должно осуществляться частным сектором.

В Азербайджане имеются широкие возможности для создания новых производственных мощностей в других отраслях перерабатывающей промышленности. За последние годы в стране с применением передовых технологий было создано множество конкурентоспособных предприятий, в основном, в области пищевой, легкой, мебельной промышленности, производства строительных материалов. Наряду с расширением объемов производства в этих отраслях, должны быть продолжены меры по созданию новых перерабатывающих предприятий в других сферах, в том числе в области химии, металлургии, производства машин и оборудования, альтернативных энергетических установок и оборудования, оборонной промышленности. При создании новых промышленных предприятий в центре внимания должно находиться использование отвечающих высоким

экологическим требованиям, энергосберегающих технологий.

В число приоритетов в период реализации Государственной программы также входит задействование новых производственных отраслей с применением высоких технологий. С этой точки зрения должны быть рассмотрены возможности расширения производства электронного оборудования и налаживания производства фармацевтической продукции. Высокотехнологичное производство требует большого объема исследовательской и развивающей деятельности, поэтому целесообразно ограничить приоритеты в данной области несколькими конкретными отраслями.

Одна из основных целей промышленной политики заключается в осуществлении мер, направленных на рост конкурентоспособности промышленности. В результате отраслевых исследований эти меры должны быть поддержаны дополнительными мерами в соответствии с особенностями различных секторов. В целях роста конкурентоспособности промышленности должна быть повышена гибкость в регулировании энергетических тарифов, гибкая тарифная политика должна сопровождаться благоприятным налоговым и таможенным режимами и гибкой курсовой политикой. Наряду с этим, должны быть расширены возможности для привлечения инвестиций в промышленность, повышены использование направляемых в промышленность льготных кредитов государства и лизинговые возможности, создан механизм поощрения инвестиций в ненефтяную промышленность. Должен быть налажен механизм сокращения расходов на создание промышленных предприятий, улучшения внешнего инфраструктурного обеспечения промышленных проектов, расположенных за пределами промышленных зон (специальная экономическая зона, промышленный парк и промышленные кварталы), координации с этой целью инфраструктурных проектов, реализуемых за счет государственных средств, с инвестициями частного сектора. В то же время в центре внимания должно находиться расширение применения моделей партнерства государство-частный сектор с использованием опыта ряда передовых стран.

В период реализации Государственной программы в центре внимания должны находиться следующие направления:

- усиление деятельности действующих промышленных и технологических парков,
- создание новых промышленных парков и промышленных кварталов,
- начало деятельности особых экономических зон и повышение промышленного потенциала регионов.

### **3.3. Компьютерное обеспечение плановой деятельности в управлении промышленным производством**

В последние годы, как и в других отраслях экономики, в промышленности Азербайджана наблюдается заметное оживление. Намечившаяся стабилизация внутреннего рынка способствует повышению эффективности деятельности промышленных предприятий и делает для них актуальными проблемы обновления техники и технологии, совершенствования системы управления и снижения издержек. Наблюдавшийся в первые годы независимости спад промышленного производства в Азербайджане, был обусловлен целым рядом факторов, которые по отношению к предприятиям можно условно разбить на две группы: внешнюю и внутреннюю. К внешним факторам относятся:

- разрыв старых еще социалистических хозяйственных связей;
- инфляция и инфляционные ожидания, ведущие к огромным процентным ставкам за пользование краткосрочных банковских кредитов, которые промышленные предприятия не в состоянии отработать;
- хроническая нехватка денежных ресурсов у предприятий, что ведет к цепочке неплатежей и преобладанию бартерных расчетов предприятий между собой;
- спад инвестиционной активности и катастрофический износ основных фондов предприятий и т.д.

Важнейшими внутренними факторами, влияющими на положение предприятий, являются:

- уровень технологии, используемой на предприятии (возраст парка технологического оборудования и его структура, уровень обслуживания и ремонта оборудования, уровень транспортно-складского обеспечения, уровень прогрессивности технологических процессов по стадиям производства и т.д.);

- состояние организации производства (уровень специализации цехов и участков, уровень ритмичности производства, уровень загрузки производственных ресурсов, уровень операционного планирования и диспетчирования производства, нормирование и т.д.);

- совершенство управления предприятием (уровень стратегического планирования и формирования оптимальной производственной программы, уровень маркетинга и прогнозирования, уровень ассортиментного планирования, наличие контроллинга производственно-финансовой деятельности - то есть учет и анализ, технология принятия управленческих решений, мотивация персонала, контроль исполнения и т.д.).

