

**МИНИСТЕРСТВО ВЫСШЕГО И СРЕДНЕГО СПЕЦИАЛЬНОГО  
ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН**

**ГУЛИСТАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**

**СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**КАФЕДРА “ЭКОНОМИКА”**

**Выпускная квалификационная работа Мухамеддинова Марлена для  
получения степени бакалавра по направлению 5340100 – экономика на  
тему «СИСТЕМА ПЛАНИРОВАНИЯ В УПРАВЛЕНИИ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЙ И НАПРАВЛЕНИЯ ЕЁ  
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ» (НА ПРИМЕРЕ НАЦИОНАЛЬНОЙ  
ЭКОНОМИКИ)**

**Научный руководитель:  
Преподаватель кафедры  
«Экономика» Обидов Р.А.**

# ГУЛИСТОН ДАВЛАТ УНИВЕРСИТЕТИ

Ижтимоий-иқтисодий факультети Иқтисодиёт кафедраси

Йўналиш: 5340100 – Иқтисодиёт таълим йўналиши

«Тасдиқлайман»

Факультет декани \_\_\_\_\_

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2014 йил.

## БИТИРУВ МАЛАКАВИЙ ИШ БЎЙИЧА ТОПШИРИҚ

Талаба: Мухамеддинов Марлен

**1. Ишнинг мавзуси:** «Система планирования в управлении деятельностью предприятий и направления её совершенствования» (на примере национальной экономики)

«27» декабрь 2013 й. ректорнинг 770-К сонли бўйруғи билан тасдиқланган

**2. Ишни топшириш муддати:** 20.05.2014 йил

**3. Мавзу бўйича дастлабки маълумотлар берувчи адабиётлар рўйхати:**

1. Каримов И.А. Мировой финансово-экономический кризис, пути и меры по его преодолению в Узбекистане. – Т.: Узбекистан. 2009.
2. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. М.: Финансы и статистика, 1997.
3. Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия. М.: ИНФРА-М, 2003.
4. Гительман Л. Д. Преобразующий менеджмент: Лидерам реорганизации и консультантам по управлению. Учебное пособие. — М.: дело, 1999.

**4. Ишнинг мақсади ва ҳал қилинадиган масалалар:**

Целью ВКР является разработка механизмов и моделей совершенствования системы планирования и управления деятельностью предприятия..

Для ее достижения в работе решались следующие задачи: проанализировать состояние и перспективы развития теории и практики управления современными предприятиями;

- обосновать принципы формирования адекватной потребностям предприятия и согласованной с условиями внешней среды экономической политики предприятия;
- развить подходы, обеспечивающие структурную самоорганизацию фирмы;

-разработать механизмы совершенствования системы и процедуры стратегического планирования и управления деятельностью предприятия на основе систематизации и расширения состава функций менеджера;

#### **5.Чизма қисми материаллари рўйхати:**

Отделы управления Янгиерского межрайонного филиала «Қишлоқхўжаликкимё»

Анализ финансово-хозяйственной деятельности по Янгиерскому межрайонному филиалу «Қишлоқхўжаликкимё»

Смета расходов на содержание исполнительного аппарата Янгиерского межрайонного филиала «Қишлоқхўжаликкимё»

Информация о численности и заработной плате Янгиерского межрайонного филиала «Қишлоқхўжаликкимё»

Бизнес планирования Янгиерского межрайонного филиала «Қишлоқхўжаликкимё» на 2014 год по доставке минеральных удобрений

#### **6. Маслахатчилар:**

Бўлимлар	Маслахатчи Ф.И.Ш.	Имзо, сана	
		Топшириқ берди	Топшириқ қабул қилинди
I боб	Аллаярова М.К.		
II боб	Аллаярова М.К.		

#### **7. Битирув иши бажариш режаси:**

№	Босқичлар номи	Бажариш муддати	Бажарилган белгиси
1	Введение		
2	Глава 1. Основы планирования на предприятии в условиях модернизации экономики		
	Сущность и задачи планирования		

	Система планов на предприятии и их взаимосвязь		
	Принципы и методы планирования		
	Функции и структура плановых служб предприятия		
3	Глава 2. Основные направления развития инфраструктуры в сельском хозяйстве республики Узбекистан		
	Механизм планирования в системе управления предприятия		
	Показателями эффективности плановой деятельности		
4	Заключение		
5	Предварительная защита		

Битирув иши раҳбари \_\_\_\_\_ (Обидов Р.А.)

Кафедра мудири \_\_\_\_\_ (и.ф.н., доцент Сатторкулов О.Т.)

Топшириқни бажаришга олдим \_\_\_\_\_ (Мухамеддинов М.)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2013 йил

## Содержание

	Введение	
	Глава 1. Основы планирования на предприятии в условиях модернизации экономики	
1.1.	Сущность и задачи планирования	
1.2.	Система планов на предприятии и их взаимосвязь	
1.3.	Принципы и методы планирования	
1.4.	Функции и структура плановых служб предприятия	
	Глава 2. Основные направления развития инфраструктуры в сельском хозяйстве республики Узбекистан	
2.1.	Механизм планирования в системе управления предприятия	
2.2.	Показателями эффективности плановой деятельности	
2.3.	Анализ деятельности Янгиерского межрайонного филиала «Қишлоқхўжалиқкимё»	
	Выводы и предложения	
	Использованная литература	

## Введение

**Актуальность темы исследования.** Переход республики Узбекистан к рыночной экономике, стремление к взаимовыгодной интеграции в мировое экономическое сообщество, регионализация народнохозяйственного комплекса изменили парадигму управления как экономикой в целом, так и отдельными предприятиями, в частности. Важнейшая составляющая процесса управления - планирование экономического развития — претерпела наибольшие изменения. Потребовалось совершенствовать его принципы, методологию и инструментарий. Жесткая гиперцентрализованная схема, в которой предприятию отводилась не управляющая, а скорее исполнительско-диспетчерская роль (выполнение производственного плана, сметы, штатного расписания и пр.), сменилась «свободой выбора» форм и сферы деятельности, снятием существовавших: организационных и финансовых ограничений. При этом не получили должного развития адекватные рыночным принципам нормы и правила взаимодействия предприятий между собой и с иными уровнями управления экономикой, учитывающие трансформационную специфику текущего момента.

Теория и опыт управления предприятием, апробированные за рубежом, не вполне адекватны региональным условиям и формирующемуся отечественному предпринимательскому менталитету. Это актуализирует проблему совершенствования внутрифирменного планирования и управления (ВФПУ) предприятием в современных условиях.

Поставленная задача должна решаться в благоприятной внешней среде предприятия, определяющей ограничения, возможности и механизмы поддержки его деятельности. То есть рассмотрение и исследование вопроса внутрифирменного планирования и управления необходимо начинать с изучения проблем и формирования регионального уровня управления народным хозяйством. Именно здесь формируются условия внешней предпринимательской среды производственно-хозяйственной, финансовой и торговой деятельности предприятий. На макро- и мезоуровнях формируются

также экологические и социальные условия (занятости в стране и регионе, потребности в образовании, медицинском обслуживании и пр.). Политика поддержки государственного регулирования экономики может осуществляться в отношении низкорентабельных предприятий и, наоборот, ограничения могут касаться высокоэффективных фирм (например, при осуществлении мер по сдерживанию тенденций монополизма или развития экологически вредных производств).

Наиболее приемлемой формой решения задач согласования интересов различных уровней управления экономическим развитием является индикативное управление, осуществляемое на макроуровне государством, на мезо- — регионом, на уровне первичного звена -предприятием. Эта форма позволяет сочетать государственные и региональные интересы экономического развития с интересами конкретных предприятий, обеспечивая сочетание эффекта рыночного саморегулирования и государственного регулирования.

Любое планирование «внутрифирменное в том числе» опирается на модельное представление объекта исследования. В настоящее время существует много различных лингвистических, аналитических, алгоритмических, графических, табличных и других моделей, характеризующих с той или иной стороны исследуемое предприятие, его организационную, управленческую и информационную структуры, функции, технологии осуществления задач (реализации целей) и др.

Многообразие моделей обусловлено тем, что любая из них представляет собой лишь одностороннее отражение определенных свойств исследуемого объекта (и в этом преимущество модели, поскольку, отвлекаясь от частных и смежных аспектов, легче выявить сущность исследуемого). В связи с этим возникает задача определения комплекса модельных представлений, обеспечивающих полное (и желательно без лишней избыточности и дублирования), адекватное, оперативное и удобное для планирования и управления отображение свойств и динамики развития

предприятия. В частности, недостаточно развиты (хотя в многочисленных публикациях активно обсуждаются) информационные модели ВФПУ, основанные на использовании баз данных и знаний, новых информационных технологий.

