

Официальный сайт компании «Консультант плюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/popular/tkrf/>

2. Вайчулис Т. Б. Внутренний рынок рыбных товаров России / Т. Б. Вайчулис ; ВЭОР, Астрахан. отд.-ние. – Астрахань : [б.и.], 2004.

3. Мокренко П. С. Организация рынка рыбных товаров в России в условиях реформирования экономики : автореф. дис. ... к. э. н. / П. С. Мокренко. – М., 2001.

4. Клейнер Г. Б. Предприятие в нестабильной экономической среде : риски, стратегия, безопасность / Г. Б. Клейнер, В. Л. Тамбовцев, Р. М. Кагалов. – М. : Экономика, 1997.

5. Методические рекомендации по анализу и оценке состояния конкурентной среды на рынках товаров (работ, услуг) рыбного хозяйства. – М. : Изд-во ВНИЭРХ, 2003.

6. Набиев Р. А. Экономические проблемы развития рыбного хозяйства регионов Северного Прикаспия в условиях глобализации : автореф. дис. ... д. э. н. / Р. А. Набиев // ИАП РАН, Саратов, 2003.

7. Антонова О. В. Инвестирование как средство стабилизации рыночной устойчивости предприятий рыбной отрасли / О. В. Антонова // Проблемы экономики. – 2006. – № 4. – С. 18-20.

7. Шлеман Г. Основы и проблемы экономики предприятия / Г. Шлеман ; под ред. проф. А. Г. Поршнева. – М. : Финансы и статистика, 1996. – 112 с.

8. Гончаров В. Д. Маркетинг продовольственных товаров в России / В. Д. Гончаров. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 176 с.

9. Бондаренко Т. Я. Конкурентная среда на рынках рыбных товаров / Т. Я. Бондаренко // Экономические проблемы развития рыбного хозяйства России : мат-лы науч.-практ. конф., 28-29 окт., 2002. – М. : Изд-во ВНИЭРХ, 2003.

10. Водилев Ю. А. Адаптация рыбообработывающих предприятий к спросу на рынке рыбных продуктов через продуктовую реструктуризацию / Ю. А. Водилев // Экономика на службе обществу : труды междунар. науч.-практ. конф., 15-17 апреля 2004 г. – Астрахань : Изд-во АГТУ, 2004.

10. Голубков Е. П. Изучение конкурентов и завоевание преимуществ в конкурентной борьбе / Е. П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. – 2003. – № 2. – С. 27-44.

11. Структура потребительских расходов домашних хозяйств (по материалам выборочного обследования бюджетов домашних хозяйств; в процентах). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.gks.ru/free\\_doc/2006/b06\\_11/07-15.htm](http://www.gks.ru/free_doc/2006/b06_11/07-15.htm) (дата обращения 08.04.2009)

**Хмельницкая Светлана Валерьевна,**

соискатель, ассистент кафедры экономики и управления производством Кубанского государственного технологического университета, e-mail: [anna\\_shc@mail.ru](mailto:anna_shc@mail.ru)

## ФОРМИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ ВНУТРИФИРМЕННОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В АГРОПРОМЫШЛЕННЫХ ХОЛДИНГАХ

### Formation of an effective system of intrafirm planning in agroindustrial holdings

*В статье освещается оригинальный подход к формированию эффективной системы внутрифирменного планирования применительно к масложировым холдингам. Рассматриваются вопросы анализа и построения моделей функционирования предприятий на примере масложировых холдингов. Раскрывается последовательность формирования эффективной системы планирования на основе сквозной системы планирования с использованием информационных технологий. Показаны возможные результаты от их использования.*

*Статья адресована специалистам предприятий, предпринимателям, практическим работникам экономических служб, студентам, преподавателям.*

*The article discusses the original approach to the formation of an effective system of intrafirm planning with respect to fat-and-oil holdings. Questions of the analysis and construction of models of functioning of the enterprises on the example of fat-and-oil holdings are considered. The author shows the sequence of formation of an effective system for planning on the basis of an open system of planning with the use of information technologies. Possible results of their use are shown.*

*The article is addressed to the experts of the enterprises, businessmen, practical workers of economic services, students, teachers.*

*Ключевые слова: внутрифирменное планирование, сквозное планирование, экономическая эффективность, агропромышленные холдинги, информационные технологии, агропромышленные холдинги.*

*Keywords: intrafirm planning; open planning; economic efficiency; agroindustrial holdings; economic efficiency; agroindustrial holdings; information technology, agro-industrial holding.*

Эффективность производственной деятельности предприятий во многом зависит от уровня организации внутрифирменного планирования, от правильности выбора принципов и методов планирования, формирования потоков информации, периода планирования, набора разрабатываемых видов планов и целого ряда других факторов. В свою очередь эффективность внутрифирменного планирования во многом определяется правильностью построения моделей деятельности предприятия.