Технологии производства, масштабы производственных процессов, научно-технический прогресс с каждым днем усложняют процесс управления производством, делают его невозможным для планирования традиционными методами. В связи с этим на основе АСУП (автоматизированная система управления предприятием) создаются новейшие методологии планирования, системы автоматизированного планирования производственного процесса. В настоящее время АСУП развиваются в направлении все большей интеграции внутренних локальных сетей всех подразделений предприятия и развития коммуникаций с сетями внешних партнёров через глобальные вычислительные сети и Интернет. В странах с развитой экономикой они применяются как инструмент решения всего комплекса задач управления предприятием, в числе которых:

- планирование производственной деятельности;

- управление закупками, запасами и продажами;
- управление финансами;
- управление персоналом;
- управление затратами;
- управление проектами;
- проектирование продукции и технологических процессов.

При планировании производственной деятельности АСУП обеспечивают поддержку решения задач составления производственных планов различного уровня - от стратегических (рассчитанных на несколько лет) до оперативных (охватывающих несколько дней) и проверки возможности исполнения планов при имеющихся производственных мощностях, трудовых и иных видах ресурсов, что позволяет существенно повысить обоснованность принимаемых планов.

Постоянно растущая конкуренция вынуждает руководителей предприятий искать новые методы управления, направленные на сохранение и расширение своего присутствия на рынке, повышения рентабельности своей деятельности, внедрять новые методы управления производством и маркетингом. Особую роль в этом играют информационные технологии, которые должны обеспечивать поддержку всех прогрессивных нововведений менеджмента. Более того, зачастую новые подходы к управления предприятиями изначально ориентируются на возможности современных информационных технологий и практически неосуществимы без использования компьютерных систем.

Развитие методов управления промышленными предприятиями в начале XX века связывают, прежде всего, с именами Фредерика Тейлора и Генри Гантта. Ф.Тейлор является создателем производственного планирования как дисциплины. Он исследовал факторы, влияющие на производительность, и методы рациональной организации рабочего времени. На основе анализа тысяч экспериментов им были сформулированы рекомендации по организации промышленного производства и обучения

кадров. В результате детализированное планирование стало рассматриваться как важнейший элемент организации производства.

Развитие промышленной инженерии, занимающейся управлением и организацией производства, требовало применения все более сложных математических моделей и привело к разработке многочисленных статистических и оптимизационных алгоритмов планирования, практическое применение которых требовало обработки больших объемов информации и проведения довольно сложных расчетов. Поэтому уже в 60е гг. для решения задач планирования производства и его материально-технического обеспечения стала активно использоваться вычислительная техника. Многие современные методики управления невозможно применять без использования компьютеров и соответствующего программного обеспечения. В таблице 3.1 представим основные информационные системы планирования производства, применяемые промышленными предприятиями сегодня.

**Таблица 3.1**

**Информационные системы для реализации планирования и управления производством**

<b>Система</b>	<b>Полное наименование</b>	<b>Сущность системы</b>
ERP	Система планирования ресурсов предприятия	Интегрированная система на базе ИТ для управления внутренними и внешними ресурсами предприятия (значимые физические активы, финансовые, материально-технические и человеческие ресурсы).
MRP	Планирование потребности в материальных ресурсах	Система решает проблему формирования заказа на комплектующие для сложных изделий. Она опирается на объемно-календарный план, осуществляет планирование и управление всеми видами запасов сырья и материалов, запасами сборок и окончательных комплектующих.

CRP	Планирование потребности в производственных мощностях	Основа планирования - план продаж или портфель заказов в разрезе календарных периодов, на основе которого осуществляется планирование потребности в производственных мощностях.
SIC	Статистическое управление запасами	Система использует статистические методы для планирования пополнения запасов. При этом подходе устанавливается некоторый минимальный уровень складских запасов, при достижении которого необходимо сделать новый заказ поставщику и пополнить запасы до определенного уровня.
MRP II	Планирование производственных ресурсов	Объединение систем планирования MRP, CRP и SIC в единое целое; их совместное, взаимосвязанное применение в процессе управления.

