

КАМБАРОВА С.Р.

## КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ СОВРЕМЕННОЙ СИСТЕМЫ ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ АПК

**Аннотация.** В настоящей статье представлена концепция системы планирования на предприятиях АПК, теоретико-методическая база которой определяется основными подсистемами системы планирования деятельности предприятия: стратегической, тактической, оперативной, а также бизнес-планированием. Анализируя ряд терминологических аспектов в данной области с позиции системного подхода, обоснованы следующие положения: понятия тактического и оперативного планирования тождественны; недопустимо отождествлять стратегическое планирование низших уровней управления и оперативное планирование этих же уровней; целесообразно рассмотреть бизнес-планирование как связующий элемент системы планов предприятия, который объединяет средние уровни стратегического планирования и верхние уровни оперативного планирования в рамках деятельности, для которой необходимы инвестиции. В общем, концепция системы планирования на предприятии в стадии становления, и для её развития необходимо обоснованное использование отечественного и зарубежного теоретико-методологического опыта в данной области.

**Ключевые слова:** концепция, система планирования, предприятия АПК, бизнес-планирование, пищевая промышленность АПК, продовольственные товары, стратегическое планирование, тактическое планирование, оперативное планирование.

КАМБАРОВА S.R.

## CONCEPTUAL PROVISIONS OF THE MODERN SYSTEM OF PLANNING AT THE AIC ENTERPRISES

**Abstract.** The present manuscript presents a concept of the system of planning at the AIC enterprises, the theoretical-methodical foundation of which is determined by the main sub-systems of a system of planning of activity of an enterprise: the strategic, tactical, operating, as well as business planning. Analyzing a number of terminological aspects in this field from the point of view of the systemic approach, the following provisions are substantiated: the notions of tactical and operational planning are identical; it is not permitted to make the strategic planning of the lower levels of management and operating planning of these same levels equal; it is desirable to consider business planning to be the connecting element of the system of plans of the enterprise that joins together the middle levels of strategic planning and top levels of operational planning in an activity requiring investments. Overall, the concept of a system of planning at an enterprise is in the stage of establishment, and for its development it needs a substantiated use of domestic and foreign theoretical-methodological experience in this field.

**Keywords:** a concept, a system of planning, the AIC enterprises, business planning, the food industry of the AIC, food products, strategic planning, tactical planning, operational planning.

---

Обеспечение устойчивого снабжения населения качественными продуктами питания в соответствии с потребительским спросом является задачей, которую призвана решать пищевая и перерабатывающая промышленность АПК РФ. В настоящее время в условиях острой конкуренции предприятия пищевой промышленности функционируют не всегда эффективно. Причины такого положения предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности лежат в необеспеченности предприятий качественным сырьем и его высокой стоимости из-за наличия большого количества посредников, постоянном повышении цен на энергоносители и железнодорожные перевозки, неурегулированности вопросов платежей и взаимозадолженности между поставщиками сырья, перерабатывающими и торговыми организациями, высоком банковском проценте по кредитам. Помимо этого и другие тенденции негативно повлияли на деятельность предприятий АПК и катастрофически снизили объемы производства продукции, ухудшили обеспечение населения отечественными продовольственными товарами [10, 13, 14, 26].

Фактически работа, связанная с созданием инновационных разработок, включая прогрессивные виды оборудования, современные технологии для пищевой и перерабатывающей промышленности, была прекращена [11, 15, 17, 19, 25].

Такая ситуация в пищевой и перерабатывающей промышленности говорит в первую очередь о недостатках законодательно-правовой базы, недостаточном использовании форм и ме-

тодов управления, которые неадаптированы к рыночным условиям, неиспользование или недоиспользование методов, связанных с планированием, маркетингом, контроллингом, реинжинирингом, диверсификацией и реструктуризацией производства.

Результаты деятельности предприятий АПК зависят от объективных и субъективных причин. Одна из таких причин связана с недостаточным использованием возможностей, которые предоставляются путем внедрения системы планирования на предприятиях АПК [12, 16, 18, 20, 21, 24].

В СССР экономистами планирование деятельности предприятия АПК рассматривалось в качестве части общегосударственной системы планирования [6]. Сейчас чаще всего планирование определяется в качестве составной части системы управления фирмой наряду с организацией, реализацией, координацией и контролем. Структурное содержание системы планирования определяет его эффективность. Поэтому важно определить составляющие элементы системы планирования деятельности организации. Экономисты дореформенного периода выделяли два основных элемента планирования деятельности предприятия. Первый элемент — это технико-экономическое планирование, которое разрабатывает целостную систему показателей развития техники и экономики предприятия в их единстве и взаимосвязи. Второй элемент — это оперативно-производственное планирование, которое заключается в последующем развитии и завершении технико-экономических планов [6]. В период, когда государственное регулирование было снижено, выросло число задач, которые фирма должна была решать самостоятельно, что усложнило структуру системы планирования: увеличило количество уровней и видов планирования. В современных условиях в России методические рекомендации, связанные с формированием системы планирования деятельности организации, указывают на то, чтобы на предприятиях создавались подсистемы стратегического, тактического, оперативного планирования, а также бизнес-планирования.

