Федеральное государственное образовательное учреждение

высшего профессионального образования

Санкт-Петербургский государственный университет

Институт «Высшая школа менеджмента»

Кафедра информационных технологий в менеджменте

Выпускная квалификационная работа

**Оптимизация информационной системы бюджетирования в компании «Биосистема»**

Выполнила

студентка 4-го курса бакалаврской программы,

группа № 1,

**Шутова Дарья**

Научный руководитель

**Блатов Евгений Юрьевич**

«СООТВЕТСТВУЕТ ТРЕБОВАНИЯМ»

*(подпись научного руководителя)*

« \_ » \_ 2023 г.

Санкт-Петербург

Оглавление

[Введение 3](#_Toc134656801)

[1 Теоретическое обоснование проекта внедрения информационной системы 6](#_Toc134656802)

[1.1 Общая характеристика системы управления данными в современных компаниях 6](#_Toc134656803)

[1.2 Значение внедрения системы управления данными в современных компаниях 13](#_Toc134656804)

[1.3 Условия для внедрения системы управления данными 17](#_Toc134656805)

[2 Общая характеристика компании «Биосистема» 23](#_Toc134656806)

[2.1 Организационно-экономическая характеристика компании «Биосистема» 23](#_Toc134656807)

[2.2 Бизнес-анализ условий для внедрения информационной системы бюджетирования в компании «Биосистема» 28](#_Toc134656808)

[3 Разработка проекта совершенствования информационной системы бюджетирования в компании «Биосистема» 47](#_Toc134656809)

[3.1 Требования к системе управления данными 47](#_Toc134656810)

[3.2 Проект системы управления бюджетированием 51](#_Toc134656811)

[3.3 Показатели оценки системы управления бюджетированием 59](#_Toc134656812)

[3.4 План совершенствования информационной системы управления бюджетами 61](#_Toc134656813)

[Заключение 64](#_Toc134656814)

[Список использованной литературы 66](#_Toc134656815)

[Приложения 71](#_Toc134656816)

# **Введение**

Актуальность исследования заключается в решении актуальной для компании проблемы повышения эффективности деятельности организации путем внедрения системы управления данными в организации.

В организациях, по крайней мере неявно, люди всегда искали, ценили и применяли информацию. Чтобы принимать решения в сложных ситуациях, менеджеры и сотрудники в большей степени полагались на опыт некоторых уважаемых людей в компании, чем на документы и базы данных. Информация всегда была внутри компаний и была необходима для того, чтобы компании двигались вперед. Новым, однако, является растущее убеждение в том, что управление информацией имеет решающее значение для успеха бизнеса - и, возможно, для выживания бизнеса в сложившихся условиях стремительной информатизации общества на всех уровнях его развития.

Информация на сегодняшний день является значимым ресурсом наравне с материальными и финансовыми. Правильное управление информацией приводит к значительному сокращению необходимости в финансовых и трудовых ресурсах.

Предполагаемые результаты исследования: результатом работы будет проект совершенствования информационной системы бюджетирования и описание основных этапов его реализации.

Управленческая проблема (вызов) и предполагаемые направления её разрешения (общая логика исследования): Компания «Биосистема» не нуждалась ранее в наличии системы управления данными, так как количество персонала было относительно небольшим. Для компании на сегодняшний день в качестве главной проблемы выступает отсутствие доступа к информации у персонала по реализуемой продукции. В компании не разработаны технологии оценки ее качества и применения. Данный процесс является очень сложным, и на сегодняшний день он формализован, что не позволяет ему положительно влиять на деятельность организации. Кроме того, недавно компания вышла на новый рынок и планирует расширение, что указывает на необходимость четкости в процессе управления информацией для персонала в области имеющихся продуктов и технологий. Учитывая характер деятельности компании, вопрос функционирования системы управления данными очень актуален.

База исследования: ООО «Биосистема» предоставляет комплексные решения по снабжению предприятий мясоперерабатывающей промышленности широким ассортиментом упаковочных материалов, пищевых ингредиентов, натуральных и искусственных колбасных оболочек.

Представляет полный спектр услуг по таким именованиям, как: пищевая пленка, оболочка для колбас, пищевые ингредиенты и пряно-ароматические добавки. Обладает широким географическим присутствием, сотрудничает с мировыми компаниями, имеет собственное производство, что позволяет компании поддерживать высокую репутацию бренда и пополнять клиентскую базу.

Цель ВКР: Целью данной работы является совершенствование информационной системы бюджетирования для компании.

Задачи ВКР

* Дать общую характеристику системы управления данными в современных компаниях;
* Определить значение внедрения системы управления данными в современных компаниях;
* Рассмотреть условия для внедрения системы управления данными;
* Дать организационно-экономическую характеристику компании «Биосистема»;
* Провести бизнес-анализ условий для внедрения системы управления данными в компании «Биосистема»;
* Выявить требования к системе управления данными в ООО «Биосистема»;
* Проанализировать систему управления затратами;
* Разработать программу совершенствования информационной системы бюджетирования в компании;
* Разработать план совершенствования информационной системы бюджетирования.

Объект исследования: ООО «Биосистема».

Предмет исследования: процесс проектирования усовершенствованной системы управления бюджетами и оценка эффективности результатов ее внедрения.

Предполагаемые источники первичной и вторичной информации: анализ документации компании, интервью с основными акторами системы.

Предполагаемый инструментарий исследования: используемые методы, в том числе - методы получения информации: системный подход исследования, анализ литературных источников, анализ документации организации, изучение и анализ текущих публикаций, проектный метод, интервью.