*Примечание:* таблица составлена автором на основе материалов промышленных предприятий республики.

На платформах данных интегрированных систем управления и планирования производством, компаниями – разработчиками программных продуктов, специалистами в области реинжиниринга на конкретных промышленных предприятиях создаются и внедряются различные программные продукты.

Основные программные продукты управления производством промышленного предприятия, созданные на базе ERP(Enterprise Resource Planning) системы следующие – Oracle E-BusinessSuite, «Система Alfa/Управление производством», «1С: Управление производственным предприятием», Microsoft Business Solutions Axapta и другие.

Интегрированный комплекс приложений Oracle E-BusinessSuite на

сегодня является, пожалуй, единственным решением для управления предприятием, полностью реализованным в Интернет - архитектуре. Благодаря этому Oracle EBusinessSuite, обладая всеми преимуществами признанных систем класса ERP, позволяет не только повысить эффективность действующих внутренних и внешних бизнес-процессов предприятия, но и создать основу для решения задач, которые будут актуальны в будущем.

Решение «Система Alfa/Управление производством» позволяет осуществлять многоуровневое производственное планирование с применением различных технологий и методов, начиная от объемно-календарного планирования на уровне предприятия, синхронизирующего работу каждого подразделения, и заканчивая внутрицеховым оперативно-календарным планированием производства, регулирующим производственный процесс внутри каждого участка подразделений предприятия.

«1С: Управление производственным предприятием» представляет собой комплексное решение для управления производством, разработанное в соответствии с концепцией ERP – систем, охватывающее основные контуры управления и учета на производственном предприятии, и ее возможно использовать при формировании производственной программы предприятия с дискретным типом производства. Решение позволяет организовать комплексную информационную систему, соответствующую корпоративным и международным стандартам и обеспечивающую финансово-хозяйственную деятельность предприятия.

Кроме того, мощным инструментом планирования в управлении производством, является программный продукт от компании Microsoft – Microsoft Office Project. В данном приложении реализуется мощный механизм планирования, который помогает организовать выполнение проектов и задач, учитывая при этом наличие доступных ресурсов.

Внутрифирменное планирование в MSProject 2010 позволяет:

- составить план производства работ;
- рассчитать бюджет проекта и распределение запланированных затрат во времени;
- определить оптимальный состав ресурсов (людей и механизмов) проекта и распределение во времени их плановой загрузки и количественного состава; - разработать оптимальную схему финансирования работ, поставок материалов и оборудования;
- проанализировать риски и определить необходимые резервы для надежной реализации проекта;
- обеспечить информационную и аналитическую поддержку для эффективного взаимодействия подразделений организации и других участников проекта;
- эффективно контролировать исполнение составленного плана и многое другое.

Так, на рисунке 3.1 изображен процесс планирования в MSProject 2010.

Отметим, что MSProject позволяет в полной мере реализовать оперативно-календарное планирование производства путем построения диаграммы Ганта, которая является популярным типом столбчатых диаграмм (гистограмм), используемым для иллюстрации плана, графика работ. В целом календарное планирование в MSProject реализуется при помощи следующих функций:

1. Создание нового проекта;
2. Планирование вручную и автоматическое планирование;
3. Создание структурной декомпозиции работ;
4. Определение взаимосвязей задач;
5. Оценка длительности задач;
6. Ограничения и даты крайнего срока;
7. Разработка и оптимизация календарного плана.



**Рисунок 3.1. Процесс планирования в MS Project 2010**

Итак, многообразие систем обеспечения автоматизированного формирования производственной программы предприятия, а также программных продуктов, позволяющих эффективно реализовать задачи планирования производством и комплексного управления системой внутрифирменного планирования, растет с каждым днем. Мы рассмотрели особенности развития процессов планирования производства, а также охарактеризовали системные возможности и программные решения в управлении производством.