Охарактеризуем стратегическое планирование западных основоположников теории стратегического планирования и управления: А. Чандлера, П. Друкера, М. Портера, И. Ансоффа, П. Дойля, А. Томсона, и А. Стрикленда и др., чьи идеи можно увидеть в работах и российских исследователей — В. Царева, О. Виханского, А. Зуба, В. Марковой, И. Кузнецовой и др. Стратегическое планирование — это инструмент, формирующий систему целей функционирования фирмы. Процесс стратегического планирования состоит из следующих этапов:

1. Определение миссии фирмы. Большинство исследователей [2, 3, 5, 7], считают, что в миссии заключен общий смысл существования организации и она определяет ориентиры ее функционирования.

2. Формулирование целей и задач. Конечное состояние, к которому стремится организация, фиксируется в виде ее целей. Цели — это отдельные характеристики организации, достижение которых желательно и на достижение которых направлена ее деятельность [22]. Достижение цели осуществляется реализацией соответствующих задач. Задачи имеют отношение и к отдельным подразделениям организации или ее филиалам. Они должны быть конкретны, измеряемы, ориентированы на то, чтобы совершить определенные практические действия, реалистичны, учитывать ресурсы времени и финансов фирмы.

3. Анализ и оценка внешней и внутренней среды. С помощью результатов такого анализа можно выбрать наиболее эффективную стратегию в соответствии с внутренними параметрами фирмы и ее положением на целевом рынке<sup>1</sup>.

4. Разработка и анализ стратегических альтернатив, выбор стратегии. Этот этап заключается в принятии решений, связанных с достижением целей и реализацией корпоративной миссии. Используется западная классификация конкурентных стратегий. Так, М. Портером выделяются три основные стратегии, обладающие универсальным характером и приемлемые для любой конкурентной силы, — преимущество в издержках, дифференциация и фокусирование. А. Томпсоном и А. Стриклендом выделяются пять конкурентных стратегий, которые включают: стратегию лидерства по издержкам, стратегию широкой дифференциации, стратегию оптимальных издержек, сфокусированную стратегию на основе низких издержек и сфокусированную стратегию на основе дифференцированной продукции [22, с. 165]. С помощью анали-

<sup>1</sup> Например, SWOT-анализ может показать, что фирма имеет значительные внутренние силы, но внешняя среда предоставляет мало благоприятных возможностей для осуществления эффективного бизнеса и несет в себе много потенциальных угроз.

за альтернатив и выбора стратегии можно определить направления дальнейшего развития бизнеса компании.

5. Реализация стратегии. Исходя из исследований, работа, связанная с реализацией стратегии, относится к административным задачам и состоит из следующих основных моментов, которые необходимы для успешного выполнения стратегии: создания организационных возможностей, управления бюджетом, определения политики фирмы, мотивации служащих, обеспечения внутреннего руководства, использования передового опыта и т. п. Задача реализации стратегии заключается в определении того, что необходимо сделать, чтобы стратегия работала и была осуществлена в намеченные сроки [4, с. 30].

6. Оценка и контроль стратегии. Этот этап обеспечивает обратную связь между процессом достижения целей, которые предусматриваются стратегическим планом, и самими целями. Главной задачей контроля является выяснение степени зависимости между реализацией стратегии и достижением целей и миссии фирмы. С помощью контроля отслеживается реализация стратегии, достижение поставленных стратегических целей и задач. Исходя из результатов стратегического контроля, осуществляется корректировка стратегии и целей фирмы.

Следовательно, подсистема стратегического планирования ориентируется на следующие действия:

- осуществить развернутый анализ перспектив развития фирмы, используя различные стратегии;
- определить перспективные направления развития фирмы;
- поставить цели, согласованные с стратегией развития фирмы, которая была принята.

Таким образом, стратегическое планирование поддерживает конкурентоспособность фирмы на рынке путем определения необходимых для этого целей и задач.

Следует отметить, что стратегическое планирование в западной литературе разделяется в зависимости от уровней управления и называется «разработкой стратегической пирамиды». А.Томпсоном и А. Стриклендом стратегическое планирование фирмы представляется в виде пирамиды, в которой разработка стратегии состоит в последовательном осуществлении четырех различных организационных уровней:

- корпоративной стратегии, т. е. стратегии для компании и сфер ее деятельности в целом<sup>2</sup>;
- деловой стратегии (бизнес-стратегии) — стратегии для отдельных видов деятельности компании;
- функциональной стратегии — стратегии для функциональных направлений определенной сферы деятельности<sup>3</sup>;
- операционной стратегии — более узкой стратегии для основных структурных единиц внутри функциональных направлений.