# **1 Теоретическое обоснование проекта внедрения информационной системы**

# **Общая характеристика системы управления данными в современных компаниях**

Управление данными - это практика сбора, организации, защиты и хранения данных для организации, чтобы их можно было анализировать для принятия бизнес-решений. Управление данными помогает минимизировать возможные ошибки путем установления процессов и политик их использования и укрепления доверия к данным, используемым для принятия решений в компании. Предприятия внедряют системы управления данными, чтобы обеспечить доверие к данным[[1]](#footnote-1).

Система управления данными является краеугольным камнем многих успешных бизнес-процессов. Эти системы помогают компаниям организовывать и хранить данные таким образом, чтобы они были легко доступны в случае необходимости. Данные могут быть любыми - от записей о клиентах до списков товарно-материальных ценностей, деталей отгрузки и т.д[[2]](#footnote-2).

Система управления данными - это программное приложение, которое организует и хранит данные в базе данных. Предприятия используют системы управления данными, чтобы помочь им управлять своей информацией. Когда у предприятия есть надежная система управления данными, сотрудники могут легко найти информацию, необходимую им для работы. Система управления данными может включать в себя целый ряд различных услуг. К ним относятся интеграция данных, аналитика данных, искусственный интеллект, платформа визуализации данных, безопасность данных и многое другое[[3]](#footnote-3).

Типичная система управления данными может включать в себя базы данных, озера и хранилища данных, системы управления большими данными и платформы для анализа данных. К другим смежным дисциплинам управления данными относятся моделирование данных, которое отображает взаимосвязи между элементами данных и потоки данных между системами; интеграция данных, которая объединяет данные из различных источников для оперативного и аналитического использования; управление данными, которое устанавливает политику и процедуры для обеспечения единообразия данных в организации; и управление качеством данных, которое стремится исправить ошибки и несоответствия в исходных данных.

ИТ-персонал и менеджеры по управлению данными следят за тем, чтобы внедряемые ими системы соответствовали их назначению и обеспечивали возможности обработки данных и аналитические возможности, необходимые для ведения бизнеса организации. Более того, бизнес-приложениям необходимы технологические решения для поддержания, защиты, управления и обработки данных, хранящихся в базах данных. Базы данных функционируют в совокупности как утилита данных, обеспечивая возможности управления данными, необходимые организации для надлежащего функционирования всех бизнес-приложений.

Существует несколько различных типов систем управления данными, которые внедряют предприятия. В этом разделе рассматриваются некоторые распространенные типы систем управления данными, используемые в организациях[[4]](#footnote-4).

Базы данных - это наиболее распространенные платформы, используемые для хранения данных предприятия; они содержат коллекцию данных, организованных таким образом, что они доступны, обновляются и управляются. К данным можно получать доступ, изменять их, управлять ими, контролировать и организовывать их для выполнения различных операций по обработке данных. Независимо от используемой технологии интеграции данных, данные обычно фильтруются, объединяются или агрегируются в процессе обработки данных для выполнения требований по назначению, которые могут варьироваться от приборных панелей бизнес-аналитики до алгоритмов машинного обучения.

Менеджер базы данных - это центральный программный компонент в решении СУБД, который выполняет основные функции, связанные с хранением и извлечением данных. Управление хранилищем данных обеспечивает и контролирует физическую или облачную инфраструктуру, используемую для управления необработанными данными и аналитической деятельностью в области данных.

Для управления большими данными, которые обычно представляют собой огромные объемы структурированных, неструктурированных и полуструктурированных данных, требуются новые типы баз данных и инструментов. Благодаря визуализации сложных задач кодирования, работе с удобными шаблонами пользовательского интерфейса, соблюдению нормативных требований и многому другому, программное обеспечение для управления данными ускоряет и упрощает сложный процесс управления большими данными[[5]](#footnote-5).

Системы автоматизации маркетинга строятся вокруг централизованных систем хранения данных, с которыми могут интегрироваться другие инструменты для получения данных и оптимизации контента, обмена сообщениями, социальных сетей, мобильного маркетинга и других требований к кампаниям, таких как персонализация сайта, мобильные веб-сайты, реклама в социальных сетях, маркетинг на основе учетных записей, обогащение данных и некоторые другие. Коммерческие платформы данных обычно включают в себя программные средства управления, разработанные либо поставщиком базы данных, либо сторонними поставщиками.

Системы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM-системы) - это базы данных, которые обычно содержат все источники данных о клиентах, включая персональные данные, возможности продаж, данные о конверсии продаж, данные о доходах, новые предложения, продление подписки и многое другое. Эта платформа является для представителей отдела продаж основным интерфейсом для хранения всех счетов, лидов, контактов, дел и всех других данных, связанных с клиентами. CRM-системы также позволяют компаниям отслеживать и регистрировать взаимодействия с клиентами, такие как покупки, отзывы клиентов и многое другое. Они облегчают общение между компаниями и их клиентами, храня данные о клиентах, такие как имена и адреса электронной почты, в одном месте. Это позволяет компаниям более эффективно реагировать на запросы клиентов.

Одним из самых больших преимуществ внедрения хорошей системы управления данными является повышение рентабельности инвестиций. Когда компании отслеживают окупаемость инвестиций с помощью надежной системы управления данными, они могут более точно отслеживать эффективность своих маркетинговых стратегий. Это может помочь компаниям лучше понять, какие маркетинговые тактики дают наилучшую рентабельность инвестиций. Это может быть особенно полезно, когда компании хотят принять стратегические решения относительно своего маркетингового бюджета. Когда компании знают окупаемость своих инвестиций, им становится легче определить свою прибыльность. Это может помочь предприятиям определить, какие продукты и услуги являются наиболее прибыльными, и внести необходимые коррективы.

Когда предприятия используют платформу электронной коммерции, они могут управлять своим присутствием в Интернете, инвентарем и заказами. Эта система часто используется в сочетании с другими системами управления данными. Это отличный выбор для компаний, которые продают товары через Интернет.