Условия внешней среды и миссия предприятия определяют стратегические цели его развития. Для эффективного управления этим развитием необходимо формализованное выражение целей в виде некоторых критериев, связывающих внешние и внутренние начальные условия, параметры моделей предприятия. Это позволит осуществить количественную оценку возможных различных вариантов развития предприятия.

**Степень изученности проблемы.** Проблеме разработки средств и методов стратегического планирования и управления регионом, предприятием посвящены исследования Ю. Альтудова, Ю. Власевича, Н. Кетовой, Ю. Колесникова, В. Овчинникова, Э. Уткина и др.

Различные теоретические и методические подходы к осуществлению реструктуризации предприятий отражены в работах И. Ансоффа, Е.Аракелова, В. Борисова, Ю. Винслава, С. Глазьева, Е. Дронова, В.Крыжановского, С.Толкачева, В. Фельцмана, Г. Хачатурова, С. Хеймана.

Основные аспекты теории менеджмента в рамках избранной темы исследования изложены Г. Александровым, М. Альбертом, А. Васильевым, Д.Гвишиани, С. Доннелом, Л. Евенко, Н. Кондратьевым, Э. Коротковым, В.Кукором, Г. Кунцем, И. Макаровой, М. Месконом, Б. Милнером, И.Молчановым, Р. Поповым, В.Рубиным, В. Рыжовым, Г. Саймоном, В.Слатиновым, Д. Смитбургом, В. Томпсоном, А.Файолем, Ф. Хедоури.

Общие вопросы экономики и государственной экономической политики, касающиеся проблем исследования, рассматривались В.Гальпериным, С. Игнатьевым, В. Моргуновым, О.Мамедовым, Л. Якобсоном и др.

В настоящей работе анализируются также различные подходы, применяемые О. Коледовой (применение экономико-математического



моделирования в индикативном планировании), Е. Кузиным (информационные технологии), Н. Маусовым (менеджмент персонала) и др.

Однако для практической реализации предлагаемых в анализируемых источниках механизмов требуется их интеграция и разработка формализованных процедур организации внутрихозяйственной работы.

Кроме того, в настоящее время отсутствует единая методология оценки деятельности предприятия с позиции эффективности его внутренней организации с выходом на управленческие процедуры. Это определило цель и задачи научного исследования.

**Цель и задачи исследования** - разработка механизмов и моделей совершенствования системы планирования и управления деятельностью предприятия.

Для ее достижения в работе решались следующие задачи: проанализировать состояние и перспективы развития теории и практики управления современными предприятиями;

- обосновать принципы формирования адекватной потребностям предприятия и согласованной с условиями внешней среды экономической политики предприятия;
- развить подходы, обеспечивающие структурную самоорганизацию фирмы;
- разработать механизмы совершенствования системы и процедуры стратегического планирования и управления деятельностью предприятия на основе систематизации и расширения состава функций менеджера;
- развить и адаптировать к задаче совершенствования системы планирования и управления фирмой (СПУФ) существующие методы информационного обеспечения и моделирования, включая идеи электронной экономики, интеллектуализации процедур принятия решений;
- проанализировать известные методы планирования на предприятии с целью определения логики и ограничений их использования при решении задач ВФПУ;

- разработать материалы методического обеспечения внедрения механизмов и моделей в практику деятельности машиностроительных предприятий.

**Объект исследования:** системы управления предприятиями в их взаимодействии с внешней средой функционирования. Предметом исследования являются перспективные механизмы и модели внутрихозяйственного планирования и управления.

**Методы и методика исследования.** Теоретико-методологической основой исследования явились научные труды отечественных и зарубежных ученых по данной проблеме, специалистов по управлению предприятиями. В ходе исследования широко использовались рекомендации, пособия и методические материалы по рациональному распределению функций в организации, построению их структур и схем принятия оптимальных решений.

**Научная новизна и практическая значимость работы.** Теоретическая значимость исследования заключается в развитии теории и методологии систем внутрифирменного планирования и управления на основе комплекса усовершенствованных в работе моделей организации и использовании идей индикативного планирования.

Практическая значимость исследования состоит в том, что его основные концептуальные выводы и рекомендации, эвристический инструментарий могут быть использованы как для мониторингового анализа тенденций изменения состояния предприятия, так и для эффективного управления им.

Научная новизна исследования заключается в:

- разработке механизмов выявления и инструментов измерения управленческого потенциала предприятий, основанных на использовании теории экспертных оценок, экспериментальных данных о деятельности предприятия, опыта и интуиции руководителей и позволяющих оперативно воздействовать на внутреннюю и внешнюю политику предприятия, обеспечивая ее конкурентоспособность и эффективное развитие;

- выявлении зависимости эффективности деятельности предприятия от действенности государственной (также региональной) политики регулирования экономики;

**Объём и структура работы.** Работа состоит из введения, 2-х глав, 7 параграфов, заключения и списка использованной литературы.

Во введении обосновывается актуальность темы, история ее изучения, цель и задачи данного исследования.

В первой главе рассматриваются основы планирования на предприятии в условиях модернизации экономики.

Во второй главе анализируются Основные направления развития инфраструктуры в сельском хозяйстве республики Узбекистан.

В заключительной части работы обобщаются результаты проведенных исследований и даются некоторые рекомендации по улучшению планирования на предприятии в условиях модернизации экономики.

# **Глава 1. Основы планирования на предприятии в условиях модернизации экономики**

## **1.1. Сущность и задачи планирования**

Сущность планирования в условиях рыночной экономики заключается в научном обосновании на предприятиях предстоящих экономических целей их развития и форм хозяйственной деятельности, выбора наилучших способов их осуществления, на основе наиболее полного выявления требуемых рынком видов, объемов и сроков выпуска товаров, выполнения работ и оказания услуг и установления таких показателей их производства, распределения и потребления, которые при полном использовании ограниченных производственных ресурсов могут привести к достижению прогнозируемых в будущем качественных и количественных результатов. На нынешнем этапе развития для большинства российских предприятий главной целью планирования является получение максимальной прибыли. С помощью планирования руководство предприятий обеспечивает направление усилий всех работников, участвующих в процессе производственно-хозяйственной деятельности, на достижение поставленных целей.

Рыночное планирование на предприятии служит основой современного маркетинга, производственного менеджмента и в целом всей экономической системы хозяйствования.

Планирование охватывает систему принципов, методов, форм и приемов регулирования рыночного механизма в области использования ограниченных ресурсов с целью повышения конкурентоспособности хозяйственного субъекта.

**План** – это документ, отражающий систему взаимосвязанных решений, направленных на достижение желаемого результата.

План содержит такие этапы, как:

- цели и задачи;
- пути и средства их реализации;

- ресурсы, необходимые для выполнения поставленных задач;
- пропорции (поддержание пропорциональности между отдельными элементами производства);
- организацию выполнения плана;
- контроль.

Планирование внутрипроизводственной деятельности является на предприятии важной функцией управления производством. Общие функции управления непосредственно относятся к плановой деятельности предприятий, а они в свою очередь служат их основой. Это обоснование цели, формирование стратегии, планирование работы, проектирование операций, организация процессов планирования, координация планов, мотивация плановой деятельности, контроль планов, оценка результатов, изменение планов и т.п.

Основные экономические, организационные, управленческие и социальные функции предприятия должны быть в процессе планирования его развития тесно связаны с избранной хозяйственной деятельностью и достаточно полно отражаться как в краткосрочных, так и в долгосрочных планах.

Рыночное планирование на предприятии должно служить основой организации и управления производством, являться нормативной базой для выработки и принятия рациональных организационных и управленческих решений. Во внутрипроизводственном плане, как и в любом другом, отдельные части или функции объединяются в единую комплексную систему социально-экономического развития предприятия.

**Планирование на предприятии** – это взаимосвязанная научная и практическая деятельность людей, предметом изучения которой выступает система свободных рыночных отношений между трудом и капиталом в ходе производства, распределения и потребления материальных и духовных ценностей.

В современном отечественном производстве функции планирования на предприятиях определяют не только основной предмет планово-экономической деятельности, но и главным образом объект этого планирования.

Методология планирования на предприятиях охватывает совокупность теоретических выводов, общих закономерностей, научных принципов, экономических положений, современных требований рынка и признанных передовой практикой методов разработки планов.

Методика планирования характеризует состав применяемых на том или ином предприятии методов, способов и приемов обоснования конкретных плановых показателей, а также содержание, форму, структуру и порядок разработки плана.