Следует обратить внимание на то, что российская практика управления на низовых уровнях «пирамиды» часто отождествляет стратегическое планирование с подсистемами тактического, оперативного и бизнес-планирования. Этот подход неверный, потому что стратегическое планирование, в отличие от других видов планирования, формулирует только обобщенные перспективные цели и направления развития, т. е. ориентиры для управления на всех уровнях: фирмы в целом, на направлениях бизнес-деятельности, функциональных направлений и внутри оперативных единиц.

Рассмотрим подходы, связанные с определением содержания тактического планирования. Большинство исследователей сходятся в том, что тактическое планирование — это средство реализации стратегических планов. Можно согласиться с М. Бухалковым в том, что тактическое планирование заключается в принятии решений в отношении распределения ресурсов организации, для того чтобы достичь стратегических целей [7]. Отечественными экономистами тактическое планирование определяется как самостоятельная подсистема, которая связывает стратегический и оперативный уровни. Западными экономистами [1] тактическое планирование обычно обособленно не выделяется. Оно относится к подсистеме стратегического и оперативного планирования и реализуется в виде составления финансовых программ (бюджетов). Главная особенность, которая присуща тактическому планированию, как в Рос-

<sup>2</sup> На одноотраслевом предприятии стратегия корпоративного уровня отсутствует.

<sup>3</sup> Каждая сфера деятельности имеет производственную стратегию, стратегии маркетинга, финансов и т. д.

сии, так и за рубежом, это система конкретных количественных показателей. Тактический план обладает многофункциональным назначением и осуществляет три основные функции, заключающиеся в прогнозировании, координации и контроле. Укрупненно тактическое планирование осуществляется в следующих функциональных направлениях деятельности фирмы: в производстве и реализации продукции; в материально-техническом обеспечении производства; в оплате труда; издержках производства; финансовом планировании.

Помимо этого тактическое планирование может состоять из некоторых других видов планов: плана инноваций (технический и организационный план развития предприятия), плана инвестиций и капитального строительства, плана, связанного с охраной природы и рациональным использованием природных ресурсов, плана социального развития коллектива, плана по фондам специального назначения и др. Данным видом планирования предусматривается также разработка и обоснование различных норм и нормативов, связанных с использованием ресурсов и организацией производственных процессов, а также расчетом экономической эффективности производства. Следовательно, можно сказать о том, что подсистема тактического планирования ориентируется на разработку программ и бюджетов в отношении всех направлений производственной, хозяйственной и социальной деятельности предприятия. Тактическое планирование определяет количественные, стоимостные и прочие показатели, конкретизирующие цели и задачи развития фирмы, которые заданы в стратегических планах.

Подсистема оперативного планирования часто исследователями определяется как разработка конкретных производственных заданий различным подразделениям предприятия на короткие промежутки времени. Основой для составления оперативных планов являются как показатели тактических планов по всем функциональным направлениям, в частности, к ним относятся НИОКР, производство, маркетинг, так и цели, определяемые стратегическим планированием, производимым на уровне операционных подразделений. Отечественная практика управления рассматривает оперативное планирование как оперативно-производственное планирование и как оперативное регулирование (диспетчерирование). Оперативно-производственное планирование заключается в трех последовательных этапах:

- этап объемного планирования. На этом этапе годовая производственная программа распределяется по кварталам и месяцам на каждый цех (подразделение);
- этап календарного планирования. На этом этапе плановые задания по каждому цеху детализуются, дифференцируются и уточняются по срокам;
- этап оперативного (сменно-суточного) планирования. На этом этапе разрабатываются и осуществляются оперативные мероприятия [23].

Основу системы оперативно-производственного планирования составляет производственная программа выпуска готовой продукции. Объем работ, связанный с оперативным планированием, состоит в следующем:

- разрабатываются прогрессивные плановые нормативы движения производства;
- цехам, участкам, бригадам составляются оперативные планы и графики, которые доводятся до непосредственных исполнителей;
- учитывается и контролируется ход производства;
- предупреждаются и выявляются отклонения от установленных планов I и графиков;
- обеспечивается стабилизация хода производства.