Предприятия, использующие платформу электронной коммерции, могут эффективно управлять информацией о клиентах, запасами и заказами. Это может помочь компаниям сэкономить время и повысить эффективность обработки онлайн-заказов, отслеживания поставок и т.д. Когда компании используют систему управления данными для управления своей платформой электронной коммерции, легче интегрировать в нее другие программы.

В цифровом мире управление данными является ключевой частью цифровой стратегии любой организации. Правильно подобранная система управления данными может помочь вашему бизнесу достичь своих целей и удовлетворить свои потребности. Выбор подходящего решения имеет решающее значение для успеха любого бизнеса.

Рассмотрим семь ключевых характеристик хорошей системы управления данными[[6]](#footnote-6):

Интеграция и очистка данных:

Система управления данными должна обладать способностью интегрировать и объединять данные из различных источников. Это поможет навести порядок в данных, которые уже могут храниться на серверах, в базах данных или устаревших системах, и сэкономить время и деньги. Система также должна иметь возможность очистки данных. Это важно для того, чтобы данные были точными и согласованными и могли использоваться для различных бизнес-целей, таких как отчетность или аналитика. Возможность очистки данных в системе управления данными обеспечивает уверенность в том, что данные, которые вы храните, точны, последовательны и надежны.

Безопасность и хранение данных:

В рамках цифровой стратегии организации, скорее всего, компания будет хранить большое количество данных, как входных, так и выходных. Это может быть все: от данных о клиентах и результатов кампаний до информации о продукции и маркетинговых материалов. Хорошая система управления данными должна обладать надежными функциями безопасности для защиты ваших данных от несанкционированного доступа, неправильного использования и фальсификации, а также возможностями аварийного восстановления, чтобы вы могли восстановить потерянные данные в случае аварии. Кроме того, в системе должны быть предусмотрены правила и нормы, определяющие срок хранения данных, чтобы помочь вам оставаться в соответствии с государственными нормами и отраслевыми стандартами. Безопасность данных - это серьезная проблема, которую нельзя упускать из виду. Поэтому хорошая система управления данными будет иметь функции и технологии безопасности, которые защитят ваши данные от внутренних и внешних угроз.

Автоматизированный анализ данных:

Система управления данными должна включать автоматизированную аналитику данных (или визуализацию данных), чтобы вы могли легко просматривать свои данные различными способами. Это поможет выявить тенденции и закономерности и принять более обоснованные решения на основе исходных данных[[7]](#footnote-7).

Удобный интерфейс и опыт работы:

Пользовательский опыт системы управления данными очень важен. Если пользователям будет трудно ориентироваться в системе, они вряд ли будут ее использовать, что сводит на нет цель создания системы управления данными. Хорошая система управления данными будет иметь удобный интерфейс и обеспечит положительный опыт для конечных пользователей, помогая им быстро и легко находить нужную информацию. Система управления данными должна иметь современный, интуитивно понятный дизайн и предлагать персонализированный опыт. Это поможет сотрудникам работать более эффективно и сократит время, которое они тратят на поиск данных. Она также должна предлагать возможности самообслуживания, чтобы сотрудники могли находить нужную информацию без помощи со стороны занятого ИТ-отдела. Это поможет сотрудникам сэкономить время и уменьшить общее разочарование от использования системы.

Возможности работы с данными в режиме реального времени:

Хорошая система управления данными обладает возможностями реального времени, которые позволяют управлять данными по мере их создания. Это поможет быстрее обнаружить проблемы и решить их, а также снизить риск ошибок. Важно, чтобы у системы было централизованное место хранения всех данных, что позволит вам легко отслеживать их, просматривать и реагировать на них по мере необходимости. Система управления данными также должна уметь выявлять проблемы с данными и не допускать их попадания в систему. Это поможет вам обнаружить проблемы и решить их до того, как они станут более серьезными.

Надежные функции отчетности:

Система управления данными должна предлагать надежные возможности отчетности. Хорошая система предлагает множество стандартных отчетов, а также пользовательские отчеты, которые позволяют фильтровать и просматривать данные различными способами, в том числе по диапазону дат, источнику данных, пользователю или отделу.

Возможность хранения данных:

Данные полезны только в том случае, если они доступны, когда они нужны, поэтому надежная система хранения данных является ключевым фактором. Также важно, чтобы данные хранились в безопасной и надежной среде, которая защищает их от внутренних и внешних угроз. Хорошая система управления данными будет иметь различные варианты хранения, чтобы у компании была возможность выбора того варианта, который наилучшим образом отвечает вашим потребностям. В идеале она также должна иметь встроенное решение для аварийного восстановления.

# **Значение внедрения системы управления данными в современных компаниях**

Управление данными - это процесс ввода, хранения, организации и обслуживания данных, созданных и собранных организацией. Эффективное управление данными является важнейшим элементом развертывания ИТ-систем, которые запускают бизнес-приложения и предоставляют аналитическую информацию для принятия оперативных решений и стратегического планирования руководителями компаний, бизнес-менеджерами и другими конечными пользователями.

Процесс управления данными включает в себя сочетание различных функций, которые в совокупности направлены на обеспечение точности, наличия и доступности данных в корпоративных системах. Большую часть необходимой работы выполняют ИТ-отделы и команды по управлению данными, но бизнес-пользователи, как правило, также участвуют в некоторых этапах процесса, чтобы убедиться, что данные отвечают их потребностям, и чтобы они были согласны с политикой, регулирующей их использование[[8]](#footnote-8).

Данные все чаще рассматриваются как корпоративный актив, который может быть использован для принятия более обоснованных бизнес-решений, улучшения маркетинговых кампаний, оптимизации бизнес-операций и сокращения затрат - все с целью увеличения доходов и прибыли. Однако отсутствие надлежащего управления данными может привести к тому, что организации столкнутся с несовместимыми блоками данных, несогласованными наборами данных и проблемами качества данных, что ограничит их возможности по использованию приложений бизнес-аналитики и аналитики - или, что еще хуже, приведет к ошибочным выводам.