Процесс разработки комплексного плана социально-экономического развития является для каждого предприятия весьма сложным и трудоемким предметом деятельности и поэтому должен осуществляться в соответствии с принятой технологией планирования. Она регламентирует общепризнанный порядок, установленные сроки, необходимое содержание, требуемую последовательность процедур составления различных разделов плана и обоснование его показателей, а также регулирует механизм взаимодействия производственных подразделений, функциональных органов и плановых служб и совместной повседневной деятельности.

Методология, методика и технология плановой деятельности на предприятиях в наиболее полной мере определяют в целом предмет планирования.

Общим или итоговым предметом плановой деятельности на предприятиях служат проекты планов, которые носят различные названия: комплексный план, заказ-наряд, бизнес-план и другие.

К задачам планирования как к процессу практической деятельности относятся:

- *формулирование* состава предстоящих плановых проблем, определение системы ожидаемых опасностей или предполагаемых возможностей развития предприятия;
- *обоснование* выдвигаемых стратегий, целей и задач, которые планирует осуществить предприятие в предстоящий период;
- *планирование* основных средств достижения поставленных целей и задач, выбор или создание необходимых средств для приближения к желаемому будущему;
- *определение* потребности ресурсов, планирование объемов и структуры необходимых ресурсов и сроков их поступления;
- *проектирование* внедрения разработанных планов и контроль за их выполнением.

В планировании обоснование принимаемых решений и прогноз ожидаемых результатов опираются на теоретические положения и принципы, а также практические данные и факты. Теория планирования использует такое предположение, что каждое предприятие будет стремиться к повышению совокупной прибыли, обоснованию планов предприятия по выбору вида выпускаемой продукции, набору требуемой рабочей силы, закупках необходимых ресурсов для организации производства определенного количества товаров и получению максимальной прибыли.

В изучении экономического поведения производителей и потребителей находят свое применение два взаимосвязанных метода научных исследований. Первый называется индуктивным и предполагает создание экономических теорий и принципов на основе сбора и анализа фактов. Второй - дедуктивный, или гипотетический, он означает формирование новых экономических принципов, положений, начиная с уровня теории, которая затем с помощью фактов подтверждается или опровергается. В рыночном планировании дедукция и индукция – не противостоящие, а взаимодополняющие методы экономических исследований, которые являются ориентиром при сборе и систематизации эмпирических данных.

Следовательно, современные экономическая теория и научные методы исследования, прежде всего анализ и синтез, служат фундаментом планирования на предприятии и перспективного прогнозирования развития предприятий.

Плановая научная и практическая деятельность на предприятиях тесно связана с экономическими целями и действиями и естественно со многими учебными дисциплинами цикла подготовки экономистов и менеджеров. Это, прежде всего, такие дисциплины, как менеджмент, маркетинг, экономика предприятия, технология отрасли, организация производства, нормирование труда, управление затратами, бухгалтерский учет, экономическая статистика и другие.

Конечным результатом планирования является ожидаемый экономический эффект, определяющий в общем виде степень достижения заданных плановых показателей, социально-экономических и других целей. Сравнение планируемого и фактического эффекта является основанием для оценки достигнутых конечных результатов.



## **1.2. Система планов на предприятии и их взаимосвязь**

В хозяйственной практике отечественных предприятий общепризнано выделяются две основные системы (вида) рыночного планирования: технико-экономическое и оперативно-производственное планирование.

**Технико-экономическое планирование** предусматривает разработку целостной системы показателей развития техники и экономики предприятия в их единстве и взаимозависимости как по месту, так и по времени действия. В ходе данного этапа планирования обосновываются оптимальные объемы производства на основе учета взаимодействия спроса и предложения на продукцию и услуги, выбираются необходимые производственные ресурсы и устанавливаются рациональные нормы их использования, определяются конечные финансово-экономические показатели и т.п.

**Оперативно-производственное планирование** является следствием технико-экономического и представляет собой его последующие развитие и завершение. На данном этапе устанавливаются текущие производственные задания отдельным цехам, участкам и рабочим местам, осуществляются разнообразные организационно-управленческие воздействия с целью управления процессом производства.

Система планов на предприятии может быть систематизирована по таким основным классификационным признакам как:

- 1) *по содержанию* следует выделить: технико-экономические, оперативно-производственные, организационно-технические, социально-трудовые, снабженческо-сбытовые, финансовые, бизнес-планирование, стратегическое, программное и другие;
- 2) *по уровню управления* в зависимости от числа линейных звеньев на предприятии различают такие виды, как корпоративное и заводское – на высшем уровне управления. На среднем уровне применяется цеховая система планирования, на нижнем – производственная, которая охватывает участки, бригады и рабочее место;

- 3) *по методам обоснования* находят применение системы рыночного, индикативного и административного или централизованного планирования;
- 4) *по времени охвата* планирование бывает краткосрочным или текущим (один год, квартал, декада или неделя), среднесрочным в пределах (1-3 лет) и долгосрочным или перспективным (от 3 до 10 лет);
- 5) *по сфере применения* планирование подразделяется на межцеховое, внутрицеховое, бригадное и индивидуальное;
- 6) *по стадиям разработок* планирование бывает предварительным, на этапе которого разрабатываются проекты планов, и окончательным;
- 7) *по степени точности* планирование бывает уточненным и укрупненным. Точность планов в основном зависит от применяемых методов, нормативных материалов, сроков планирования и от уровня квалификации разработчиков планов;
- 8) *по типам целей* планирование может быть оперативным, тактическим, стратегическим и нормативным.

*Тактическое планирование* заключается в обосновании задач и средств, необходимых для достижения заранее установленных или традиционных целей (увеличить прибыль, доход, занять определенную долю рынка и др).

*Стратегическое планирование* включает выбор и обоснование целей, задач и средств для достижения определенных результатов.

*Нормативное планирование* требует открытого и обоснованного выбора целей, задач и средств. Оно не имеет установленных границ или фиксированного горизонта. В таком планировании решающую роль играет правильный выбор идеала или миссии предприятия.

В зарубежной науке и практике в планировании будущего корпорации принято выделять четыре основных вида ориентации или технологии составления планов.

Можно выделить следующие четыре вида планирования:

1. *Реактивное планирование* базируется на анализе предшествующего опыта и истории развития производства и чаще всего опирается на старые

организационные формы и сложившиеся традиции. Такое планирование рассматривает производственные проблемы по отдельности, а не как соответствующую систему, и потому не учитывает взаимодействие целого и его отдельных частей. Кроме того, оно основывается на ошибочном представлении, что если избавиться от ненужного, то получится требуемый результат. Это планирование начинает менеджер низшего звена с перечня того, что нужно предусмотреть для предстоящих изменений. Затем разрабатывается проект отыскания и устранения причины недостатков, производится оценка затрат и результатов по каждому проекту и устанавливаются нужные приоритеты. Далее отбирается проект, предполагающий обычно расходование больших ресурсов, чем требуется в реальных условиях. Отобранный проект плана передается непосредственному руководителю, который после своей корректировки направляет его на следующий уровень управления. Передача проекта продолжается до тех пор, пока сводные планы не достигают высшего уровня управления, где происходит окончательный выбор варианта, знаменующий завершение аналитического процесса разработки внутрифирменного плана. Реактивное планирование, ориентированное на прошлое, очень часто приводит к вытеснению продуктов и услуг этих корпораций не только с внешнего, но и внутреннего рынка, поскольку другие предприятия лучше планируют и осваивают конкурентоспособную продукцию.

2. *Инактивное планирование* ориентируется на существующее положение предприятия и не предусматривает как возвращения к прежнему состоянию, так и продвижения вперед. Его основными целями являются выживание и стабильность производства. Свой стиль, традиции и правила инактивные предприятия ценят выше, чем экономичность или эффективность планово-производственной деятельности. Лучше всех существуют те предприятия с инактивным стилем управления, у которых выживание не зависит от продуктивности труда. Много примеров инактивного планирования можно найти на государственных предприятиях, в административных учреждениях,

бюджетных организациях, а также в отделах обслуживания и функциональных службах различных предприятий. Инактивное планирование, ориентированное на настоящее, не способствует экономическому росту и развитию отечественных предприятий.

3. *Преактивное планирование* направлено на осуществление непрерывных изменений в различных сферах деятельности предприятий. В своем стремлении к лучшему преактивисты опираются на все достижения науки и техники, широко применяют эксперимент и прогнозирование, но мало используют накопленный опыт. Такое планирование состоит из прогнозирования будущего и подготовки к нему и осуществляется на предприятиях «сверху вниз». Начинается оно с прогнозирования внешних условий, затем формулируются важнейшие цели предприятия и его стратегия как целостная программа их достижения. Основная трудность преактивного планирования вытекает из того факта, что чем дальше в будущее проникает прогноз, тем больше вероятная ошибка. Поэтому эффективная подготовка возможна в лучшем случае для относительно близкого будущего. Следовательно, преактивное планирование, основанное на прогнозах, может быть эффективным лишь для относительно короткого периода.