Использование рассматриваемых инструментов при планировании производства, позволит обеспечить системность принимаемых бизнес-решений, поддерживающих коллективную разработку, управление, распространение и использование информации о спецификации дифференцированных при дискретном производстве изделиях от концепции до конца жизненного цикла; обеспечивает интеграцию персонала, производственных процессов, бизнес-систем и информации.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Планирование производственно-хозяйственной и финансовой деятельности промышленного предприятия является важнейшей функцией управления. Планирование представляет собой проектирование желаемого будущего состояния предприятия и эффективных путей его достижения. Проектирование желаемого будущего означает, что должна быть определена цель деятельности и развития хозяйствующего субъекта (предприятия, цеха, участка). Проектирование эффективных путей достижения поставленных целей предусматривает определение перечня требуемых средств, их количества и календарных дат их получения. Иначе говоря, при проектировании эффективных путей достижения желаемого будущего необходимо установить, какие требуются средства, в каком количестве и в какое время.

Среда, в которой действуют промышленные предприятия республики, существенно изменилась из-за перехода экономики Азербайджана от командно-административной к рыночной. Следовательно, возникла необходимость изменения методов ведения деятельности, которая предполагает поиск путей развития предприятия. В условиях перехода к рыночной экономике хозяйственные планы на государственном уровне перестают играть роль директив, которым надо жестко следовать, а становятся индикаторами, определяющими эффективные пути достижения целей и решения задач организации в конкретной ситуации. План становится основой организационно-хозяйственной и производственной деятельности предприятия, так как без него невозможно обеспечить согласованность в работе всех составных частей организации, взаимосвязи с рыночной инфраструктурой; контролировать процессы; определять потребность в ресурсах; стимулировать трудовую активность работающих.

Сущность планирования состоит в обосновании целей и способов их

достижения на основе выявления комплекса задач и работ, определения эффективных методов и способов их выполнения, необходимых для этого ресурсов, распределения их между членами организации. Основной целью плана является реализованное событие, а основной задачей планирования - выбор волевых ответственных действий в условиях имеющихся ресурсных ограничений, сбалансированных по исполнителям, времени, ресурсам.

В научной работе изучены теоретические основы планирования, его роль в деятельности промышленных предприятий, рассмотрены формы планов и типы планирования. Проанализирован опыт планирования промышленных предприятий за рубежом и даны предложения по внедрению этого опыта на отечественных предприятиях. В работе особое внимание уделено применению информационных технологий для оптимизации планирования на промышленных предприятиях.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. М.: Финансы и статистика, 2000 г.
2. Басовский Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка. Учебное пособие. – М.:ИНФРА, 1999. – 260 с.
3. В.И.Борисевич, Г.А.Кандауолва, Н.Н.Кандауров и др. Прогнозирование и планирование экономики. Учеб. Пособие, Мн. Интерпрессервис; Экоперспектива, 380 с., 2001
4. Внутрифирменное планирование в США./ Под редакцией В.И. Седова. М.: Прогресс, 1999 г.
5. Горемыкин В.А., Бугулов Э.Р., Богомолов А.Ю. Планирование на предприятии. М.: Инф. – изд. дом «Филинь», 2001 г.
6. Деловое планирование: Методы, организация, современная практика./Под редакцией В.И. Попова. М.: Ф и С, 2002 г.
7. Зайцев В.И. Стратегия развития фирмы. М.: ЮНИТИ, 2000 г.
8. Ильин А.И. Управление предприятием. Мн.:Высшая школа, 2000 г.
9. Ильин А.И. планирование на предприятии. 4-ое издание. Мн.: Новое знание, 2003 г.
- 10.Ильин А.И., Сеницына Л.М. Планирование на предприятии. В2ч. Ч.2. Тактическое планирование. Мн.: новое знание, 2000 г.
11. Ковелло Дж.А., Хейзелгрэн Б. Дж. Бизнес-планы: Полное справочное руководство./ Перевод с английского. М.: Бином, 1999 г.
- 12.Воронина Э.М. Менеджмент предприятия и организации. М. 2002
- 13.Гончаров В.И. Менеджмент. – Мн.: Мисанта, 2003.
- 14.Гусева Е.П. Менеджмент: учебно-практическое пособие. М.: Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. 2006
- 15.Государственная Программа по развитию топливно-энергетического