Важность управления данными также возросла в связи с тем, что компании подчиняются все большему числу нормативных требований, включая законы о конфиденциальности и защите данных. Кроме того, компании собирают все большие объемы данных и все большее разнообразие типов данных, что является отличительной чертой развернутых многими систем больших данных. Без надлежащего управления данными такие среды могут стать громоздкими и сложными для навигации.

В процессе управления данными можно использовать широкий спектр технологий, инструментов и методов. Для различных аспектов управления данными существуют следующие варианты.

Системы управления базами данных[[9]](#footnote-9).

Наиболее распространенным типом СУБД является реляционная система управления базами данных. Реляционные базы данных организуют данные в таблицы со строками и столбцами, которые содержат записи базы данных. Связанные записи в разных таблицах могут быть соединены с помощью первичных и внешних ключей, что позволяет избежать необходимости создания дублирующих записей данных. Реляционные базы данных построены на основе языка программирования SQL и жесткой модели данных, которая лучше всего подходит для структурированных транзакционных данных. Это и поддержка свойств транзакций ACID - атомарность, согласованность, изолированность и долговечность - сделали их лучшим выбором баз данных для приложений обработки транзакций.

Однако появились и другие типы СУБД как жизнеспособные варианты для различных видов рабочих нагрузок с данными. Большинство из них относятся к категории баз данных NoSQL, которые не предъявляют жестких требований к моделям данных и схемам баз данных. В результате они могут хранить неструктурированные и полуструктурированные данные, такие как данные датчиков, записи интернет-потоков кликов, журналы сетевых, серверных и прикладных программ.

Существует четыре основных типа систем NoSQL:

базы данных документов, которые хранят элементы данных в структурах, подобных документам;

базы данных "ключ-значение", в которых уникальные ключи и связанные с ними значения объединены в пары;

ширококолоночные хранилища с таблицами, имеющими большое количество колонок;

и графовые базы данных, которые соединяют связанные элементы данных в формате графа.

Однако название NoSQL стало чем-то вроде неправильного термина - хотя базы данных NoSQL не опираются на SQL, многие из них сейчас поддерживают его элементы и обеспечивают определенный уровень соответствия ACID.

Дополнительные варианты баз данных и СУБД включают базы данных in-memory, которые хранят данные в памяти сервера, а не на диске для ускорения ввода-вывода, и колоночные базы данных, предназначенные для аналитических приложений. Иерархические базы данных, работающие на мэйнфреймах и предшествующие развитию реляционных и NoSQL систем, также все еще доступны для использования. Пользователи могут развернуть базы данных в локальных или облачных системах. Кроме того, различные поставщики баз данных предлагают услуги управляемых облачных баз данных, в рамках которых они занимаются развертыванием, настройкой и администрированием баз данных для пользователей.

Управление данными - это в первую очередь организационный процесс; существуют программные продукты, которые могут помочь в управлении программами управления данными, но они являются необязательным элементом. Хотя программы управления могут управляться специалистами по управлению данными, они обычно включают совет по управлению данными, состоящий из руководителей компаний, которые коллективно принимают решения по общим определениям данных и корпоративным стандартам для создания, форматирования и использования данных.

Другим ключевым аспектом инициатив по управлению данными является управление данными, которое включает в себя надзор за наборами данных и обеспечение соблюдения конечными пользователями утвержденных политик работы с данными. В зависимости от размера организации и масштаба ее программы управления распорядитель данных может быть штатным или внештатным сотрудником. Распорядители данных также могут быть как из бизнес-операций, так и из ИТ-отдела; в любом случае, обязательным условием является глубокое знание данных, которые они курируют.

Управление данными тесно связано с усилиями по улучшению качества данных. Обеспечение высокого уровня качества данных является ключевой частью эффективного управления данными, а метрики, документирующие улучшение качества данных организации, играют центральную роль в демонстрации деловой ценности программ управления. Основные методы обеспечения качества данных, поддерживаемые различными программными инструментами, включают следующее[[10]](#footnote-10):

профилирование данных, которое сканирует наборы данных, чтобы выявить отклоняющиеся значения, которые могут быть ошибками;

очистка данных, также известная как "зачистка данных", которая устраняет ошибки в данных путем изменения или удаления некачественных данных;

и валидация данных, которая проверяет данные на соответствие заданным правилам качества.

Наблюдаемость данных - это новый процесс, который может дополнить инициативы по обеспечению качества данных и управлению данными, предоставляя более полную картину состояния данных в организации. Адаптированная из практики наблюдаемости в ИТ-системах, наблюдаемость данных отслеживает конвейеры данных и наборы данных, выявляя проблемы, требующие решения. Инструменты наблюдаемости данных можно использовать для автоматизации процедур мониторинга, оповещения и анализа первопричин, а также для планирования и определения приоритетов работы по устранению проблем[[11]](#footnote-11).

# **Условия для внедрения системы управления данными**

Основная цель разработки и внедрения автоматизированной системы управления является повышение эффективности деятельности организации, максимальной отдачи от вложенных ресурсов, повышения производительности производства.[[12]](#footnote-12)

Можно выделить несколько объектов управления, наиболее сложный процесс закупок сырья, который входит в общую систему управления.

Управление закупками является одной из функциональных областей действия логистической системы в организации.

Логистическая система – это сложная организационно завершенная экономическая система, состоящая из взаимосвязанных в едином процессе управления материальными и сопутствующими им потоками элеметов-звеньев, совокупность которых, границы и задачи функционирования объединены внутренними целями организации бизнеса и (или) внешними целями[[13]](#footnote-13). На рисунке 1.1 показан принцип работы логистической системы в организации.