Оперативное планирование в западной практике характеризуется организационными моделями с программной ориентацией [8]. Задачи планирования этого уровня заключаются в календарном планировании движения материальных потоков внутри производственного процесса. В основе таких систем производственного планирования три базовых стандарта управления: MPS, SIC, MRP. MRP II заключается в управлении материально-производственными потоками, оптимизируя графики производства и планирования всех процессов, в анализе прогнозируемого и текущего спроса с интеграцией стратегических и тактических задач. MPS (master planning scheduling), или объемно-календарное планирование, формирует план продаж («объем» с разбивкой по календарным периодам), и на его основе составляется план исполнения заказов (за счет производства или закупок). Конечное действие планирования заключается в оценке финансовых результатов по периодам планирования. SIC (statistical inventory control) — это система, которая заключается в тактическом управлении запасами. MRP (material re-

quirement planning) представляет собой систему управления материальными потоками, состоящую из объемно-календарного планирования и статистического управления запасами [9]. Следовательно, результат оперативного планирования — это разработка системы функциональных планов, которые ориентированы на то, чтобы достичь стратегические цели организации.

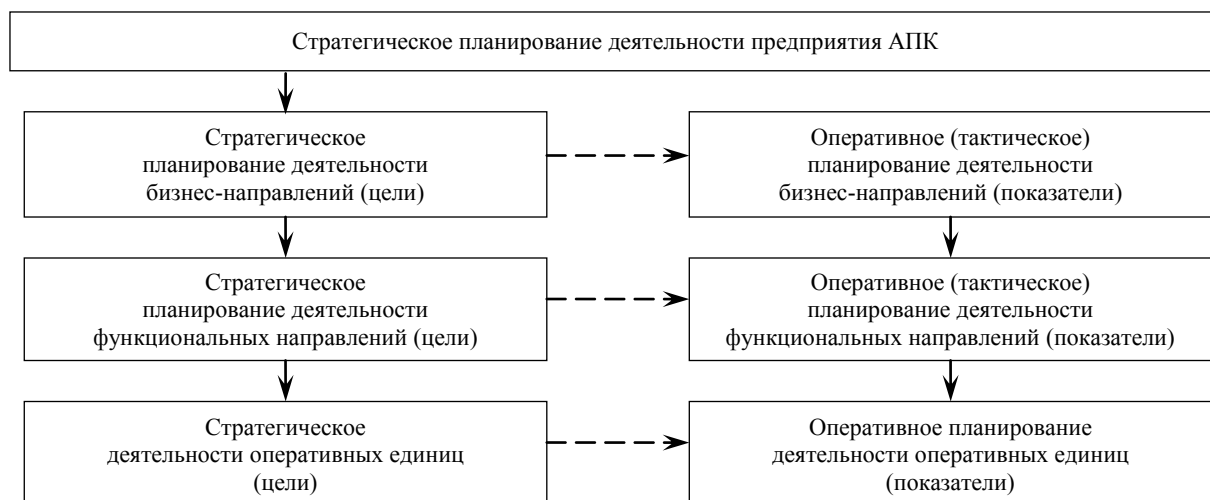
Проанализировав западные и отечественные подходы к определению содержания системы планирования на предприятии, можно установить следующее:

1. Стратегическим планированием определяются управленческие ориентиры, а именно — цели и задачи функционирования фирмы, которые осуществляются на всех уровнях управления: на фирме в целом; на направлениях бизнес-деятельности; на функциональных направлениях; внутри оперативных единиц.

2. Анализ отечественных исследований показал, что то определение, которое дали наши исследователи тактическому планированию, по сути, совпадает с определением оперативного укрупненного планирования у западных авторов. Данный вид планирования — это развернутые (обычно годовые) программы, которые определяют производственную, хозяйственную и социальную деятельность предприятия, направленные на выполнение заданий стратегического плана с наиболее полным и рациональным использованием материальных, трудовых, финансовых и природных ресурсов.

3. Оперативные планы подразделений фирмы формируются, учитывая укрупненные показатели тактических планов. Однако не следует забывать о том, что разработка оперативных стратегий, определяющая направления управленческой деятельности подразделений фирмы, влияет на осуществление оперативного планирования.

С учетом данных положений представлена схема взаимодействия основных элементов системы планирования деятельности предприятия АПК (рис. 1). В этой схеме отражена роль и место каждого элемента в структуре планирования предприятия АПК.



**Рис. 1.** Схема взаимодействия основных элементов системы планирования деятельности предприятия АПК

Сплошная линия на рисунке отображает прямую связь иерархических уровней планирования — т. е. последовательную детализацию планов высших уровней на более подробные планы низших уровней. Пунктирные линии отображают связь целей стратегического планирования и соответствующих им на данном уровне показателей тактического и оперативного планирования.