4. *Интерактивное планирование* заключается в проектировании желаемого будущего и изыскании путей его построения. Такое планирование поэтому скорее сосредотачивается на повышении результативности со временем, его цель максимизировать свою способность обучаться и адаптироваться или развиваться. Ускорение социально-экономических изменений делает обучение и адаптацию ключевыми моментами интерактивного планирования. Ни одну проблему как для экономики или общества в целом, так и для отдельного предприятия нельзя решить навсегда или надолго, и поэтому по мере ускорения изменений период действия планово-управленческих решений сокращается. Более того, решение одной проблемы создает новые, иногда и более трудные, чем решенные. Прогресс экономической науки, например, определяется в равной степени переходом

как от простых проблем к сложным, так и от сложных решений к простым. Интерактивное планирование, ориентированное на взаимодействие прошлого, настоящего и будущего, направлено на повышение уровня индивидуального, организационного и общественного развития предприятия и всей страны и улучшение качества жизни людей.

Содержание рыночного планирования на предприятиях определяется такими взаимосвязанными внешними и внутренними факторами, как потребители и поставщики, объект и система показателей, методы и технология составления планов и т.п.

Всякое планирование как процесс практической деятельности включает обычно несколько этапов или стадий, основное назначение которых состоит в следующем:

- *формулирование* состава предстоящих плановых проблем, определение системы ожидаемых опасностей или предполагаемых возможностей развития предприятия;
- *обоснование* выдвигаемых стратегий, целей и задач, которые планирует осуществить (достичь) предприятие в предстоящий период;
- *планирование* основных средств достижения поставленных целей и задач, выбор или создание необходимых средств для приближения к желаемому будущему;
- *определение* потребности ресурсов, планирование объемов и структуры необходимых ресурсов и сроков их поступления;
- проектирование и внедрение планов;
- *контроль* выполнения планов.

На отечественных предприятиях также применяется технология планирования, содержащая три основных этапа практической деятельности:

- 1) составление планов, принятие решений о будущих целях организации и способах их достижения;
- 2) организация выполнения плановых решений, оценка реальных показателей деятельности предприятия;

3) контроль и анализ конечных результатов, корректировка фактических показателей и совершенствование деятельности предприятия.

Правильный выбор вида, содержания и технологии внутрихозяйственного планирования на российских предприятиях имеет существенное значение не только для обоснования целей и планов, но и повышения эффективности производства и качества производимых товаров и услуг, выхода на внешний рынок.

### 1.3. Принципы и методы планирования

В ходе составления планов, руководители всех звеньев управления, намечают общую программу своих действий, устанавливают главную цель и результат совместной работы, определяют участие каждого отдела или работника в общей деятельности, объединяют отдельные части плана в единую экономическую систему, координируют работу всех составителей планов и вырабатывают решение о единой линии трудового поведения в процессе выполнения принятых 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 единства планов* предусматривает разработку общего или сводного плана социально-экономического развития предприятия, то есть все разделы годового плана должны быть тесно увязаны в единый комплексный план. Единство планов предполагает общность экономических целей и взаимодействие различных подразделений предприятия на горизонтальном и вертикальном уровнях планирования и управления;
- *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 соблюсти. Поэтому всякий план составляется с такой точностью, которую желает достичь само предприятие, с учетом его финансового состояния, положения на рынке и других факторов.

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

1. *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.

2. *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.

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

4. *Принцип пропорциональности*, т.е. сбалансированный учет ресурсов и возможностей предприятия.



5. *Принцип научности*, т.е. учет последних достижений науки и техники.
6. *Принцип детализации*, т.е. степени глубины планирования.
7. *Принцип простоты и ясности*, т.е. соответствия уровню понимания разработчиков и пользователей плана.

Следовательно, основные принципы планирования ориентируют предприятие на достижение наилучших экономических показателей. Многие принципы тесно взаимосвязаны и переплетены между собой. Некоторые из них действуют в одном направлении, например, эффективность и оптимальность. Другие, например гибкость и точность, в разных направлениях. Наряду с рассмотренными важнейшими принципами планирования большое значение в рыночной экономике имеют принципы участия и холизма в разработанном Р.Л Акоффом новом методе интерактивного планирования.

*Принцип участия* показывает активное воздействие персонала на процесс планирования. Он предполагает, что никто не может планировать эффективно для кого-то другого. Лучше планировать для себя – неважно насколько плохо, чем быть планируемым другими – неважно насколько хорошо. Смысл этого: увеличить свои желания и способности удовлетворить потребности как собственные, так и чужие. При этом главная задача профессиональных плановиков состоит в стимулировании и облегчении планирования другими для себя.

*Принцип холизма* состоит из двух частей:

- *принцип координации* устанавливает, что деятельность ни одной части предприятия нельзя планировать эффективно, если ее выполнять независимо от остальных объектов данного уровня, а возникшие проблемы необходимо решать совместно;
- *принцип интеграции* определяет, что планирование, осуществляемое независимо на каждом уровне, не может быть столь же эффективным без взаимосвязи планов на всех уровнях. Поэтому для ее решения необходимо изменение стратегии другого уровня.

Согласно принципу холизма следует, что чем больше уровней и элементов в системе, тем выгодней планировать одновременно и во взаимозависимости. Эта концепция планирования «сразу всеми» противостоит последовательному планированию как сверху вниз, так и снизу вверх.

Существуют также такие принципы планирования, как централизованный, децентрализованный и комбинированный.

В зависимости от главных целей или основных подходов используемой информации, нормативной базы, применяемых путей получения и согласования тех или иных конечных плановых показателей принято различать следующие методы планирования: экспериментальные, нормативные, балансовые, расчетно-аналитические, программно-целевые, отчетно-статистические, экономико-математические и другие.

*Расчетно-аналитический* метод основан на расчленении выполняемых работ и группировке используемых ресурсов по элементам и взаимосвязи, анализе условий наиболее эффективного их взаимодействия и разработке на этой основе проектов планов.

*Экспериментальный* метод – это проектировка норм, нормативов и моделей планов на основе проведения и изучения замеров и опытов, а также учета опыта менеджеров, плановиков и других специалистов.

*Отчетно-статистический* метод состоит в разработке проектов планов на основе отчетов, статистики и иной информации, характеризующей реальное состояние и изменение характеристики деятельности предприятия.

#### **1.4.Функции и структура плановых служб предприятия**

В основе эффективного планирования на предприятии лежит системный подход, основанный на всестороннем и последовательном изучении состояния предприятия, его внутренней и внешней среды. Системный подход призван найти ответы на следующие вопросы о работе предприятия:

1. Как выделить систему, деятельность которой мы собираемся планировать?
2. В какой сфере и в каких условиях действует предприятие?
3. Как организовано предприятие и как оно функционирует в действительности?
4. Какая политика и практика предприятия действуют в настоящий период?
5. Каковы главные приоритеты руководства предприятия?
6. Как работало предприятие в прошлом и как оно работает сейчас?
7. Какова структура акционерного капитала?
8. Что представляют собой конкуренты предприятия, какова их доля на рынке и как она изменяется?
9. Какие законы и правительственные постановления влияют на работу предприятия, и каким образом?

Полученные в ходе системного анализа ответы на подобные вопросы позволяют выявить все основные факторы, ограничивающие рост предприятия и мешающие его плановому развитию.

Планирование и управление экономической деятельностью тесно связаны между собой такими функциями производственного менеджмента, как выбор цели, определение ресурсов, организация процесса, контроль исполнения, координация работы, корректировка задач, мотивация персонала и т.д. В их выполнении участвуют многие категории персонала – руководители всех уровней управления, экономисты-менеджеры, плановики-исполнители и др. Основные функции высшего руководства предприятия состоят в установлении единой стратегии развития или в обосновании цели планирования, выборе основных способов ее достижения, определении методов и технологии разработки планов. Руководители остальных звеньев

управления, а также специалисты плановых служб разрабатывают все текущие и тактические планы. В их функции входит также анализ внешней и внутренней среды предприятия, составление прогнозов развития своих подразделений, расчет и оценка необходимых ресурсов, плановых показателей и т.д.

Руководство планово-экономических служб предприятий осуществляют общие, научные, методологические и другие главные функции по управлению всей текущей и перспективной плановой деятельностью. Персонал службы планирования совместно с высшим руководством принимает участие в разработке стратегии предприятия, выборе и обосновании экономических целей, создании необходимой нормативной базы, анализе и оценке плановых и фактических результатов конечной деятельности.