- комплекса Азербайджанской Республики (2005-2015 гг.)"
16. «Государственная программа по использованию альтернативных и возобновляемых источников энергии в Азербайджанской Республике»
  17. «Положение о государственном агентстве по альтернативным и возобновляемым источникам энергии». № 182 от 10 ноября 2009 г.
  18. «Государственная программа по развитию топливно-энергетического комплекса Азербайджанской Республики (2005 - 2015 годы)»
  19. Распоряжение «О создании Азербайджанского комплекса по производству стали» 3 апреля 2013 года
  20. «Государственная программа по развитию промышленности в Азербайджанской Республике на 2015-2020 годы»
  21. Концепция развития «Азербайджан 2020: взгляд в будущее».
  22. Когаловский В. Производственное планирование: особенности внедрения западных методов // Директор. №10. 2000.
  23. Кузык, Б.Н. Прогнозирование, стратегическое планирование и национальное программирование: учебник / Б.Н. Кузык, В.И. Кушлин, Ю.В. Яко – вец. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2008.
  24. Лебедев П. Технологии планирования и бюджетного управления компанией. Мн.: КГ «Здесь и сейчас». 2006
  25. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. М.: Дело. 2004.
  26. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учебное пособие / Под ред. Т.Г. Морозовой, А.В. Пикулькина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 279 с.
  27. Промышленность Азербайджана. Госкомстат. Баку: Сяда, 2014, 338 с.
  28. Султанова Р.П. Обеспечение устойчивого регионального развития экономики Азербайджана. International scientific and practical congress «Science engineering and economic paradigm of modern society». Basel (Switzerland), yune 25, 2014, pp. 203-205.

29. Султанова Р.П. Современное состояние развития нефтегазовой промышленности в регионах Азербайджана. Science and world. International scientific journal, № 8 (12), 2014, Volgograd, 2014, pp. 115-116 (Импакт-фактор журнала «Наука и Мир» - 0.325 (Global Impact Faktor 2013, Australia).
30. Управленческий учет: Учеб. пособие / А.Д. Шеремет, И.М. Волков, С.М. Шапигузов и др. / Под ред. А.Д. Шеремета. М.: ФБК-ПРЕСС, 1999.
31. Юзбашиева Г.З. Реструктуризация промышленности Азербайджана. Баку: ЭЛМ, 2003, 352 с.

## XÜLASƏ

Dissertasiya işinin əsas məqsədi sənayədə planlaşdırmanın nəzəri və metodoloji əsaslarını öyrənmək, sənayənin idarə edilməsində plan işinin təşkil edilməsini qiymətləndirib və təhlil etmək, və bu prosesin təkmilləşdirilməsi yollarını axtarmaq. İstehsal və sənaye müəssisənin iqtisadi və maliyyə fəaliyyətinin planlaşdırılması idarə etmənin əsas funksiyalarından biridir. Həmçinin, planlaşdırma dedikdə, müəssisənin arzu olunan gələcək vəziyyətinin dizaynı və buna nail olmanın effektiv yolları başa düşülür. Bazar iqtisadiyyatına keçid dövründə təsərrüfat planlarının dövlət səviyyəsində direktiv rollarının nəzərə çarpacaq şəkildə azalması müəssisəyə olunur, bunun əvəzində isə onların indikator xüsusiyyətlərinin artması qeydə alınır. Plan müəssisənin təşkilatı-təsərrüfat və istehsal fəaliyyətinin əsasıdır, çünki onsuz bütün tərkib hissələrinin qarşılıqlı təşkili; bazar infrastrukturunu ilə uyğunluğu təşkil etmək; proseslərə nəzarət etmək; bəzi resurslara olan tələbatı müəyyən etmək; işçilərin əmək fəallığını stimullaşdırmaq mümkün deyil.

## SUMMARY

The aim of this thesis is to study and analyze the theoretical and methodological foundations of planning in the industry, analysis and evaluation of the organization of the planned activities in the management of industry and seek ways to improve the process. Planning of production and economic and financial activity of industrial enterprise is an important management function. Planning is the design of a desired future state of the enterprise and effective ways to achieve it. In the transition to a market economy, economic plans at the state level are no longer play the role of directives, which must be strictly followed and are indicators that determine effective ways to achieve the goals and objectives of the organization in a particular situation. The plan becomes the basis of the organizational, economic and production activity, because without it, it is impossible to ensure consistency in the work of all components of the organization, the relationship with the market infrastructure; control processes; determine resource requirements; stimulate labor activity of working.