Построение и анализ таких моделей относятся к области бизнес-консалтинга, включающего в себя построение моделей текущего и целевого состояния предприятия, выработку предложений по совершенствованию его деятельности, формирование целевой программы развития предприятия и плана перехода из текущего состояния в целевое<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Жданов С. А. Экономические модели и методы в управлении / С. А. Жданов. – М. : Дело и Сервис, 1998. – 176 с. – С. 23.

Для построения таких моделей первоначально необходимо выделить все сферы деятельности предприятия, осуществить их анализ и определить взаимосвязи между ними. Затем осуществляется обработка результатов обследования и построение существующих, сложившихся функциональных, информационных и по мере необходимости событийных моделей его деятельности. Действующая модель представляет собой отображение положения дел на предприятии на момент обследования – его организационно-управленческую структуру, взаимодействие подразделений, принятые технологии, автоматизированные и неавтоматизированные бизнес-процессы и т. д. Модель позволяет понять, чем занимается и как функционирует данное предприятие с позиций системного анализа. На основе автоматической верификации она позволяет выявить ряд ошибок и узких мест и сформулировать предложения по их устранению.

Далее с учетом разработанных предложений формируется модифицированная модель деятельности предприятия. Данная модель должна интегрировать результаты предварительно проведенной оценки эффективности управления предприятием, и в частности существующей системы внутрифирменного планирования, перспективные предложения специалистов предприятия, экспертов и системных аналитиков по совершенствованию управления предприятием и его деятельности.

Использование моделирования процессов управления производственной деятельностью предприятий позволяет создать конкретный научно обоснованный механизм координации действий потребителей и производителей различных видов продукции во времени и пространстве и тем самым заложить фундамент эффективной системы внутрифирменного планирования<sup>2</sup>.

Это особенно актуально для масложировых предприятий. Сложность ситуации в масложировой промышленности, как и в целом в российской экономике, на наш взгляд, заключается в том, что в последние годы активно происходит формирование вертикально интегрированных систем, крупных объединений предприятий порой разной отраслевой принадлежности.

Довольно значительная часть масложировых предприятий сосредоточена в Южном федеральном округе РФ, занимающем первое место по производству растительных масел, где традиционно вырабатывается более 50 % всего объема его производства. Это объясняется одной причиной – близостью сырьевой базы и благоприятными климатическими условиями для ее развития.

В период перехода к рыночным отношениям в стране начала быстро развиваться дистрибутивная сеть. Это позволило несколько сгладить такую узкую специализацию Южного региона. Но в целом ситуация осталась практически без изменений. В масложировой промышленности интенсивно проходил процесс образования крупных холдингов. В настоящее время в Южном регионе практически не осталось самостоятельных предприятий. Все существовавшие масложировые предприятия входят в различные холдинги. Большая часть рынка масложировой продукции оказалась под контролем десятка крупных производителей.

Ведущими агропромышленными масложировыми холдингами в Южном федеральном округе являются холдинги «Солнечные продукты» и «Юг Руси». Они являются в настоящее время динамично развивающимися вертикально интегрированными компаниями на масложировом рынке России. В их состав вошли практически все ведущие масложировые предприятия Краснодарского края: МЖК «Краснодарский», МЖК «Армавирский», «Лабинский МЭЗ», «Кропоткинский МЭЗ».

В структуре данных крупнейших компаний имеются десятки научных лабораторий, производственных подразделений, сложная система материально-технического обеспечения и сбыта готовой продукции, включающая многочисленных агентов по сбыту и предприятия технического обслуживания потребителей их продукции. Это выдвигает жесткие требования к координации участников производства, необходимости планирования их совместных усилий.