Что же касается бизнес-планирования, то его место в системе планирования деятельности отечественного предприятия пока однозначно не определено. Известным аналитиком в области внутрифирменного планирования В. Царевым методология бизнес-планирования определяется как современная методология формирования деятельности любой фирмы с помощью научной основы стратегических и внутрифирменных планов [23, с. 116]. Другой исследователь М. Бухалков считает, что предназначение бизнес-планов заключено в возможностях вы-

хода на рынок новых видов товаров и услуг [7, с. 321]. По мнению Л. Басовского, бизнес-план — это инвестиционный проект, т. е. проект вложения средств в какое-либо коммерческое мероприятие [5, с. 180]. Типовой бизнес-план включает следующие обязательные компоненты:

1. Резюме. Резюме состоит из: сути проекта, его целей и потенциальной эффективности; возможностей реализации проекта в конкретных рыночных условиях; того, кем и как будет выполнен проект; источников финансирования проекта; потенциальных выгод от инвестирования в проект (объема продаж, издержек производства и сбыта, норм прибыли, сроков окупаемости и возврата инвестиционных средств). Как правило, резюме составляется после того, как бизнес-план готов.

2. Описание товара (услуги). Данный раздел состоит из: общего представления о товаре, его конкурентоспособности, динамики спроса, возможностей расширения рынка продаж, сокращения издержек и т. д.

3. Оценка рынка сбыта и конкурентов. Основная задача раздела заключается в определении целевого рынка. С этой целью анализируются основные потребители продукции или услуг, а также основные конкуренты.

4. Маркетинговый план. Маркетинговый план состоит из: общей стратегии маркетинга, ценообразования, рекламы и продвижения товара на рынке, методов и каналов реализации товара.

5. Производственный план. Этот раздел особенно важен, когда в бизнес-проектах предусматривается организация производства новых конкурентоспособных товаров и услуг. Производственный план состоит из: основных производственных процессов, состава необходимого технологического оборудования, перечня материальных ресурсов, логической схемы материальных потоков, и т. д.

6. Организационный план. Данный план состоит из описания структуры управления фирмой, распределения полномочий, а также политики управления персоналом.

7. Финансовый план. Финансовый план состоит из: плана доходов и расходов, прогноза движения наличности и баланса фирмы. Он имеет особую важность для потенциальных инвесторов, так как основывается на потребностях фирмы в необходимых инвестициях. А это дает представление о том, насколько предлагаемый бизнес-план приемлем с экономической и инвестиционной точек зрения.

8. Оценка риска. В этом разделе оценивается степень достижимости поставленных целей. Оценив степень риска, разрабатывают меры, позволяющие его уменьшить.

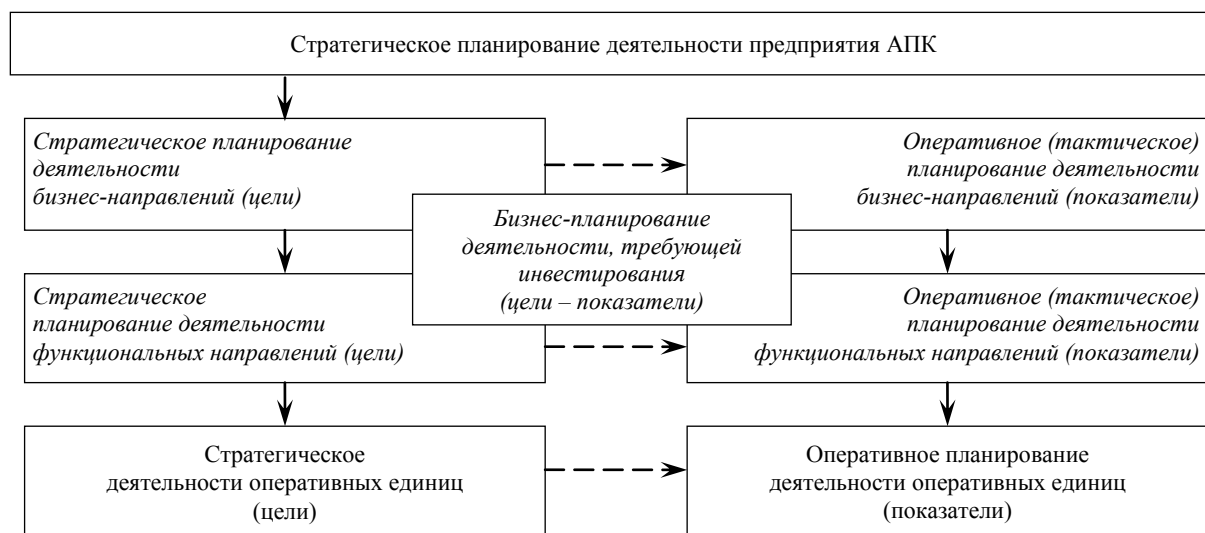
Проведя анализ основных особенностей содержания бизнес-планирования, можно сделать заключение о том, что под данным видом планирования предполагается комплексный анализ ситуации, постановка целей, выработка стратегий и согласованных программ действий, распределение ресурсов с учетом выявленных приоритетов развития. Применять бизнес-планирование необходимо, когда реализуются стратегические задачи, связанные с принятием решений об инвестициях, внутренними или внешними задачами. Следовательно, бизнес-планирование помогает осуществить выбор направлений инвестирования и увязать стратегические и тактические планы по различным направлениям бизнес-деятельности фирмы.