Материальные ресурсы

* Сырье
* Полуфабрикаты
* Упаковочный материал

Промежуточное звено

Промежуточное звено

Логистическая концепция

Запасы

Незавершенное производство

Готовая продукция

Конечный пользователь

Управление материалами

Управление распределением

Рис. 1.1 Принцип работы логистической системы в организации

Хотелось бы отметить, что очень важно, чтобы закупки было грамотно спланированы и организованы. Для этого необходимо разработать определен­ный инструментарий, позволяющий управлять уровнем качества предлагае­мой продукции, а также уровнем соответствующих затрат. В этой связи первоочередной интерес представляет процесс планирова­ния в организации. Подходы к пониманию и обоснованию данного процесса у различных авторов [3, 4] не однозначны, однако, все они сходятся в том, что планирование – процесс принятия решений на основании ожиданий, позволяющий достичь ожидаемых результатов путем воз­действия на сложную совокупность взаимонезависимых механизмов.

Рассмотрим процесс планирования закупок как последовательную смену нескольких этапов, показанных на рисунке 1.2.

На первом этапе, анализируются и определяются потребности, и рассчитывается количество заказываемых ресурсов.

Хотелось бы отметить, что данный этап разработки тактического плана является очень важным. От его точности и обоснованности зависят не только выполнение производственной программы и эффективность работы конкретной организации, но и других, поскольку установленные в ней объемы поставок одновременно являются основанием для разработки планов производства и реализации его партнеров по бизнесу.

Расчет потребности в отдельных видах ресурсов

Анализ эффективности использования ресурсов

Изучение рынка сырья и материалов

Составление плана закупок материальных ресурсов

Рис. 1.2 Процесс планирования закупок в организации

Кроме того, разработка плана закупок позволяет оптимизировать потребности предприятия в ресурсах.

Исходными данными для разработки плана закупок являются намеченные объемы производства, объемы работ по техническому и организационному развитию, капитальному строительству, а также нормативная база с учетом заданий, по снижению норм расхода сырья.

Данный план включает в себя расчет потребности в материально-технических ресурсах и план закупок. Структура плана закупок представлена на рисунке 1.3.

План закупок составляется отделом закупок исходя из плана продаж, так как объём закупок напрямую зависит от объёма продаж. Кроме того, объём закупок сырья и материалов зависит и от ожидаемого объёма их использования, а также от предполагаемого уровня запасов, вследствие чего, он неразрывно связан с планом производства или производственной программой. План закупки и доставки, как правило, составляется также с учётом сроков и порядка погашения кредиторской задолженности за приобретаемые материалы.

Производственная программа

Экономическая эффективность

План инноваций

Нормы и нормативы

План капитального строительства

План по издержкам

Рис. 1.3 Структура плана материально-технического снабжения

Назначение данного плана заключается в определении затрат сырья, мате­риалов, полуфабрикатов, комплектующих изделий и других продуктов, необходимых для производства готовой продукции, чья стоимость це­ликом относится на объем продаж (производства) и изменяется прямо пропорционально этому объему.

Кроме того, в рамках данного плана предстоит определить нормативный (переходящий) запас сырья и материалов, а также график погашения так называемой кредиторской задолженности, т.е. определить условия и порядок взаи­морасчетов с поставщиками сырья, комплектующих и т. п.

Для определения объема закупок сырья и материалов на предстоя­щий период необходимо знать объем продаж и (или) объем производства на весь период и внутри него (по месяцам).

Ряд авторов[[14]](#footnote-14) считает, что в условиях ограниченности свободных финансовых средств немаловажным является тот факт, что при составлении планов закупки и доставки материальных ресурсов необходимо составлять план по издержкам для того, чтобы знать с какими издержками будут сопряжены закупка и доставка. Информация из плана затрат на материалы (товары) может быть представлена в виде плана-гра­фика и графика оплаты приобретаемых материалов. На основе производственной программы, нормативов затрат и информации об их остатках на складе составляют план потребности в них.

Нередко план производства и план закупки материальных ресурсов составляются параллельно. Это очень важный момент, поскольку от планируемого уровня запасов будет зависеть и объем их финансирования.

Кроме того, планирование закупки и доставки материальных ресурсов тесно связано с маркетинговой деятельностью предприятия. Эту взаимосвязь мы можем пронаблюдать на следующих мероприятиях: отдел маркетинга изучает спрос на рынке продукцию, выпускаемую данной организацией, затем этот же отдел переводит спрос на готовую продукцию в требуемый общий объем исходных материальных ресурсов. После этого служба снабжения вычисляет требуемое количество материальных ресурсов, полуфабрикатов и анализирует наряду с этим объем незавершенного производства, основанный на информации о соответствующем уровне запасов. По завершении процедуры происходит размещение заказа на объемы входных материальных ресурсов для отдельных участков производства готовой продукции. Заказы в данном случае зависят от специфицированных по номенклатуре, объемам требований в материальных ресурсах и времени их доставки на соответствующие рабочие места и склады. Таким образом, мы можем заметить, что маркетинг как бы «отсекает» неэффективные пути достижения цели функционирования предприятия на уровне спроса, а закупка в свою очередь позволяет реализовать отобранные маркетингом направления удовлетворения спроса.

Таким образом, планирование закупки и доставки ресурсов – это очень важный элемент процесса управления, поскольку именно грамотно организованная система закупки и доставки позволяет достичь согласованности в работе различных подразделений. Это в свою очередь приводит к выполнению поставленных перед каждым подразделением задач и в конечном итоге к достижению целей.

**2 Общая характеристика компании «Биосистема»**

**2.1 Организационно-экономическая характеристика компании «Биосистема»**

ООО «БИОСИСТЕМА» производит и поставляет крупным и средним мясоперерабатывающим предприятиям широкий ассортимент свиных, говяжьих и бараньих натуральных колбасных оболочек из кишечного сырья.