В планировании своей деятельности участвуют все службы предприятия, как производственные, так и функциональные. В цехах и отделах организуются планово-экономические бюро или профессиональные группы. Структура планово-экономических служб предприятия зависит прежде всего от размеров производства, характеристики продукции, положения на рынке, формы собственности и т.д. При бесцеховой структуре управления плановые функции выполняются экономистами-менеджерами высшего звена. Каждое предприятие самостоятельно выбирает структуру своих планово-экономических органов.

Основой для выбора организационных структур на предприятии служат обычно перспективные планы на развитие, объемы производства продукции, нормативы численности и соотношений различных категорий персонала и многие другие факторы. Примером линейного подчинения экономических служб на крупных предприятиях могут быть названы последовательные структурные звенья:

При функциональной подчиненности право принимать решения и давать руководящие указания предоставляется применительно к конкретным функциям независимо от того, кто их осуществляет.

При линейно-функциональной структуре управления по каждому уровню формируется состав служб, пронизывающий все предприятие «сверху донизу»

В условиях рыночной экономики существует множество типов организационных структур, в которые органично должны вливаться плановые службы. Это продуктовая, матричная, дивизиональная, проектная и т.д., выбор которых определяется стратегическими задачами предприятия.

На крупнейших американских предприятиях все работы по планированию делятся между многими исполнителями на определенные функции, этапы и сроки:

1. Центральный плановый отдел формирует цели (30 ноября). Высшее руководство рассматривает вопросы прибыли, капиталовложений и расширения сбыта.
2. Центральный плановый отдел рассылает для ориентации производственных подразделений записки, содержащие предполагаемые финансовые показатели, объемы сбыта, размеры прибыли и затрат на предстоящие пять лет.
3. Производственные подразделения выдвигают свои показатели (31 января). Каждое подразделение представляет финансовый план на ближайшие годы и отчет о результатах работы по прогнозированию спроса, действий конкурентов, техническим новшествам. Представители высшего руководства за это время посещают каждое подразделение и знакомятся с ходом работ.
4. Центральный плановый отдел утверждает цели и основные финансовые показатели (28 февраля). К этому времени отдел определяет соответствие реальных возможностей достижения подразделениями предложенных высшим руководством плановых показателей. Производственные

подразделения пересматривают план на второе полугодие (31 марта) и при необходимости изменяют финансовый бюджет на этот период.

5. Центральный отдел планирования утверждает пересмотренный план на второе полугодие (30 апреля). Этот план включает уточненные показатели на оставшийся период года.

6. Производственные отделы составляют планы на два года (30 апреля). Эта работа является продолжением четвертого этапа. Двухлетний план составляется с учетом изменения технологии, условий рынка и т.д. Подразделения составляют баланс на каждый месяц первого года и каждый квартал второго, планируют поступление наличных средств и их использование.

7. Производственные подразделения представляют заявки на требующиеся им денежные средства (30 апреля). Эти средства распределяются только на те проекты, которые должны осуществляться в течение двух лет.

8. Производственные отделы составляют прогноз на 5 лет (30 апреля) по сбыту всех видов выпускаемой продукции по годам. Наряду с прогнозами сбыта намечается примерная сумма затрат и ожидаемая прибыль.

9. Производственные подразделения представляют (31 мая) сводку принятых подразделениями показателей, сведения о возможном поступлении денежных средств, заявку на требуемые инвестиции, прогноз сбыта продукции на пять лет.

10. Высшее руководство принимает решение (30 июня) о распределении финансовых средств на проекты подразделений и общепроизводственные расходы.

11. Все службы составляют свои планы и бюджеты (31 августа), которые включаются в общий план и получают необходимые финансовые средства.

12. Высшее руководство утверждает все планы и бюджеты (30 сентября).

## **Глава 2. Основные направления развития инфраструктуры в сельском хозяйстве республики Узбекистан**

### **2.1. Механизм планирования в системе управления предприятия**

Планирование как процесс выполняет в системе управления ряд очень важных функций. Это объясняется тем, что управленческий цикл начинается с процесса планирования.

Если рассматривать систему управления как единый замкнутый цикл, то началом и завершением этого цикла является планирование как подсистема по конкретизации цели и путей развития предприятия.

В соответствии с этим можно сделать вывод: насколько будут обоснованы планы, а исходя из них - управленческие решения, настолько эффективно, надежно и устойчиво будет функционировать предприятие. При этом план рассматривается не как догма, не как набор количественных и качественных показателей, которые обязательны для выполнения, а как наиболее рациональный и эффективный путь развития при сложившихся внутренних и внешних условиях.

В системе управления планирование выполняет ряд важных функций, а именно:

- формализует и описывает процессы будущего развития предприятия с расчетом альтернативных вариантов изменения внешней среды и способов оптимальной адаптации предприятия к этим изменениям;
- обеспечивает синхронизацию привлечения и использования внутренних и внешних ресурсов исходя из эффективной потребности в них;
- снижает риск потерь от неблагоприятных условий внешней среды за счет разработки на стадии планирования адекватных действий при наступлении этих условий;

- учитывает специфику сезонных колебаний (особенно характерных для сферы услуг) и обеспечивает меры по снижению потерь от этих колебаний (дополнительное привлечение клиентов рекламой, снижение цен и т. д.);
- формирует условия действенного контроля и оценку последствий принимаемых решений за счет конкретизации, формализации и четкого представления оптимального развития предприятия.

Каждая из этих функций реализуется в плановых заданиях. Поэтому обоснованные планы, их четкость, системность, конкретность и реалистичность служат залогом эффективных управленческих решений.

В условиях нестабильности внешней среды, а именно в период финансовых или экономических кризисов, возрастает роль государства в формировании гарантий и условий надежного развития предприятий, в принятии ими обоснованных планов, направленных на их эффективное развитие при адекватных управленческих действиях со стороны, как государства, так и предприятия.

На уровне государства необходимо обеспечить решение следующих задач для создания условий эффективного развития предприятия с учетом обоснованности планов, повышения их надежности:

- гарантирование стабильности финансовой и денежной системы и на этой основе обоснование наиболее важных общегосударственных целей и задач, формирование госзаказа, включение в его реализацию наиболее эффективных предприятий, в том числе негосударственных, создание условий для выполнения сопряженных с госзаказом планов;
- формирование сбалансированности материальных и денежных потоков и на этой основе без инфляционного и стабильного развития экономики страны, что создает условия предсказуемости развития предприятия;
- гарантирование свободы предпринимательства, инициирование трудовой активности, в результате чего возможно сформировать конкурентный сбалансированный рынок, обеспечивающий при правильной стратегии и



тактике развития предприятия высокоэффективную хозяйственную деятельность.

Эти задачи по формированию государственных гарантий стабильности экономического развития могут быть решены разными путями, с привлечением различных механизмов планирования и управления. Действенность плановых решений и форм воздействия на экономические, социальные и даже политические процессы будет определяться, во-первых, адекватностью принимаемых мер по созданию государством условий и гарантий стабильности финансовой и экономической системы; во-вторых, последовательностью шагов управленческих структур предприятия по реализации намеченных целей и на их основе - планов. При этом необходимо учитывать достаточно обширный круг интересов участников экономических отношений, факторов, потенциальных и реальных угроз при разработке планов и их реализации.