## РЕФЕРАТ

### магистра “Центра Магистратуры” АзГЭУ Фараджли Ю.И. по диссертационной работе на тему: «Планирование – это функция управления в промышленности»

**Актуальность темы исследования.** Основой развития экономики страны, залогом её процветания и достойной жизни граждан является промышленность. Промышленный комплекс - это платформа для функционирования всех других отраслей хозяйства, главный источник наполнения государственного бюджета. Процесс управления промышленным предприятием в современных условиях требует комплексного решения многочисленных проблем и напрямую зависит от качества планирования, обеспечивающего принятие оптимальных управленческих решений.

Одной из главных функций управления промышленным предприятием является планирование его деятельности. Качественное управление промышленностью невозможно без развития адекватной современной экономике системы планирования. Без плана невозможно управлять деятельностью предприятия и производственным процессом, поскольку неизвестно, какое состояние предприятия должно быть достигнуто в процессе управления, к какой цели необходимо стремиться для обеспечения эффективной производственно-хозяйственной и финансовой деятельности предприятия. Необходимость планирования обусловлена масштабом, сложностью и комплексностью хозяйственных задач; возрастающим значением времени; ограниченностью финансовых, материально-технических ресурсов и необходимостью их эффективного использования; необходимостью поиска оптимального решения этих задач с учетом внешних условий.

**Предмет и объект исследования.** Предметом исследования является исследование процесса планирования и его прогнозирование в промышленности, а объектом исследования - промышленные предприятия республики.

**Цель и задачи исследования.** Целью данной диссертационной работы является изучение и анализ организации плановой деятельности в управлении промышленностью и поиск путей совершенствования рассматриваемого процесса. Для постижения поставленной цели необходимо решение следующих задач: уточнить сущность планирования, как экономической категории; изучить зарубежный опыт планирования; определить особенности планирования в промышленности; дать характеристику состояния организации планирования на промышленных предприятиях; выявить степень использования современных форм и методов планирования в системе производства; характеризовать компьютерное обеспечение плановой деятельности в управлении промышленным производством.

**Теоретической и методологической основой** диссертационной

работы послужили научные труды отечественных и зарубежных ученых в сфере исследования планирования, а также официальные и библиографические источники, имеющие отношение к предмету исследования.

**Научная новизна исследования.** Разработки, проводимые в исследовательской работе, отличаются от ранее проводимых общих подходов своей комплексностью, в ней осуществлено комплексное исследование повышения эффективности планирования в управлении промышленностью.

**Научная новизна** заключается в следующем:

- уточнена сущность планирования, как экономической категории и его основные функции;
- изучены теоретические основы планирования и его зарубежный опыт;
- определены особенности планирования в промышленности;
- на основе анализа дана характеристика состояния планирования на предприятии;
- дана характеристика компьютерного обеспечения в плановой деятельности предприятия.

**Структура и объём диссертации.** Во «Введении» магистерской диссертации обоснована актуальность проблемы, степень её изученности, цель, задачи, объект, предмет и научная новизна исследования.

В первой главе магистерской диссертации «**Теоретические основы организации планирования в промышленности**» дана сущность и основные функции планирования, показан зарубежный опыт изучения планирования и особенности планирования в промышленности в условиях рынка.

Во второй главе диссертации «**Анализ и оценка организации планирования в промышленности Азербайджана**» характеризуется состояние организации планирования на промышленных предприятиях, управление качеством в промышленности, как один из методов планирования и информация, как система развития управленческих решений.

В третьей главе «**Совершенствование методов планирования в промышленности Азербайджана**» показано использование современных форм и методов управления в системе производства, инновационное развитие промышленных предприятий республики и компьютерное обеспечение плановой деятельности в управлении промышленным производством.

В конце магистерской диссертации даны выводы и предложения, а также список использованной литературы.

**Магистр:** Фараджли Ю.И.

**Научный руководитель:** д.э.н., проф. Султанова Р.П.