По результатам анализа показателей хозяйственно-финансовой деятельности за период 2020-2022 гг. (Приложение 1) предприятие демонстрирует устойчивый рост выручки от реализации, что свидетельствует об увеличении рыночной доли ООО «БИОСИСТЕМА». Объем собственного производства растет быстрее численности сотрудников, следовательно, производительность труда рабочих также возрастает.

Компания продолжает генерировать чистую прибыль, однако показатели рентабельности снижаются главным образом по причине значительного удорожания отечественного кишечного сырья и роста курса евро и доллара США к рублю. Несмотря на рост закупочных цен, цены реализации натуральных оболочек на российском рынке в условиях возрастающего конкурентного давления со стороны других участников остаются на прежнем уровне, а также по ряду позиций в условиях растущей конкуренции наблюдается тенденция к снижению средних отпускных цен.

ООО «БИОСИСТЕМА» проводит консервативную кредитную политику и усиливает контроль за уменьшением дебиторской задолженности. Во избежание срывов поставок натуральных оболочек крупным клиентам за-за риска новых ограничений импорта компания вынужденно наращивает объемы запасов, что вызывает снижение их оборачиваемости. В то же время сильное давление поставщиков вынуждает ООО «БИОСИСТЕМА» своевременно проводить оплаты поставщикам, что вызывает рост оборачиваемости кредиторской задолженности в условиях сокращения лимитов отсрочки платежей.

Коэффициент текущей ликвидности вырос с 1,4 в 2020 г. (низкая платежеспособность) до сверхнормативного значения 3,4 в 2022 г., что свидетельствует о недостаточно эффективном использовании оборотных активов. Коэффициент быстрой ликвидности находится в пределах нормативных значений (0,7-1,0), следовательно, компания в состоянии оперативно погасить большую часть краткосрочных обязательств с помощью высоко- и среднеликвидных активов. Коэффициент абсолютной ликвидности близок к нулю, что говорит об активном реинвестировании свободных денежных средств компании.

Компания обретает устойчивое и независимое финансовое положение, уменьшая долю привлеченных средств кредиторов для финансирования и сохраняя возможность полного погашения долгов за счет имеющихся активов. Динамика коэффициентов платежеспособности характеризует ООО «БИОСИСТЕМА» перед внешними инвесторами как надежного и привлекательного заемщика.

Несмотря на рост выручки и численности сотрудников, необходимо отметить, что миссия, видение и стратегические цели ООО «БИОСИСТЕМА» не формализованы, а корпоративная стратегия развития компании, которая была разработана на 2006-2010 гг. не соответствует современным условиям внешней среды. Проекты развития бизнес-направлений компании коллегиально обсуждаются на Совете Директоров руководителями продуктовых направлений и функциональных служб. Годовое планирование деятельности коммерческих департаментов осуществляется по результатам формирования планов продаж на год и определения целевого показателя рентабельности валовой прибыли на основе ретроспективного анализа результатов прошлых лет.

Негативная динамика прибыльности ООО «БИОСИСТЕМА» свидетельствует о проблеме «застревания на середине», что ставит компанию перед необходимостью принятия фундаментального стратегического решения путем определения функциональных областей развития для устойчивого повышения экономической эффективности и конкурентоспособности компании.

Для описания основных и вспомогательных видов деятельности построена внутрифирменная цепочка ценности, представленная в Приложении 2.

В структуре издержек предприятия (рис. 1) ведущее место занимают затраты, связанные с закупкой готовой продукции и сырья, а также производственные издержки и расходы на транспортную и складскую логистику.

Рис. 2.1. Структура издержек в цепочке создания ценности ООО «БИОСИСТЕМА» по видам деятельности

Таким образом, приоритетным направлением повышения общей экономической эффективности деятельности компании через управление затратами является комплексная работа по снижению уровня издержек на закупки, производство и дистрибуцию.

Текущее место и роль ООО «БИОСИСТЕМА» в отраслевой технологической цепочке представлены на рис.2.

Кишечное сырье – побочный продукт, получаемый мясоперерабатывающими предприятиями в процессе убоя скота. Значительная часть убойных цехов утилизируют кишечные комплекты как отходы производства (25%) или отправляют в переработку для производства кормов (40%) [25]. Другие убойные предприятия осуществляют первичную переработку кишечных комплектов для колбасного производства (20%). Производители кишок-сырца осуществляют его заморозку или консервацию солью после отжима содержимого кишечника. Производители кишок-полуфабриката проводят дополнительную зачистку кишок-сырца от балластных слоев с помощью специализированного оборудования с последующим посолом. Поставщики фабриката натуральных оболочек выполняют операции по калибровке, сортировке и консервации посолом кишок-полуфабриката.

ООО «БИОСИСТЕМА» закупает кишки-полуфабрикат для переработки на собственном производстве у ведущих российских мясоперерабатывающих предприятий и фабрикат натуральной оболочки у импортных и российских поставщиков для перепродажи. ООО «БИОСИСТЕМА» поставляет оболочку компаниям, которые можно отнести к следующим потребительским сегментам: крупные (производящие более 20 тонн готовой продукции в смену) и средние (5-20 тонн в смену) производители колбасных изделий; оптовые и розничные торговые компании b2b рынка [26].

Крупные и средние мясокомбинаты, имеющие основной сбыт конечной продукции через торговые сети, отличаются финансовой устойчивостью и имеют высокий потенциал роста потребности в натуральных колбасных оболочках.



Рис. 2.2. Отраслевая цепочка ООО «БИОСИСТЕМА»

Клиенты сегмента HoReCa обслуживаются мелкооптовым подразделением ГК «БИОСТАР», которое является наиболее лояльным и маржинальным, но наименее стабильным внутренним клиентом ООО «БИОСИСТЕМА».