В условиях кризиса 2008-2009 годов особенно актуальной стала проблема сбалансированности денежных потоков и обеспечение платежеспособности предприятий. В этой связи возникает необходимость анализировать и учитывать ряд внешних и внутренних факторов, характерных для кризисного периода. В частности, к внешним факторам относятся:

- изменчивость цен, как на финансовых, так и на товарных, фондовых рынках. Резкие скачки цен увеличивают риски, что необходимо учитывать при принятии решений об источниках и направлениях использования денежных средств. Кроме того, в этом блоке необходимо учитывать и управлять ценой капитала в двух ее составляющих: цена собственного капитала, выражаемая в рублях на одну акцию; цена акции, выраженной нормой прибыли на одну акцию. Риск держателей акций на изменчивость цен на акции должен компенсироваться уровнем доходности (дивидендов), а также выпуском различных акций (привилегированных и обыкновенных) с

разными сроками погашения (диверсификация портфеля акций одной компании);

- глобализация рынков через создание межнациональных корпораций, возможностей информационных, маркетинговых и расчетных систем по мобилизации капитала с любого финансового рынка, усиливают конкуренцию, снижают предпринимательскую прибыль, а соответственно финансовую устойчивость предприятий. Это, в свою очередь, приводит к повышению доли заемных средств в структуре капитала и ведет к увеличению использования финансового рычага в стремлении увеличить прибыль;

- возникающие налоговые асимметрии в случаях, когда, во-первых, отдельным видам деятельности предоставляются налоговые льготы с целью поощрения их развития, во-вторых, неодинаковый налог, устанавливаемый отечественным и зарубежным фирмам, в-третьих, характер деятельности отдельных предприятий дает им право на снижение налогов, в-четвертых, деятельность в зонах (регионах) с льготным налогообложением. Это приводит к "перебрасыванию" капиталов, созданию филиалов в зонах (странах) с выгодным налогообложением, т. е. совершаются так называемые структурированные сделки, обеспечивающие минимизацию налогов и максимизацию прибыли;

- технологические достижения в создании компьютерных систем, телекоммуникаций позволили значительно увеличить объем и количество сделок, в том числе по валютным и процентным свопам (одновременная купля-продажа акций с различными процентами и сроками погашения, покупка валюты с обязательством ее последующей продажи); по индексным фьючерсам, определяемым по отношению к наличному индексу (справедливая цена этих же фьючерсов), что в условиях мгновенных сделок с помощью электронной торговли приводит к резким колебаниям курсов акций и цен на фьючерсы и подвергает потребителя и производителя рыночных ресурсов повышенному ценовому риску;

- успехи финансовой теории, основой которой является определение стоимости капитального актива, формирование новых финансовых инструментов и методов управления рисками, необходимо использовать в плановых и управленческих решениях любого предприятия независимо от вида его деятельности;
- рост международной конкуренции и интернационализация финансовых потоков создают повышенную неопределенность долгосрочных инвестиций, а также увеличивают риск ликвидности и платежеспособности национальных предприятий;
- изменение стоимости информации и операционных издержек (цена информации и уровень операционных издержек снижаются), высокая доступность к информации позволяют оперативно реагировать на изменение условий деятельности.

К внутрифирменным факторам относятся:

- обеспечение необходимой ликвидности предприятия на всех стадиях его развития;
- не расположенность к риску или получение адекватной компенсации за риск, предопределяет необходимость управления рисками на основе формирования диверсифицированного по уровню рисков портфеля плановых и управленческих решений;
- усложнение плановых расчетов и необходимость обучения менеджеров по управлению экономическими процессами на предприятии, при большом их многообразии, для обеспечения оптимального вложения средств и повышения прибыли компании;
- выгоды за счет финансовой отчетности, позволяющей краткосрочно положительно сказаться на прибыльности предприятия (организации) и улучшить показатели его кредитоспособности.

Учет всех этих внешних и внутренних факторов в условиях финансового кризиса при проведении плановых расчетов, а затем

управленческих действий не только необходим, но неизменно важен для предприятия.

## **2.2. Показателями эффективности плановой деятельности**

Основными оценочными показателями эффективности плановой деятельности являются как абсолютные, так и относительные значения затрат и результатов, доходов и издержек, прибыли и других общеэкономических или внутрипроизводственных показателей.

Наиболее важными планово-экономическими показателями являются эффект и эффективность, стоимость и доходность. Эффект показывает степень достижения некоторого заданного результата и в общем виде представляет собой разность между результатами и затратами, между ценой товара и его себестоимостью, между плановыми (нормативами) и фактическими значениями показателя. Относительный показатель эффективности показывает соотношение полученного эффекта с затратами на его осуществление и является своего рода ценой или платой за достижение данного результата.

Понятия «эффект» и «эффективность» трактуются как общенаучные категории, включающие экономический эффект, научный эффект, технический и социальный эффекты.

В рыночных условиях установлены следующие виды экономической эффективности: финансовая (коммерческая) эффективность, бюджетная эффективность и народно-хозяйственная эффективность.

Показатели финансовой (коммерческой) эффективности характеризуют соотношение финансовых затрат и результатов, обеспечивающих требуемую норму доходности. Основным показателем коммерческой эффективности

служит поток реальных денежных средств -  $\Phi_t$ , который определяется по формуле

$$\Phi_t = \Pi_t - O_t, \quad ( \quad )$$

где

$\Pi_t$  – приток финансовых результатов за планируемый период;

$O_t$  – отток денежных средств за данный период.

Показатели бюджетной эффективности отражают влияние осуществляемого инвестиционного проекта и снижение расходов соответствующего бюджета всех уровней управления.

Бюджетный эффект определяется как превышение доходов соответствующего бюджета над его расходами за период осуществления данного проекта и рассчитывается по формуле

$$B_t = D_t - P_t, \quad ( \quad )$$

где

$B_t$  – бюджетный эффект за период внедрения проекта;

$D_t$  – доходы бюджета за данный период;

$P_t$  – расходы бюджета за этот же период.

Показатели народно-хозяйственной эффективности определяют основные экономические результаты проекта с учетом интересов государственных, отраслевых и других хозяйствующих субъектов. При расчете показателей на уровне народного хозяйства в их состав включаются стоимостные измерения следующих результатов:

- 1) конечные экономические результаты, в том числе выручка от реализации всей продукции и услуг на вн утрреннем и внешнем рынках, а также доходы от продажи имущества и интеллектуальной собственности;
- 2) социальные результаты, рассчитанные исходя из совместного воздействия всех участников проекта на рост человеческого капитала;
- 3) прямые финансовые результаты, включающие кредиты и займы банков, и другие поступления средств;

- 4) экологические результаты, воздействующие на улучшение окружающей среды и здоровья работников;
- 5) косвенные финансовые результаты, обусловленные влиянием осуществления проекта на рост доходов сторонних предприятий и физических лиц.

Разработка и обоснование наилучшего варианта будущего плана производственной деятельности предприятия в рыночных условиях предполагают правильный выбор критерия экономической эффективности, под которым в первую очередь понимаются максимально возможная прибыль и наибольший совокупный доход. Поэтому в рыночной экономике общепринятым критерием эффективности является максимальная прибыль.

Дополнениями к этому показателю в качестве оценочных критериев эффективности, как плановых, так и фактических, применяются следующие:

- 1) чистый дисконтированный доход представляет собой общую сумму эффекта на весь планируемый или расчетный срок действия проекта производства товаров и услуг, приведенную к начальному периоду времени;
- 2) индекс доходности характеризует отношение суммы приведенных эффектов к общей величине капитальных вложений;
- 3) внутренняя норма доходности определит такую норму дисконта, при которой величина приведенных эффектов равна величине приведенных капиталовложений;
- 4) срок окупаемости проекта устанавливает минимальный временной интервал со дня осуществления проекта, за пределами которого интегральный эффект имеет положительное значение.

В условиях рынка теоретическая норма эффективности находится, как правило, в диапазоне между среднегодовым уровнем инфляции (нижний предел) и среднегодовой учетной ставкой за кредит (верхний предел).

В процессе внутрипроизводственного планирования, помимо рассмотренных критериев эффективности, могут быть использованы для установления и выбора оптимальных значений планируемых показателей

частные критерии: себестоимость, материалоемкость, трудоемкость, рентабельность, безубыточность, объем продаж, доход акционеров и т.д.

Выбор тех или иных экономических показателей в качестве оценочных критериев эффективности зависит от конкретных производственных условий.

Анализ и оценка качества планов являются важным условием поставленных в них целей и задач, с точки зрения их реализации и совершенствования. Конечные результаты плановой деятельности во многом определяются двумя взаимосвязанными факторами:

- 1) качество составления экономистами-менеджерами первоначальных плановых показателей социально-экономической деятельности предприятия;
- 2) уровнем выполнения принятых высшим руководством предприятия первоначальных планов всеми категориями персонала.

Поэтому в ходе внутрипроизводственного планирования и в процессе выполнения плановых показателей возникает необходимость не только оценки правильного выбора основной цели развития того или иного подразделения предприятия, но и степени достижения запланированной цели.

Важнейшими функциями внутрипроизводственного плана в рыночной экономике являются:

- план как экономический прогноз;
- план как основа контроля деятельности;
- план как средство управления предприятием;
- план как основа выработки стратегии и цели предприятия.

Следовательно, текущая и перспективная деятельность предприятия связана не только с разработкой, но и с выполнением планов.

В рыночных условиях качество плановой деятельности предприятия можно определить степенью согласования и удовлетворения интересов потребителя с учетом имеющихся возможностей и ограничений ресурсов, определяющих свободу выбора в процессе производства и реализации

продукции. Совокупность отношений производства и сбыта продукции представляет собой динамичное и равновесное состояние предприятия как сложной экономической системы.