Анализируя научные подходы, связанные с определением бизнес-планирования, можно сделать вывод о том, что большинством исследователей бизнес-планирование рассматривается в виде совокупности методов формирования планов, которые обосновывают реализацию новых идей, выполнение новых технологических решений и направлений деятельности и т. п. и получение необходимых инвестиций. Таким образом, бизнес-планирование заключается в разработке некоего унифицированного проектного решения на достаточно отдаленную перспективу, в котором научно обоснованы возможные на данном сегменте рынка конечные целевые результаты деятельности предприятия, с учетом инвестиционного, производственного, материально-технического и прочего обеспечения.

Изучая различные трактовки понятия «бизнес-планирование» и методические подходы к составлению типовых бизнес-планов, определим ключевую особенность, которая характерна для бизнес-планирования: данный вид планирования состоит из определения стратегических целей для тех бизнес-направлений развития деятельности предприятия, для которых необходимо принять решения, связанные с выбором источников инвестирования. Соблюдая целевую

направленность деятельности бизнес-единицы и не выходя за рамки бизнес-планирования, производится разработка стратегических целей для функциональных подразделений предприятия. Это позволяет определить бизнес-планирование как систему, объединяющую стратегические цели и задачи планирования как бизнес-единиц, так и функциональных подразделений предприятия. Данная трактовка понятия «бизнес-планирование» отличается от существующих научных взглядов и позволяет рассмотреть бизнес-планирование в качестве способа, посредством которого ставятся связанные стратегические цели на разных уровнях управления в рамках деятельности, которой необходимо инвестирование. Учитывая это, следует отметить, что элемент бизнес-планирования логически встраивается в систему планирования деятельности предприятия. Таким образом, взаимодействие основных элементов системы планирования можно представить в виде схемы на рис. 2. Рассмотрев рисунок, можно заметить, что бизнес-планирование пересекается со стратегическим планированием. Это пересечение совпадает с постановкой целей бизнес-направлений и функциональных направлений, а также пересекается с оперативным планированием в области разработки показателей соответствующих уровней. Следовательно, можно утверждать, что бизнес-планирование дополнительно увязывает стратегические цели и оперативные показатели в той части планирования деятельности предприятия, для которой необходимо дополнительное инвестирование.

Рассмотрев четыре основных элемента системы планирования деятельности предприятия АПК, можно сделать следующий вывод, что основа, необходимая для того, чтобы организовать многоуровневую систему планов, заключается в системе взаимосвязанных иерархически выстроенных целей и показателей предприятия АПК.



**Рис. 2.** Взаимодействие основных элементов системы планирования деятельности предприятия АПК, применяющего бизнес-планирование

Таким образом, можно сделать предположение, что система целей, связанная с деятельностью конкретного предприятия АПК, может выступать критерием определения целесообразности применения того или иного вида планирования.

*Литература*

1. Акофф, Р. Л. Планирование будущего корпорации [Текст] / Р.Л. Акофф ; пер. с англ. — М. : Прогресс, 1985.
2. Алексеева, М. М. Планирование деятельности фирмы [Текст] / М.М. Алексеева. — М. : Финансы и статистика, 1999.
3. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия [Текст] / И. Ансофф. — СПб. : Питер, 1999.
4. Ансофф, И. Стратегическое управление [Текст] / И. Ансофф. — М. : Экономика, 1989.
5. Басовский, Л. Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка : учеб. пособие [Текст] / Л.Е. Басовский. — М. : ИНФРА-М, 2002.
6. Бор, М. З. Планирование народного хозяйства СССР : учеб. пособие [Текст] / М.З. Бор, Р.В. Лукина. — М. : Высшая школа, 1980.
7. Бухалков, М. И. Внутрифирменное планирование : учебник [Текст] / М.И. Бухалков. — М. : ИНФРА-

М, 2001.