Деятельность холдинга «Солнечные продукты» ведется по нескольким направлениям:

- сырьевой дивизион – хранение маслосемян на трех предприятиях: ЗАО «Элеваторхолдинг», ОАО «Калининский элеватор», ОАО «Балаковский терминал»;

- маслодобывающий дивизион – переработка маслосемян и производство растительных масел, шротов, осуществляемые на предприятиях ЗАО «Янтарное», ОАО «МЖК Армавирский», ОАО «Аткарский маслоэкстракционный завод»;

- маслоперерабатывающий дивизион – переработка растительных масел и производство майонезов, соусов, маргаринов, спредов, технической продукции, осуществляемые на ОАО «Жировой комбинат» (г. Саратов), ОАО «Московский жировой комбинат», ОАО «Новосибирский комбинат»;

- торговый дивизион, обеспечивающий сбыт готовой продукции предприятий холдинга. Его представителем является ООО «Торговый дом «Солнечные продукты».

В состав холдинга «Юг Руси» также входят зерноперевалочный терминал, способный хранить 54000 тонны зерна и масличных культур, предприятия консервной промышленности (комплекс консервного производства «Лабинский»), предприятия по производству гофротары (ЗАО «Ростовбумага», ООО «Донская гофротара»), предприятия по производству хлебобулочных изделий (три крупнейших хлебозавода в г. Ростове-на-Дону), предприятия по оказанию таможенных услуг, а с 16 октября 2009 г. и ОАО «Новошахтинский завод нефтепродуктов». Приведенные данные свидетельствуют о взятом холдингом стратегическом направлении на диверсификацию бизнеса.

В состав перерабатывающей масложировой компании холдинга «Юг Руси» входят ООО «Маслоэкстракционный завод Юг Руси», ООО «Юг Руси – Золотая семечка», МЖК «Краснодарский» – филиал ООО «Маслоэкстракционный завод «Юг Руси», «Лабинский маслоэкстракционный завод» – филиал ООО «Маслоэкстракционный завод «Юг Руси», «Кропоткинский маслоэкстракционный завод» – филиал ООО «Маслоэкстракционный завод «Юг Руси».

<sup>2</sup> Ильин А. И. Планирование на предприятии : учеб. пособие / А. И. Ильин. – 8-е изд., стер. – М. : Новое знание, 2008. – 668 с. – С. 108.

В состав аграрной компании данного холдинга входят более 20 сельхозпредприятий Ростовской и Волгоградской областей, Краснодарского края, общей площадью более 200 тыс. га сельскохозяйственных угодий.

В состав торговой компании входит торговый дом «Юг Руси», который обеспечивает реализацию продукции АПГ «Юг Руси», выпускаемую под торговыми марками «Золотая семечка», «Аведов», «Злато», «100 рецептов», «Южное солнце». Созданная сеть дистрибьюторов охватывает всю территорию Российской Федерации и ряд зарубежных стран.

Аналогично холдингу «Солнечные продукты» группа компаний холдинга «Юг Руси» представляет собой вертикально интегрированную структуру, включающую в себя предприятия по выращиванию, хранению и переработке зерна, маслосемян, производству хлебобулочных изделий, растительного масла, белкового шрота, упаковки, нефтепродуктов и их реализации. Но следует отметить, что в отличие от холдинга «Солнечные продукты» холдинг «Юг Руси» является более громоздким. Взятый холдингом курс на диверсификацию бизнеса, на наш взгляд, чрезмерно усложнил его управляемость и отрицательно сказывается на результатах деятельности масложировых предприятий, прежде всего, Краснодарского края.

Анализ действующих моделей деятельности этих холдингов позволил выявить следующие основные проблемы в области управления и внутрифирменного планирования:

- недостаточную интеграцию результатов маркетинговых исследований рынка с процессом формирования производственной программы предприятий, входящих в холдинг;
- необоснованные корректировки производственной программы предприятий;
- превалирующую роль цели достижения высоких финансовых результатов ведущей компанией холдинга над интересами других предприятий, входящих в холдинг;
- превращение бывших ведущих предприятий масложировой отрасли в предприятия по оказанию услуг ведущим, вновь созданным компаниям холдинга;
- отсутствие единой сквозной системы планирования деятельности холдинга в целом.

