

Горбунов Роман Анатольевич

Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского

Новые вызовы для пищевой промышленности РФ и влияние на состояние бизнес-процесса планирования

Аннотация. Статья посвящена теме состояния бизнес-процесса планирования в предприятиях пищевой промышленности РФ. Особое внимание уделяется внешним вызовам для данных предприятий, какие меры они предпринимают и каким образом видоизменяется процесс планирования. Целью исследования явилось выявить ключевые проблемы возникающие из-за внешних факторов в бизнес-процессе планирования и предложить методы по оптимизации и преодолению кризисных явлений. Методом исследования явился опросный метод, и метод анализа. Был проведен опрос компаний пищевой промышленности об отражении текущей макроэкономической ситуации на состояние бизнеса, и, в частности, состояние бизнес-процесса планирования и его результаты. Были выделены основные проблемы, отмечаемые респондентами. Результатом исследования явился пошаговый методический подход к улучшению бизнес-процесса планирования с учетом текущей ситуации.

Ключевые слова: бизнес-процесс, планирование, пищевая промышленность, производство, прогнозирование.

Gorbunov Roman Anatolievich

Omsk State University. F.M. Dostoevsky

New challenges for the Russian food industry and their impact on planning business processes

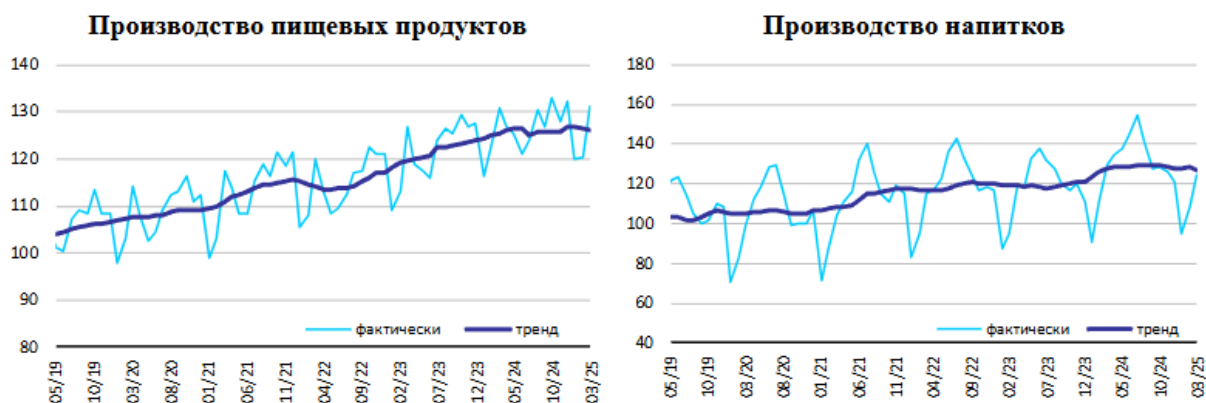
Abstract. This article examines the state of the business planning process at Russian food industry enterprises. Particular attention is paid to the external challenges these enterprises face, the measures they are taking, and how the planning process is being modified. The aim of the study was to identify key problems arising from external factors in the business planning process and to propose methods for optimizing and overcoming crises. The research method utilized a survey and analysis. A survey of food industry companies was conducted to determine how the current macroeconomic situation affects their business performance, and the state of the business planning process and its results. The key issues noted by respondents were identified. The study resulted in a step-by-step methodological approach to improving the business planning process, considering the current situation.

Keywords: business process, planning, food industry, production, forecasting.

Российские предприятия ПП (пищевой промышленности) осуществляют деятельность под воздействием различных факторов: как внешних, так и внутренних. В условиях рекордно высокой ключевой ставки ЦБ, которая фактически становится заградительной для многих предприятий в рамках привлечения капитала, доступ к заемным средствам значительно ограничивается. Это приводит к снижению инвестиционной активности и затрудняет реализацию долгосрочных проектов.

На заседании 25.04.2025 ЦБ сохранил рекордно высокую ставку в 21% четвертый раз к ряду. Также, сигнал экономическим акторам был предельно ясен: ЦБ будет оставлять ставку на высоком уровне, пока не добьётся своих целей по инфляции. [1]

Настоящее время для экономики РФ можно характеризовать как «тяжелое», т. к. по данным ЦМАКП экономика РФ за исключением оборонного и тяжелого машиностроительного комплекса вступила в рецессию: «В промышленности наблюдается стагнация. Объем выпуска – после увеличения в конце 2024 г. – в январе резко скорректировался до уровня примерно середины прошлого года и затем стабилизировался. Если же рассмотреть динамику выпуска промышленности без секторов с доминирующим присутствием ОПК, можно говорить о переходе к рецессии. Объем производства гражданской продукции в I квартале снижался на 0,8% в месяц (в т.ч. в марте – на 1,1% к предыдущему месяцу, сезонность устранена). В результате, уровень выпуска достиг наименьших значений с апреля 2023 г.» [2]



В вышеперечисленных условиях предприятия вынуждены искать внутренние ресурсы, находить проекты с более низким сроком окупаемости и стараться сохранить рост показателей, который был привычен для бизнеса ранее. В данных условиях бизнес-процесс планирования становится одним из ключевых в компании, реагируя на внешние вызовы, и адаптируя деятельность и стратегию предприятия, также выступая инструментом для оптимизации ресурсов и повышения эффективности работы предприятия.

Несмотря на большое количество исследований в области планирования деятельности предприятий, мнения экспертов сходятся в определении данного термина. В учебной литературе под планированием обычно понимают некий процесс создания последовательных действий. Бизнес-процесс планирования, в свою очередь— это структурированный набор действий и процедур, направленный на формулирование стратегий и тактических планов, необходимых для достижения целей организации.