8. Вебер, Ю. На пути к активному управлению с помощью показателей [Текст] / Ю. Вебер, У. Шэффер // Проблемы теории и практики управления. 2000. № 5.
9. Гаврилов, Д. А. MRP II — история и современность [Текст] / Д.А. Гаврилов // Директор информационной службы. 2003. № 3. С. 53–60.
10. Гаджиева, Э. А. Модели управления эффективностью агропромышленного предприятия [Текст] / Э.А. Гаджиева, С.В. Дохолян // Региональные проблемы преобразования экономики. 2010. № 4. С. 214–230.
11. Гасанова, А. Д. Бизнес-модель предприятия АПК на основе процессноориентированной концепции [Текст] / А.Д. Гасанова, Р.М. Магомедов // Региональные проблемы преобразования экономики. 2014. № 10. С. 67–73.
12. Гасанова, А. Д. Конкурентная стратегия как основа обеспечения развития предприятия [Текст] / Гасанова А.Д. // Вопросы структуризации экономики. 2005. № 2. С. 188–200.
13. Дохолян, С. В. Механизм гибкой адаптации управления промышленными предприятиями в условиях постиндустриального общества [Текст] / С.В. Дохолян, В.З. Петросянец // Экономика и предпринимательство. 2014. № 8. С. 432–435.
14. Дохолян, С. В. Организационные аспекты процесса стратегического планирования на перерабатывающем предприятии АПК [Текст] / С.В. Дохолян, З.А. Ибрагимова // Региональные проблемы преобразования экономики. 2011. № 2. С. 235–248.
15. Дохолян, С. В. Рациональное использование производственных ресурсов на предприятиях АПК [Текст] / С.В. Дохолян, Р.Ф. Фарманов // Российская акад. наук; Дагестанский науч. центр; Ин-т социально-экономических исследований. — Махачкала, 2011.
16. Дохолян, С. В. Системный подход к организации и управлению производством на предприятиях в условиях рынка [Текст] / С.В. Дохолян, Э.А. Дадашева // Региональные проблемы преобразования экономики. 2008. № 1. С. 76–86.
17. Дохолян, С. В. Стратегические направления устойчивого высокоэффективного аграрного производства [Текст] / С.В. Дохолян, Д.Г. Эмиргамзаев // Региональные проблемы преобразования экономики. 2012. № 3. С. 168–185.
18. Дохолян, С. В. Экономический механизм управления бизнес-процессами промышленного предприятия [Текст] / С.В. Дохолян, К.Г. Амирханов. — Махачкала : Изд-во ИСЭИ ДНЦ РАН, 2007.
19. Курбанов, К. К. Ключевые проблемы и модернизация аграрного производства в субъектах СКФО [Текст] / Курбанов К.К., Петросянец В.З. // Региональные проблемы преобразования экономики. 2013. № 3 (37). С. 124–129.
20. Петросянец, В. З. Анализ, оценка и страхование рисков предприятий промышленности [Текст] / В. З. Петросянец, А.А. Баширова // Российская акад. наук; Дагестанский науч. центр; Ин-т социально-экономических исслед. — Махачкала, 2007.
21. Темирханова, З. З. Определение стратегических направлений развития аграрного производства на сельскохозяйственных предприятиях Республики Дагестан [Текст] / З.З. Темирханова, Э.М. Эминова // Региональные проблемы преобразования экономики. 2014. № 8. С. 119–124.
22. Томпсон, А. Стратегический менеджмент : искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов [Текст] / А. Томпсон, А. Стрикленд ; пер. с англ. — М. : Банки и биржи, 1998.
23. Царев, В. В. Внутрифирменное планирование [Текст] / В.В.Царев. — СПб. : Питер, 2002.
24. Эминова, Э. М. Механизм формирования стратегических приоритетов развития пищевой промышленности [Текст] / Э.М. Эминова, А.М. Абдулатипова // Региональные проблемы преобразования экономики. 2014. №11. С. 44–54.
25. Эминова, Э. М. Совершенствование механизма управления аграрными предприятиями на основе внутрихозяйственного расчета [Текст] / М.-Т. Ибрагимов, Д.А. Ремиханова, Э.М. Эминова // Региональные проблемы преобразования экономики. 2014. №11. С. 59–67.
26. Эминова, Э. М. Современное состояние и проблемы развития информационных ресурсов управления предприятиями АПК [Текст] / С.А. Мирзоева, Э.М. Эминова // Апробация. 2014. № 8. С. 41–44.
27. Эминова, Э. М. Формирование системы разработки стратегических решений по повышению конкурентоспособности предприятий АПК [Текст] / С.В. Дохолян, Э.М. Эминова // Экономика и предпринимательство. 2015. № 2. С. 857–864.

#### References:

1. Ackoff, R. L. planning for the future of the Corporation [Text] / R. L. Ackoff ; lane. from English. — M. : Progress, 1985.
2. Alekseeva M. M. Planning activities of the firm [Text] / M. Alekseyev. — M. : finances and statistics, 1999.
3. Now, Ansoff I. the New corporate strategy [Text] / I.]. — SPb. : Peter, 1999.
4. Now, Ansoff, I. Strategic management [Text] / I.]. — M. : Economics, 1989.
5. Basovskaya, JI. E. Forecasting and planning in market conditions : proc. the allowance [Text] /L. E. Basovskiy. — M. : INFRA-M, 2002.
6. Bor, M. Z. Planning of the national economy : textbook. the allowance [Text] / M. Z. Bor, R. V. Lukina. — M. : Higher school, 1980.
7. Bukhalkov, M. I. corporate planning : the textbook [Text] / M. I. Bukhalkov. — M. : INFRA-M, 2001.
8. Weber, J. towards active management using indicators [Text] / Y. Weber, W. Shaffer // Problems of theory and practice of governance. 2000. No. 5.
9. Gavrilov, D. A. MRP II — history and modernity [Text] / D. A. Gavrilov // Director of information services. 2003. No. 3. S. 53-60.