Для решения вышеперечисленных проблем, на наш взгляд, в первую очередь необходимо построение модифицированных моделей деятельности холдингов, которые позволили бы создать основу для организации и использования системы сквозного планирования деятельности холдинга.

Предлагаемая система планирования должна обеспечивать формирование четкого операционного цикла системы планирования, сокращение времени на планирование деятельности, единую структуру документации по планированию, оперативное реагирование на тенденции рынка, возможность максимальной автоматизации процесса планирования.

Операционный цикл системы планирования предполагает определение функциональных зон и горизонтов планирования. К функциональным зонам планирования в холдингах следует отнести закупочную, производствен-

ную, логистическую и коммерческую зоны. Для каждой зоны необходимо определить свои горизонты планирования. Речь идет, прежде всего, о текущем и оперативно-производственном планировании (планирование на год с разбивкой по кварталам, месяцам, декадам). Причем первым этапом планирования следует считать планирование ассортимента продаж. План ассортимента продаж должен формироваться в торговом комплексе холдинга на основе результатов анализа бизнес-процессов управления маркетингом, продажами, логистикой. На основе плана ассортимента продаж должен формироваться план товародвижения, затем план производства продукции и в последнюю очередь план закупок необходимого сырья, материалов, топлива, энергии и других материальных ресурсов, а если в состав холдинга входит аграрная компания, то исходя из плана закупок должен формироваться план производства необходимой для холдинга сельскохозяйственной продукции, в рассматриваемом случае – план производства маслосемян.

Взаимосвязь функциональных зон масложирового холдинга при организации внутрифирменного планирования – модифицированную модель функционирования холдинга можно представить в виде схемы (рисунок 1).

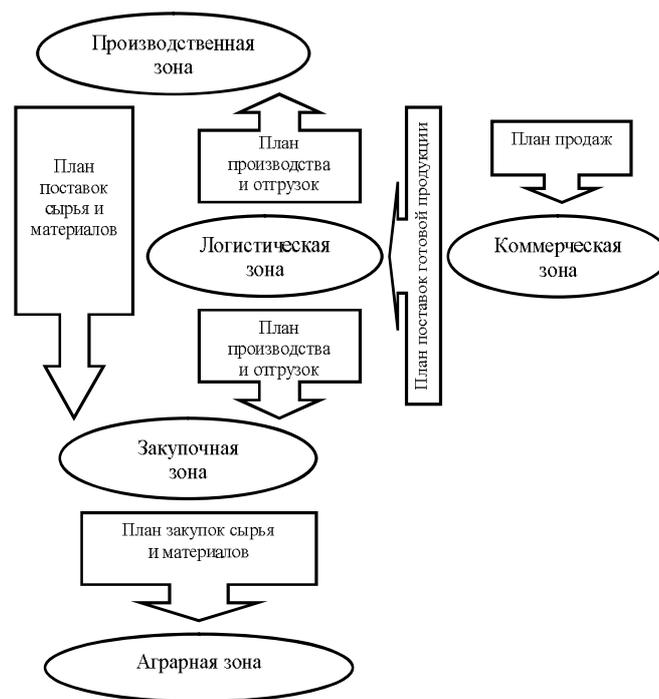


Рис. 1. Взаимосвязь функциональных зон масложирового холдинга при организации внутрифирменного планирования

Для обеспечения гибкости, непрерывности, сбалансированности, комплексности и оптимальности единой сквозной системы планирования деятельности холдинга целесообразно использовать современные информационные технологии планирования, что в настоящее время практически отсутствует.

В конкурентной борьбе побеждает только тот, кто быстрее других реагирует на изменения в бизнесе и принимает оптимальные решения. Именно информационные технологии помогают руководителям промышлен-

ных предприятий в решении этих сложных задач. Страны рыночной экономики имеют большой опыт создания и развития информационных технологий для промышленных предприятий. Одним из наиболее распространенных в мире методов управления и планирования производства является стандарт MRP II (Manufacturing Resource Planning), разработанный в США и поддерживаемый американским обществом по контролю за производством и запасами – American Production and Inventory Control Society (APICS).