Именно такая последовательность объединяет все бизнес-процессы. Упорядочение действий, то есть построение, и выполнение алгоритма обеспечивает достижение поставленных перед предприятием задач. Таким образом, планирование на предприятии осуществляется с целью эффективного использования имеющихся ресурсов в заранее определенные сроки. Именно благодаря планированию руководство предприятия может добиться устойчивых темпов роста в соответствии с общей стратегией компании.

Бизнес-процесс планирования выступает при этом связующим звеном всей организации, столпы которого «пронизывают» все виды деятельности предприятия: производство, продажи, обеспечительную функцию, финансы, и т.д.

По опросу компаний пищевой промышленности, состоящий из ряда вопросов:

1. Как они оценивают текущий уровень производства относительно предыдущих периодов?
2. Чем обусловлено падение/рост объемов производства?
3. Какой уровень остатков готовой продукции, полуфабрикатов, сырья и материалов на вашем предприятии относительно предыдущих периодов?
4. Могло ли предприятие более эффективно управлять и планировать производства и поставками сырья и материалов?
5. Какие факторы препятствовали более эффективному планированию?

Все 5 опрошенных заявили о росте остатков готовой продукции, сокращении объемов производства, снижении эффективности и упомянули о росте переменных затрат. Опрошенные компании представляют собой предприятия среднего и крупного бизнеса по производству пищевой в различных регионах РФ.

По мнению опрошенных, ключевым фактором текущей ситуации была слабая способность спрогнозировать замедление потребления и падения спроса в краткосрочном горизонте.

Также отмечаемые проблемы:

Несогласованность акторов (различных подразделений компании);

Неточность входящих данных;

Низкая гибкость планов (длительное реагирование на изменения).

Но, понимая, что изменение спроса в меньшую сторону, вызванное внешними факторами стало стресс-тестом для бизнес-процесса планирования, выявив узкие места и слабые точки, подойдем к вопросу более комплексно и ответим на вопрос о том, какие методики и инструменты могут быть использованы для оптимизации бизнес-процесса планирования.

Для решения данных проблем предлагается использование подхода, состоящее из следующих этапов:

1. Анализ текущей ситуации

- Провести внутреннее интервью и опросы ключевых подразделений, чтобы собрать детали по проблемам и ожиданиям.
- Оценить текущие методы прогнозирования спроса, источники данных и инструменты.
- Провести аудит запасов по складам — выявить избыточные запасы, «зависшие» материалы.
- Выявить узкие места в коммуникациях между отделами.

2. Улучшение прогнозирования

- Внедрить более точные методы — начать с классических моделей (скользящая средняя, экспоненциальное сглаживание), параллельно пилотно тестировать ML-модели (прогнозирование с помощью Python + библиотеки scikit-learn или специализированные решения).
- Настроить процесс регулярного обновления прогнозов (еженедельно).
- Внедрить сценарное планирование: делать три варианта прогноза и реагировать в зависимости от развития ситуации.

3. Оптимизация управления запасами

- Внедрить ABC/XYZ-анализ для оценки ценных быстро оборачивающихся запасов.
- Разработать политику снижения избыточных запасов (акции, перераспределение между филиалами, возврат поставщикам — если возможно).
- Пересмотреть графики закупок и производства в соответствии с новыми прогнозами.

4. Улучшение коммуникаций и координации

- Организовать регулярные кросс-функциональные совещания для выравнивания планов и обмена информацией.
- Внедрить единый дашборд для ключевых показателей (KPI), доступный всем заинтересованным сторонам.
- При необходимости — интегрировать ERP-систему или SCM-платформу.

5. Повышение гибкости планирования

- Внедрить планирование с короткими циклами (еженедельный пересмотр).
- Использовать agile-принципы: итерации, ранняя обратная связь.
- Внедрить «модульное» планирование: возможность расчленять планы на отдельные управляемые части.

7. Мониторинг и корректировка

- Ввести регулярный мониторинг ключевых показателей эффективности.
- Обеспечить оперативное принятие решений на основании данных.
- Постоянно улучшать процессы на основе обратной связи.

При этом, основными методологиями, используемыми для трансформации и улучшения БП планирования будут являться:

- **S&OP (Sales and Operations Planning)** — для согласования спроса и предложения между отделами.
- **ABC/XYZ-анализ** запасов — для классификации запасов по важности и стабильности потребления.
- **ВРМ методологии** – в процессе улучшения БП планирования необходимо будет использовать методологии (ВРІ, ВРТ, ВРО в зависимости от степени изменений в структуре БП)
- **Прогнозирование на основе временных рядов** (ARIMA, экспоненциальное сглаживание).
- **Машинное обучение для прогнозирования спроса** — при наличии достаточных исторических данных для составления прогноза будет являться самым точным решением для прогнозирования.

Список источников

1. Комментарий к среднесрочному прогнозу Банка России от 25.04.2025 -Банк России. https://www.cbr.ru/Content/Document/File/175398/comment_12052025.pdf
2. О ДИНАМИКЕ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА в марте и I квартале 2025 г. – ЦМАКП. http://www.forecast.ru/_ARCHIVE/Analitics/PROM/2025/PR-OTR_2025-04-24.pdf

Сведения об авторе

Горбунов Роман Анатольевич, аспирант, Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, г. Омск, Россия.
SPIN-код: 3049-8077

Information about the author

Gorbunov Roman Anatolyevich, postgraduate student, Omsk State University named after F.M. Dostoevsky, Omsk, Russia.