Таким образом, для повышения общей экономической эффективности деятельности компании целесообразной является вертикальная интеграция назад для закупок кишок-сырца и комплексной переработки до фабриката натуральных оболочек, увеличение объемов закупок кишок-полуфабриката, сокращение доли закупок фабриката натуральных оболочек, а также уменьшение доли перепродаж через оптовых посредников.

**2.2 Бизнес-анализ условий для внедрения информационной системы бюджетирования в компании «Биосистема»**

Для того, чтобы понимать, в какой среде функционирует компания «Биосистема», необходимо рассмотреть рынок колбасных изделий, который является одним из крупнейших рынков мясных продуктов в России с годовым объемом производства свыше 2,2 млн. тонн и стабильной структурой ассортимента. Ожидаемый темп роста колбасных изделий в 2023-2026 гг. составит около 4,5-6,1% в год. По данным автоматизированной системы «Цербер» по состоянию на 07.03.2021 в России зарегистрировано 432 мясоперерабатывающих предприятия, производящих в среднем по 14 тонн колбасной продукции в сутки. Около 2/3 объема производства колбасных изделий сосредоточено в двух территориальных субъектах: на долю Центрального федерального округа приходится 41%, а на Приволжский округ – 23%. ТОП-10 производителей колбасных изделий – это крупные вертикально-интегрированные холдинги, вырабатывающие более 40% общего объема колбасных изделий[[15]](#footnote-15).

Более 23% колбасных изделий в России вырабатываются в натуральных колбасных оболочках из кишечного сырья. Общая емкость российского рынка натуральных оболочек по итогам 2022 г. превысила 8,6 млрд. рублей в год[[16]](#footnote-16) (Приложение 1).

По данным таможенной статистики в период 2018-2022 гг. рынок натуральных оболочек пережил стадию активного роста со среднегодовым темпом роста 17% в денежном выражении. Рост рынка обусловлен преимущественно повышением закупочных цен на импортные натуральные оболочки, так как прирост объема импорта в натуральном выражении в указанный период составил всего 7% в год (Приложение 2). С точки зрения концепции жизненного цикла рынок натуральных оболочек вступает в фазу зрелости, характеризуется насыщением рынка, и значительный рост выручки компании возможен только при увеличении доли рынка. Рентабельность продаж натуральных оболочек с учетом коммерческих и управленческих расходов в отрасли составляет 6,5%, что существенно ниже значения для сферы производства пищевых продуктов (9,2%)[[17]](#footnote-17).

Общее число прямых импортеров натуральных оболочек по данным таможенной статистики за период с 2018-2022 гг. сократилось с 42 до 23 компаний, при этом ТОП-5 участников отрасли ввозят 80% общего объема натуральных оболочек, что свидетельствует о структурных процессах концентрации отрасли и вытеснения с рынка действующих участников. На рынке представлено 11 компаний-производителей свиных натуральных оболочек и около 15 небольших предприятий, производящих бараньи натуральные оболочки из отечественного сырья.

Производство натуральной колбасной оболочки носит консервативный характер, продукт является традиционным, а ключевые производственные операции не подлежат автоматизации и выполняются вручную. Механизации подлежат операции измерения длины пучков и тубирования натуральных оболочек, но принцип работы и производительность оборудования остаются неизменными с 2010 г.[[18]](#footnote-18)

Крупные компании, специализирующиеся на производстве и продаже натуральных оболочек, конкурируют в рамках национального рынка, что очень важно учитывать при формировании системы управления информацией компании. С замедлением темпов роста рынка наблюдается усиление конкуренция действующих участников за долю рынка в сфере ценообразования, сервиса и продвижения.

Некоторые производители в рамках совместных проектов с заводами по убою устанавливают линии по первичной обработке кишечного сырья, что является примером частичной обратной вертикальной интеграции. Однако большинство крупных убойных цехов своими силами проводят первичную очистку кишечного сырья, выступая в качестве поставщиков сырья для дальнейшей сортировки и калибровки. Таким образом, можно говорить о редких случаях вертикальной квазиинтеграции компаний-участников рынка натуральных оболочек назад.

Для того, чтобы понимать, какие факторы могут быть решающими для формирования новой системы управления информацией в компании, необходимо провести PEST-анализ факторов внешней среды ООО «БИОСИСТЕМА», оказывающих влияние на российский рынок натуральных колбасных оболочек, представлен в таблице 2.

Таблица 2 - PEST-анализ для ООО «Биосистема»

|  |  |
| --- | --- |
| **Политические факторы** | **Экономические факторы** |
| * ужесточение государственного регулирования импорта РСХН * усиление контрсанкционных мер * снижение рисков дополнительных проверок таможенной стоимости * усиление контроля за соблюдением мер в области эпизоотической безопасности * усиление контроля за соблюдением процедуры подтверждения соответствия | * ослабление кросс-курса рубля по отношению к евро и доллару США * снижение ВВП и рост инфляции * снижение реальных доходов населения * рост объемов производства пищевой промышленности * развитие отрасли животноводства * распространение вируса африканской чумы свиней (АЧС) * рост цен на гепаринсодержащее сырье * распространение коронавируса COVID-19 |
| **Социокультурные факторы** | **Технологические факторы** |
| * дополнительное стимулирование спроса на колбасные изделия * усиление влияния религиозных мировоззрений на поведение потребителей * рост сезонных колебаний спроса * улучшение демографической ситуации | * развитие рынка искусственной колбасной оболочки * рост производительности и повышение качества оборудования * развитие автоматизации бизнес-процессов |

С целью определения уровня интенсивности конкуренции на российском рынке натуральных оболочек проведен анализ пяти конкурентных сил (по М. Портеру), результаты которого представлены в виде лепестковой диаграммы на рисунке 5.