Если план производства и продажи продукции сохраняет в течение определенного периода структуру постоянной, то и производственная деятельность предприятия весь этот срок также остается стабильной. Плановая деятельность экономистов-менеджеров играет определенную роль в разработке и корректировке основных показателей планов. В этих условиях невозможно обеспечить получение общих качественных плановых показателей, если не будет качественным каждый из составляющих этот конечный результат показателей.

Для оценки качества планов необходимо иметь систему показателей, характеризующих их реальность и напряженность, обоснованность и оптимальность, степень точности и уровень риска и т. д. Реальность планов отражает возможность их осуществления в ближайший отрезок времени, здесь основным признаком служит уровень их фактического выполнения в конкретных внешних и внутренних условиях. Еще одним важным оценочным показателем качества планов служит уровень их напряженности на всех этапах их существования.

Коэффициент напряженности планов можно определить путем сравнения соответствующих показателей с установленной мерой или существующим эталоном (например, научно обоснованные или оптимальные плановые показатели).

Тогда коэффициент напряженности  $K_n$  определяется по формуле

$$K_n = A_{nl} / A_э \quad ( \quad )$$

где

$A_{nl}$  – планируемый или фактический показатель плана;

$A_э$  – эталонный или нормативный показатель.



Такой способ расчета коэффициентов напряженности планов может быть использован для оценки разнообразных разделов или показателей плана. На стадии разработок плановых показателей необходимо обеспечить их равновесие с эталонными, что достигается при коэффициенте напряженности, равном 1. Чем больше значение расчетного коэффициента, тем выше уровень напряженности оцениваемых плановых показателей. Превышение планируемых или фактических показателей соответствующих нормативных или эталонных значений в нормальных условиях работы предприятия, как правило, не должно происходить, так как это указывает на некачественное составление планов и необходимость их корректировки.

**Сбалансированность** многих показателей является необходимым условием качественной разработки первоначальных планов.

На передовых российских предприятиях машиностроительного производства за основу эталонных нормативов могут быть взяты следующие стандарты:

- 1) коэффициент использования среднегодовой производственной мощности предприятия – 0,95;
- 2) показатель загрузки технологического оборудования и рабочих мест – 0,8;
- 3) удельный вес новой продукции в годовом плане производства и реализации – 0,25;
- 4) уровень проектной производственной мощности предприятия – 1.

Сравнивая соответствующие плановые и фактические показатели с нормативными, можно установить не только коэффициенты напряженности планов, но и степень риска плановой деятельности. Степень риска в условиях рыночной неопределенности можно оценивать как нормальную при отклонении фактических данных от запланированных на 10%, высокую – 20%, чрезмерную – 40%, недопустимую – свыше 50%.

Общим показателем качества планов могут служить также некоторые важнейшие плановые показатели – годовой объем, производство или реализация продукции, совокупный доход, прибыль и др.

Выполнение плановых показателей оценивается путем их периодического сравнения с фактическими значениями по заранее установленным контрольным точкам (декада, месяц, квартал и год).

К важнейшим направлениям достижения качественной системы планирования относятся такие, как совершенствование методологии развития нормативной базы, рост профессионализма персонала, применение компьютерной техники, стимулирование разработчиков и исполнителей планов. Все это указывает на тесное взаимодействие научных, методических, производственных и человеческих факторов.

Таким образом, планирование должно стать на всех предприятиях основой повышения эффективности производства и уровня доходов предприятий, его собственников и персонала, а также служить важным средством достижения главных экономических и социальных целей развития.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Функционирование предприятий республики в условиях открытой и свободной рыночной экономики успех их деятельности во многом определяется умением планировать и управлять.

Планирование является важнейшей частью предпринимательской практики, бизнеса, производственной деятельности, первым и наиболее значимым этапом процесса менеджмента. Важность планирования выражена в известном афоризме: «Планировать или быть планируемым». Смысл этого высказывания заключается в том, что фирма, которая не умеет или не считает нужным планировать свою деятельность, сама оказывается объектом планирования, средством для достижения чужих целей. Серьезный подход к планированию создает основу для устойчивой и эффективной работы в предприятии.

На основе системы планов предприятие организует дальнейшее осуществление запланированных работ, мотивацию задействованного для их выполнения персонала, устанавливает контроль результатов и их оценку с точки зрения плановых показателей.

Многолетний опыт зарубежных и отечественных предприятий показал, что недооценка планирования предпринимательской деятельности в условиях рынка, сведение его к минимуму, игнорирование или некомпетентное осуществление зачастую приводят к неоправданным экономическим потерям и, в конечном счете, к банкротству.

Принимая во внимание вышеизложенное, а также не разработанность многочисленных проблем функционирования предприятия в условиях формирования рыночных отношений в нашей стране, мы пришли к выводу, что исследование задач внутрихозяйственного планирования и управления является весьма актуальным.

Исходя из этого, мы поставили перед собой следующие задачи:

- раскрыть сущность и необходимость систему планирования в управлении деятельности предприятий ;

- проанализировать и развить принципы и методы планирования и управления в организации;
- исследовать типы внутрихозяйственного планирования и управления;
- проанализировать содержание и организацию внутрихозяйственного планирования Янгирского межрайонного филиала «Қишлоқхўжалиққимё».

В результате проведенного исследования мы пришли к следующим выводам:

1. **Планирование** является важнейшей частью управленческой деятельности, первым и наиболее значимым этапом процесса менеджмента. Планирование - центральная функция управления любым предприятием.

2. Внутрихозяйственное планирование и управление:

- создает возможности для подготовки к использованию будущих благоприятных условий;
- стимулирует руководителей к реализации своих решений к дальнейшей работе;
- улучшает координацию действий в организации;
- увеличивает возможность в обеспечении предприятия необходимой информацией;
- способствует более рациональному распределению ресурсов;
- улучшает контроль в организации.

3. Главными причинами дестабилизации экономики, спада производства являются недооценка роли и значимости внутрихозяйственного планирования, второстепенного отношения к материальному производству и услугам, утрата рычагов производительности труда.

4. Стратегическое планирование и управление призваны обеспечить инновационность деятельности предприятия.

5. Прогнозирование, планирование и управление должны быть построены на научных принципах и методах, которые имеют важное стратегическое значение организации деятельности предприятия.

6. Для успешной работы организации все типы планирования и средства управления должны увязываться между собой и не противоречить друг другу.

К конкретным результатам, обладающим свойством научной новизны, можно отнести следующие:

1. Выявлены и обоснованы факторы, ограничивающие эффективное использование планирования и методов управления предприятий в отечественных условиях, и определившие основные направления исследования.

2. Дан анализ состояния деятельности предприятий по осуществлению планирования и ее результатов (на примере предприятий Сырдарьинской области). Обоснована актуальность темы: «совершенствование внутрихозяйственного планирования и управления».

3. Предложена усовершенствованная схема функций менеджмента организации по планированию и управлению ее деятельности.

4. Проанализированы принципы, сформулированные для процедуры планирования и расширенно их использование на процедуры управления, замыкая, таким образом, проблему системности при исследовании СПУФ.

5. Проанализированы известные методы планирования на предприятии, и дана их краткая характеристика, позволяющая определить логику и ограничения использования при решении задач ВФПУ. К ним относятся: балансовый, нормативный, программно-целевой методы, метод планирования по технико-экономическим факторам, сетевые модели, математического (линейного и нелинейного) программирования.

6. Уточнены понятия долго-, средне- и краткосрочного планирования. Предлагается для классификации планов на указанные типы использовать теорию понятия корреляционного анализа. Если автокорреляционная функция исследуемого временного ряда (спрос на продукцию, цены на сырье и готовые изделия, прибыль и себестоимость и т.д.) принимает значения из интервала от 1 до 0,7, то соответствующие временные промежутки относятся

к краткосрочному прогнозу. Для значений автокорреляции равных 0 - 0,3 следует говорить о долгосрочном прогнозе, и, наконец, для остальных (промежуточных) имеем среднесрочный прогноз.

7. Дан обзор существующих подходов к представлению организационной культуры и обоснована необходимость развития идеи Ст.Бира об организации, как живом организме, на основе использования современных информационных технологий.

8. Предложено для совершенствования СПУФ использовать понятия и механизмы, так называемой, электронной экономики: электронное правительство, виртуальное экономическое пространство, программные системы, ФОП-технологии, базы данных, базы знаний и др.

9. Дана общая характеристика Янгиерского межрайонного филиала «Қишлоқхўжалиққиммё», исследована система его ВФПУ, предложен комплекс мер по ее совершенствованию. Подробно на примере описан механизм выработки стратегии управления предприятием.