Существующие программные продукты учитывают основные принципы внутрифирменного планирования и могут обеспечить поступающий рост эффективности за счет автоматизации процессов и устранения изолированных решений, основанных на электронных таблицах. Использование программных продуктов во внутрифирменном планировании – это только первый шаг в его совершенствовании. Оно повлечет за собой модернизацию всех процессов, связанных с планированием, и интеграционную трансформацию. В результате будет создана основа для роста производительности труда в плановой деятельности и повышения ее эффективности. Отрицательным моментом в этом направлении совершенствования внутрифирменного планирования является то, что существующие программные продукты не являются универсальными. Они требуют привязки к особенностям функционирования предприятий различной отраслевой принадлежности. Следует также иметь в виду, что использование программных продуктов только закладывает основу, но далеко не является исчерпывающим для достижения ожидаемых результатов в области повышения эффективности внутрифирменного планирования. Автоматизация процедур планирования позволяет повысить качество плановых решений за счет их оптимизации на ЭВМ, за счет повышения степени согласованности и сбалансированности планов различных функциональных областей производственно-хозяйственной деятельности и структурных подразделений предприятия, освобождения плановых работников от выполнения рутинных операций сбора, регистрации, приема-передачи и обработки информации и сосредоточения их усилий на творческих операциях, повышения общей культуры плановой работы. Целесообразно, на наш взгляд, создать целостную автоматизированную систему внутрифирменного планирования, учета и контроля, то есть – сквозную систему планирования.

Использование такой системы внутрифирменного планирования позволяет достичь следующих результатов:

- получение оперативной информации о текущих результатах деятельности холдинга в целом, в том числе по отдельным заказам, видам ресурсов, выполнению планов;
- долгосрочное, оперативное и детальное планирование деятельности холдинга с возможностью корректировки планируемых показателей на основе оперативной информации;

- решение задач оптимизации производственных и материальных потоков;

- реальное сокращение производственных запасов материальных ресурсов на складах с последующим высвобождением денежных средств;

- планирование и контроль всего цикла производства с возможностью влияния на него в целях достижения оптимальной эффективности в использовании производственных мощностей, всех видов ресурсов и удовлетворения потребностей заказчиков;

- автоматизация работ службы по заключению договоров с полным контролем платежей, отгрузки продукции и сроков выполнения договорных обязательств;

- финансовое отражение деятельности предприятия в целом;

- значительное сокращение непроизводственных затрат;

- возможность поэтапного внедрения системы с учетом инвестиционной политики конкретного предприятия холдинга.

В основу сквозной системы планирования с использованием информационных технологий должна быть положена иерархия планов. Планы нижних уровней зависят от планов более высоких уровней, то есть план высшего уровня предоставляет входные данные, намечаемые показатели и/или какие-то ограничительные рамки для планов низшего уровня. Кроме того, эти планы связаны между собой таким образом, что результаты планов нижнего уровня оказывают обратное воздействие на планы высшего уровня, что особенно актуально для холдингов.

Если результаты плана нереалистичны, то этот план или планы высшего уровня должны быть пересмотрены. Таким образом, можно проводить координацию спроса и предложения ресурсов на определенном уровне планирования и ресурсов на высших уровнях планирования. Рассматриваемую систему внутрифирменного планирования применительно к холдингам масложировой промышленности можно представить в виде модели, изображенной на рисунке 2.