10. Gajiyeva, E. A. a model of management efficiency of agricultural enterprises [Text] / E. A. Gajiyeva, S. V. Dokholyan // *Regional problems of transformation of the economy*. 2010. No. 4. P. 214-230.
11. Gasanov, A. D. the Business model of enterprises of AIC on the basis of the process-oriented concept [Text] / A. D. Gasanov, R. M. Magomedov // *Regional problems of transformation of the economy*. 2014. No. 10. S. 67-73.
12. Gasanov, A. D. Competitive strategy as the basis for the development of the enterprise [Text] / Gasanov, A. D. // *Issues of economy structuring*. 2005. No. 2. P. 188-200.
13. Dokholyan, S.V. a Mechanism of flexible adaptation of the management of industrial enterprises in the conditions of post-industrial society [Text] / S. V. Dokholyan, V. Z. Petrosyants // *Economics and entrepreneurship*. 2014. No. 8. P. 432-435.
14. Dokholyan, S. V. Organizational aspects of the strategic planning process at the processing plant, AIC [Text] / S. V. Dokholyan, Z. A. Ibragimov // *Regional problems of transformation of the economy*. 2011. No. 2. P. 235-248.
15. Dokholyan, S. V. Rational use of productive resources in the agricultural enterprises [Text] / S. V. Dokholyan, R. F. Farmanov // *Russian Acad. of Sciences, Dagestan scientific. center, Institute of social and economic research*. — Makhachkala, 2011.
16. Dokholyan, S. V. System approach to the organization and production management at the enterprises under market conditions [Text] / S. V. Dokholyan, E. A. Dadashov // *Regional problems of transformation of the economy*. 2008. No. 1. P. 76-86.
17. Dokholyan, S. V. Strategic directions of sustainable high-efficient agricultural production [Text] / S. V. Dokholyan, D. G. Amurgushev // *Regional problems of transformation of the economy*. 2012. No. 3. S. 168-185.
18. Dokholyan, S.V. Economic mechanism of management of business processes of industrial enterprises [Text] / S. V. Dokholyan, K. G. Amirkhanov. — Makhachkala : Publishing house of ISEI Dagestan scientific center of RAS, 2007.
19. Kurbanov, K. Key issues and modernization of the agricultural production in the subjects of North Caucasus Federal district [Text] / K. K. Kurbanov, Petrosyants V. Z. // *Regional problems of transformation of the economy*. 2013. No. 3 (37). Pp. 124 to 129.
20. Petrosyants V. Z. Analysis, evaluation and insurance of risks of industrial enterprises [Text] / V. Z. Petrosyants, A. A. Bashirova // *Russian Acad. of Sciences, Dagestan scientific. center, Institute of socio-economic research*. — Makhachkala, 2007.
21. Temirkhanova, Z. Z. Definition of strategic directions of development of agricultural production in agricultural enterprises of the Republic of Dagestan [Text] / Z. Z. temirkhanova, E. M. Eminova // *Regional problems of transformation of the economy*. 2014. No. 8. C. estimated in 119-124.
22. Thompson, A. Strategic management : the art of development and implementation of the strategy : textbook for universities [Text] / A. Thompson, A. Strickland ; translated from English. — M. : Banks and stock exchanges, 1998.
23. Tsarev, V. V. corporate planning [Text] / V. V. Tsarev. — SPb. : Peter, 2002.
24. Eminova, E. M. the Mechanism of formation of strategic priorities of development of the food industry [Text] / E. M. Eminova, A. M. Abdulatipov // *Regional problems of transformation of the economy*. 2014. No. 11. P. 44-54.
25. Eminova, E. M. improving the mechanism of management of agrarian enterprises on the basis of on-farm calculation [Text] / M.-T. Ibragimov, D. A. Rumyanova, E. M. Eminova // *Regional problems of transformation of the economy*. 2014. No. 11. S. 59-67.
26. Eminova, E. M. current status and problems of development of information resources of management of agricultural enterprises [Text] / S. A., Mirzoev, E. M. Eminova // *Testing*. 2014. No. 8. S. 41-44.
27. Eminova, E. M. the development system, strategic decisions to improve the competitiveness of agricultural enterprises [Text] / S. V. Dokholyan, E. M. Eminova // *Economics and entrepreneurship*. 2015. No. 2. P. 857-864.