## Список литературы

1. Узбекистан Республикаси Ер кодекси ва кишлок хужалигига оид конун хужжатлари. - Т.: Адолат, 1999. - 435 б.
2. Узбекистан Республикаси Президентининг «Узбекистан иктисодиётида хусусий секторнинг улуши ва ахамиятини тубдан ошириш чора-тадбирлари тугрисида» ги Фармони. Халк сузи, 2003 й. 28 январ. -Б. - 1.
3. Узбекистан Республикаси Президентининг 2009 йил 26 январдаги "Озиковкат махсулотлари ишлаб чиқаришни кенгайтириш ва ички бозорни тулдириш юзасидан қушимча чора-тадбирлар тугрисида"ги қарори.
4. Постановление Президента Республики Узбекистан от 3 августа 2009г. №ПП-1167 «О дополнительных мерах по расширению масштабов строительства жилья в сельской местности».
5. Каримов И. А. Узбекистан иктисодий ислохотларни чуқурлаштириш йулида. - Т.: Узбекистан, 1995. - 269 б.
6. Каримов И.А. Мамлакатимизда демократик ислохотларни янада чуқурлаштириш ва фуқаролик жамиятини ривожлантириш концепцияси. / И.А.Каримов. - Т: Узбекистан, 2010. - 36 б.
7. Каримов И.А. Барча режа ва дастурларимиз ватанимиз тараккиётини юксалтириш, халкимиз фаровонлигини оширишга хизмат қилади. 2010 йилда мамлакатимизни ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш якунлари ва 2011 йилга мулжалланган энг муҳим устувор йуналишларга бағишланган Узбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги маъруза. - Тошкент. Узбекистон НМИУ, 2011. - 45 б.
8. Каримов И.А. Доклад на заседании Кабинета Министров, посвященном итогам социально-экономического развития страны в 2011 году и важнейшим приоритетам экономической программы на 2012 год. Газета Народное слова от 18 января 2012 года.
9. Каримов И.А. Мировой финансово-экономический кризис, пути и меры по его преодолению в Узбекистане. – Т.: Узбекистан. 2009.

- 10.Каримов И.А. Основные принципы общественно-политического и экономического развития Узбекистана. - Т.: Узбекистан. 1996.
- 11.Безруков В.Б. Использование экономико-математических методов при планировании труда. М.: Экономика, 1976.
- 12.Безруков В. Основные проблемы развития экономической реформы в регионах// Экономист. -1996. №4. - С.7-15.
- 13.Белокрылова О.С., Гильяно А.А. Инвестиционный климат региона: критерии рациональности и институциональная структура. -Ростов-на-Дону: Изд-во Рост, ун-та, 2003.
- 14.Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия. М.: ИНФРА-М, 2003.
- 15.Берзинь И.Э. Экономика фирмы. М.: Институт международного права и экономики, 1997.
- 16.Бобби Дж. Имидж фирмы: планирование, формирование, продвижение. Санкт-Петербург: Питер, 2000.
- 17.Булатов М. Экономика: учебник. М., 1999.
- 18.Булыгин Ю.Е., Волковский В.И. Основы теории организационно-социального управления: Учебное пособие. М.: ЧеРо, 2000.
- 19.Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование. М.: Инфра-М, 1999.
- 20.Винслав Ю. Становление отечественного корпоративного управления: теория, практика, подходы к решению ключевых проблем//Российский экономический журнал. 2001. - №2.
- 21.Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании): Пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 1996.
- 22.Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. 3-е издание М.: Гардарики, 1999.
- 23.Виханский О.С. Стратегическое управление. — М.: Гардарики, 1998.



- 24.Водачек Л., Водачкова О. Стратегия управления инновациями на предприятии. М.: Экономика, 1998.
- 25.Волков О.И. Экономика предприятия. М.: Инфра-М, 1997.
- 26.Ворст И., Ревептлоу Д. Экономика фирмы: Учебник: Пер. с датского А.Н. Чеканского, О.В. Рождественского. М.: Высш. шк., 1994.
- 27.Гальперин В.М., Игнатъев С.М., Моргунов
- 28.Гвишиани Д.М. Организация и управление. Изд. 3-е, перераб, - М.: Изд-во МТГУ им. Н.Э. Баумана, 1998.
- 29.Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. 2-е издание, перераб. и доп. М.: ЮНИТИ, 1995.
- 30.Гительман Л. Д. Преобразующий менеджмент: Лидерам реорганизации и консультантам по управлению. Учебное пособие. — М.: дело, 1999.
- 31.Гончаров В.В. Важнейшие понятия и концепции в современном управлении. М.: МИИПУ, 1998.
- 32.Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала. М.: МП «Сувенир», 1993.
- 33.Горемыкин В.А., Бугулов Э.Р., Богомолов А.Ю. Планирование на предприятии: Учебник. М.: Филинь, 1999.
- 34.Горфинкель В.Я., Купряков Е.М. Экономика предприятия: Учебник. М.: ЮНИТИ, 1996.
- 35.Грузинов Г.П. Экономика предприятия и предпринимательство. Учебное пособие. М.: Софит, 1994.
- 36.Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. Спб. - Изд-во «Питер», 1999.
- 37.Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / Пер. с англ. М. Котельниковой. М. :ФАИР-ПРЕСС, 1998.
- 38.Дудкин В. Критерий оптимальности движения и стабилизации кадров. // Экономические науки. 1986. - № 12.

- 39.Елейко В.И. Исследование эффективности использования трудовых ресурсов с помощью производственных функций // Социально-экономические исследования методами математической статистики: сборник научных трудов. Моск. экон. стат. ин-т. М.: 1991. - С. 52-53.
- 40.Жамбекова Р.И. Вопросы внутрифирменного управления на предприятиях Нальчик: Эльбрус, 1999.
- 41.Жариков О.Н., Королевская В.И., Хохлов С.Н. Системный подход к управлению: Учеб. пособие для вузов / Под ред. В.А.Персианова М. ЮНИТИ ДАНА, 2001.
- 42.Заде Л.А. Основы нового подхода к анализу сложных систем и процессов принятия решений. В кн.: Математика сегодня. М.: Знание. -1974.-С. 5-49.
- 43.Зайцев Н.Л. Экономика организации: Учебник для вузов. 2-е изд., перераб. И доп. / Н.Л. Зайцев. - М.: Издательство «Экзамен», 2004.
- 44.Зайцев Н.Л. Экономика промышленного предприятия: Учеб. пособие М.: ИНФРА-М, 1996.
- 45.Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. М.: Экономика, 1990.
- 46.Иванов И.А. Инновационный менеджмент: Ростов-на-Дону: «БАРО-ПРЕСС», 2001.
- 47.Иванов Ю.Н., Токарев В.В., Уздемир А.П. Математическое описание элементов экономики. М.: Физматлит, 1994.
- 48.Игнатьева А.В., Максимцов М.М. Исследование систем управления: Учеб. пособие для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.
- 49.Карданская Н.Л. Основы предприятия управленческих решений. Учеб. пособие, М.: Русская Деловая Литература, 1998.
- 50.Кац И. Система внутрифирменного планирования // Проблемы теории и практики управления. 1999. - №4. - С.84-89.
- 51.Кейлер В.А. Экономика предприятия: Курс лекций. М.: ИНФРА-М, 2000.
- 52.Кетова Н.П. Региональная экономика. Ростов-на-Дону: Гефест, 1998.

- 53.Климова С.Г. Опыт использования методика неоконченных предложений в социологическом исследовании // Социология 4М. — 1995. -№5-6.
- 54.Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления. Учебник для вузов по специальности «Менеджмент». М.: Издательская группа НОРМА - ИНФРА М, 1999.
- 55.Munn R.E. Global Environmental Monitoring System. Action Plan for Phase 1. Scope, rep 3, Toronto, 1973.
- 56.Yin Robert K. Case Study Research: Desing and Method, Applied Social Research Methods Series. V.5. Sage Publications, 1989.
- 57.[www. portal.uz](http://www.portal.uz)
- 58.[www. ziyonet. uz](http://www.ziyonet.uz)
- 59.[www. lexus.uz](http://www.lexus.uz)
- 60.[www.biznes.ru](http://www.biznes.ru)
- 61.[www.business.com](http://www.business.com)
- 62.[www.businessbuy.ru](http://www.businessbuy.ru)
- 63.[www.businesspress.ru](http://www.businesspress.ru)
- 64.[www.list.ru](http://www.list.ru)
- 65.[www. gov. uz.](http://www.gov.uz)
- 66.<http://www.micex.ru>
- 67.<http://www.rts.ru>
- 68.<http://www.mosfund.ru>