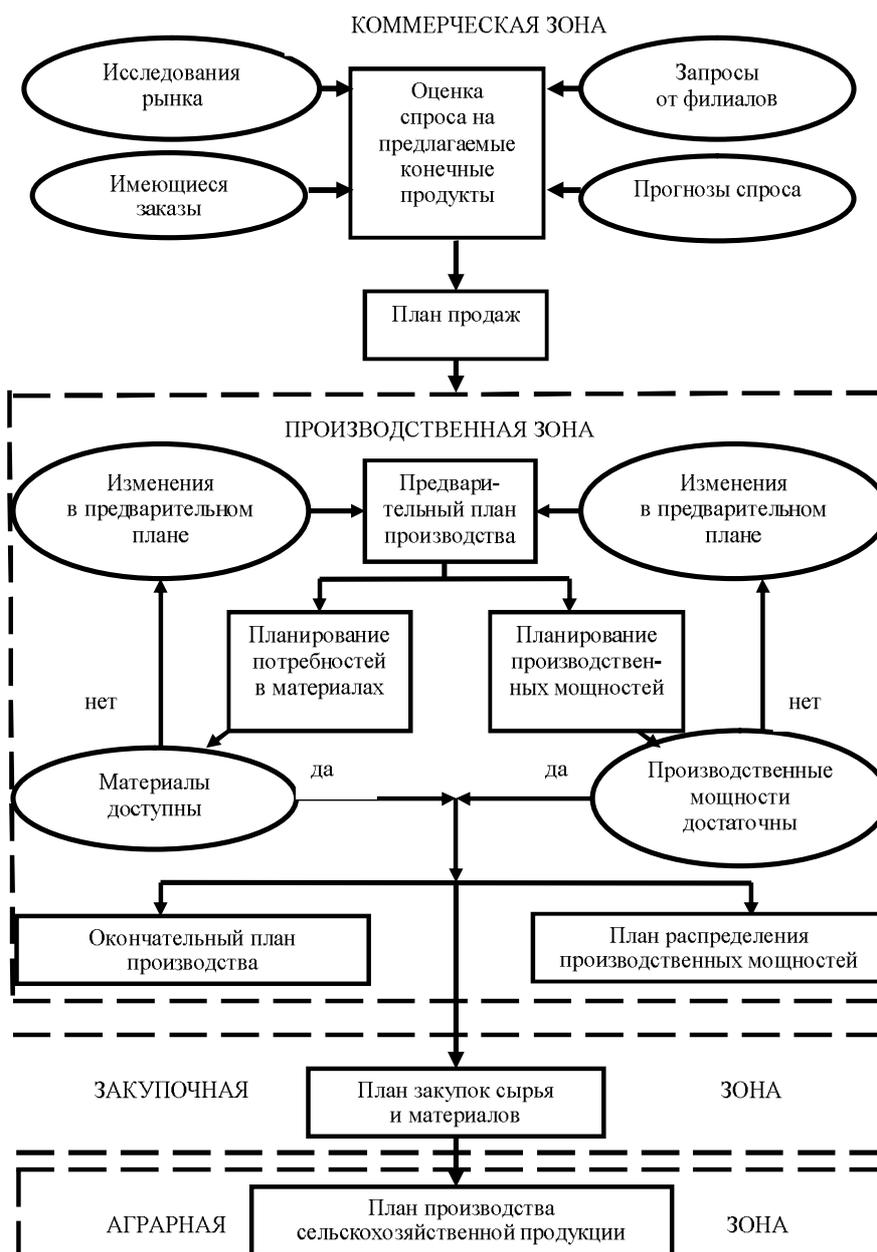


Рис. 2. Модель формирования эффективной системы внутрифирменного планирования деятельности холдинга в масложировом комплексе

Использование сквозной системы планирования, основанной на информационных технологиях, позволит получить следующие результаты:

- создать единый интегрированный процесс планирования от заявки конечного потребителя до производства сельскохозяйственной продукции;
- обеспечить четкое разграничение ответственности звеньев цепочки планирования;
- создать основы для обеспечения взаимосвязи между различными по содержанию и сроками реализации планами;
- обеспечить внедрение системы мотивации работников плановых служб различных функциональных зон холдинга и как конечный результат – сформировать эффективную систему внутрифирменного планирования.

Практическая значимость предлагаемой модели формирования эффективной системы внутрифирменного

планирования заключается в том, что она актуальна не только для агропромышленных масложировых холдингов, но и других вертикально интегрированных систем.

#### ЛИТЕРАТУРА:

1. Жданов С. А. Экономические модели и методы в управлении / С. А. Жданов. – М. : Дело и Сервис, 1998. – 176 с.
2. Ильин А. И. Планирование на предприятии : учеб. пособие / А. И. Ильин. – 8-е изд., стер. – М. : Новое знание, 2008. – 668 с.



## ВЫСШЕЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ

### Специальности/направления подготовки бакалавров

Код	Наименование направления/специальности	Квалификация	Вступительные испытания* (результаты ЕГЭ)
030500	Юриспруденция	Бакалавр юриспруденции	1. Русский язык 2. Обществознание
030501	Юриспруденция	Юрист	«Русский язык» и «Обществознание» являются обязательными, третий экзамен определяется поступающим: <b>«История» или «Иностранный язык»</b>
070600	Дизайн	Бакалавр дизайна	1. Русский язык
070601	Дизайн	Дизайнер	2. Литература 3. История
080100	Экономика	Бакалавр экономики	1. Русский язык 2. Математика  «Русский язык» и «Математика» являются обязательными, третий экзамен определяется поступающим: <b>«Обществознание» или «Иностранный язык»</b>
080105	Финансы и кредит	Экономист	
080109	Бухгалтерский учет, анализ и аудит	Экономист	
080401	Товароведение и экспертиза товаров	Товаровед-эксперт	
080500	Менеджмент	Бакалавр менеджмента	
080507	Менеджмент организации	Менеджер	
100101	Сервис	Специалист по сервису	
230100	Информатика и вычислительная техника	Бакалавр техники и технологии	1. Русский язык 2. Математика «Русский язык» и «Математика» являются обязательными, третий экзамен определяется поступающим: <b>«Физика» или «Информатика и информационно-коммуникативные технологии»</b>
080800	Прикладная информатика	Бакалавр прикладной информатики	
080801	Прикладная информатика	Информатик-экономист	
260100	Технология продуктов питания	Бакалавр техники и технологии	1. Русский язык 2. Математика 3. Химия

\*Для абитуриентов, получивших **среднее (полное) общее** образование до 01.01.2009 г. и поступающих на заочную форму, вступительные испытания проводятся в форме тестирования по русскому языку и математике/обществознанию; для абитуриентов, поступающих на базе **среднего профессионального образования** по профилю специальности, вступительные испытания проводятся в форме тестирования по направлению/специальности; для абитуриентов, поступающих на базе **высшего профессионального образования, поступление без экзаменов.**

## ВЫСШЕЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ



### Направления подготовки специалистов

#### **030501 Юриспруденция**

Специализации: «Гражданско-правовая специализация», «Уголовно-правовая специализация»

#### **070601 Дизайн**

Специализация: «Дизайн среды», «Графический дизайн»

#### **080105 Финансы и кредит**

Специализации: «Финансовый менеджмент», «Банковское дело», «Налоги и налогообложение»

#### **080507 Менеджмент организации**

Специализации: «Гостиничный и туристический бизнес», «Административный менеджмент», «Менеджмент в отраслях нефтегазового комплекса»

#### **080109 Бухгалтерский учет, анализ и аудит**

Специализации: «Бухгалтерский учет, анализ и аудит в коммерческих организациях (кроме банков и других финансово-кредитных учреждений)», «Бухгалтерский учет, анализ и аудит в банках и других финансово-кредитных учреждениях»

#### **080801 Прикладная информатика**

Специализация: «Информационные системы в бухгалтерском учете и аудите»

#### **080401 Товароведение и экспертиза товаров**

Специализация: «Товароведение и экспертиза товаров в области торгово-закупочной и заготовительной деятельности»

#### **100101 Сервис**

Специализация: «Информационный сервис», «Автосервис», «Сервис на предприятиях индустрии моды»

#### **Вступительные испытания:**

На базе среднего (полного) общего образования перезачитываются результаты ЕГЭ.

На базе среднего профессионального образования по профилю – тестирование по специальности.

#### **Направления подготовки магистров:**

##### **080100 Экономика**

##### **080800 Прикладная информатика**

##### **080500 Менеджмент**

#### **ПОЛУЧЕНИЕ ВТОРОГО ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ ПО СПЕЦИАЛЬНОСТЯМ ИНСТИТУТА!**

##### **Обучение осуществляется:**

- на базе среднего (полного) общего образования: очная форма – 5 лет, заочная форма – 6 лет
- на базе СПО: очная форма – 3 года, заочная форма – 3,5 года
- на базе высшего образования: заочная форма обучения – 3 года

#### **ПРОВОДИТСЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ТЕСТИРОВАНИЕ С ЦЕЛЬЮ САМООПРЕДЕЛЕНИЯ В ВЫБОРЕ СПЕЦИАЛЬНОСТИ: <http://www.volbi.ru>**

Адрес: 400048, г. Волгоград, ул. Южно-Украинская, 2

Телефон: /8442/ 54-47-51, 54-47-44