Рис. 2.3. Анализ сил конкурентного давления (по М. Портеру).

**Конкуренция между компаниями-участниками отрасли**

При формировании системы управления информацией и разработке системы бюджетирования в ООО «Биосистема» необходимо понимать, что количество конкурирующих фирм начинает сокращаться, а замедление темпов роста спроса в условиях насыщения рынка ведет к снижению средних цен продажи в борьбе за перераспределение доли рынка. Поставляемые натуральные оболочки слабо дифференцированы, что позволяет покупателям легко переходить от поставщика к поставщику без существенных дополнительных финансовых и временных издержек. Затраты на выход с рынка крупных отечественных производителей натуральной оболочки превышают затраты на продолжение конкурентной борьбы, что дополнительно повышает интенсивность конкуренции. Крупные компании-импортеры, не имеющие своего производства, проводят демпинг благодаря отсутствию инвестиций в производство и низкому уровню операционных издержек. Таким образом, на рынке натуральной оболочки наблюдается интенсивная внутриотраслевая конкуренция [29].

**Вероятность появления новых конкурентов**

Отрасль характеризуется высокими входными барьерами. Для начала прямого импорта требуется высокий объем капиталовложений: минимальный объем заказа у поставщика - 1 контейнер (стоимостью около 75000$ для говяжьих и около 220000 EUR для свиных натуральных оболочек на условиях FOB). Денежные средства выводятся из оборота на длительный срок с учетом длинного плеча доставки при импорте из Южной Америки. Высокий уровень административных барьеров со стороны РСХН и Федеральной таможенной службы (ФТС), обусловлен необходимостью получения ветеринарного разрешения на деятельность по ввозу кишечного сырья и подтверждения соответствия импортной продукции требованиям Технических регламентов ЕАЭС. В связи с распространением в РФ вируса АЧС для производителей возникает дополнительный барьер в виде необходимости присвоения предприятию высокого компартмента (уровня зоосанитарной защищенности). Аттестация предприятия требует дополнительных затрат на разработку и внедрение системы пищевой безопасности на основе принципов ХАССП. Для запуска собственного производства требуются значительные инвестиции в производственно-складские комплексы, организацию рабочих мест, оснащение цеха высокопроизводительным оборудованием и наработку навыков сотрудников. Обеспечение конкурентоспособного ценового уровня готовой продукции становится возможным при полной загрузке мощностей, достижении экономии на масштабе и снижении себестоимости при закупках высококачественного сырья крупнооптовыми партиями. Для рынка натуральных оболочек характерным является значительный эффект обучаемости. На подготовку одного сотрудника цеха для достижения высокой производительности работ по калибровке и сортировке кишечного сырья требуется около 6 месяцев. Для оперативного реагирования на запросы клиентов необходимо наличие развитой сбытовой сети и компетентной группы технологической поддержки. При появлении на рынке новой компании действующие игроки предпринимают агрессивные действия, включая демпинг, активные рекламные компании, давление посредством организации дополнительных проверок контролирующими органами с применением административного ресурса. Таким образом, угроза появления на рынке новых конкурентов является незначительной [28].

**Конкуренция со стороны производителей товаров-субститутов**

Полиамидные и коллагеновые искусственные оболочки являются прямыми субститутами натуральных колбасных оболочек. Основными технологическими преимуществами искусственных оболочек являются стабильность калибра и обеспечение более длительного срока годности колбасных изделий. По заказу клиента на полиамидную оболочку любого цвета можно нанести логотип и состав изделия с помощью многоцветной UV-печати высокого разрешения. Коллагеновая оболочка нового поколения благодаря уменьшенной толщине стенок подходит для жарки колбасок-гриль и обеспечивает приемлемую кусаемость изделия. Искусственные оболочки успешно используются на современных высокопроизводительных автоматизированных производственных линиях, при этом не возникает дополнительных затрат мясокомбинатов на переключение, что приводит к отказу ряда предприятий от использования натуральных оболочек. Цены на искусственные оболочки имеют тенденцию к снижению за счет положительного эффекта масштаба производства и для широких калибров сопоставимы с ценами на натуральные оболочки[[19]](#footnote-19).

Однако ряд традиционных рецептур колбас допускает использование исключительно натуральной оболочки. Более того, российские потребители продолжают отдавать предпочтение колбасам в натуральной оболочке, которая прочно ассоциируются с натуральностью состава самого колбасного изделия. Таким образом, конкурентное давления со стороны товаров-субститутов оказывает довольно сильное воздействие на рынок натуральной оболочки, а действующие участники отрасли вынуждены выстраивать стратегии при неизбежном присутствии искусственных колбасных оболочек на рынке.

**Конкурентное давление поставщиков**

Сохраняется сильная зависимость отрасли от импорта высококачественных говяжьих натуральных оболочек из стран Южной Америки и свиной черевы широких калибров из стран Европейского Союза (ЕС). Число поставщиков, которые имеют разрешение на экспорт в РФ, ограничено. Это позволяет поставщикам контролировать цены продажи на российский рынок, который не является для них ключевым рынком сбыта. Говяжьи оболочки из Южной Америки практически не подлежат импортозамещению, ввиду уникальных качественных характеристик (эластичность, прочность стенок, отсутствие излишков жира) благодаря особенностям пород скота и климатическим условиям региона. Предложение российского сырья и качество его обработки растет, средневзвешенные цены снижаются, а интенсивность конкуренции за сырье между российскими производителями падает. Производство свиной черевы узких калибров из отечественного сырья обходится дешевле, чем закупка импортной оболочки. Наблюдается тенденция к увеличению доли выхода широких калибров из российского сырья по причине роста среднего убойного веса свиней, что является предпосылкой для снижения зависимости от импорта широких калибров из ЕС. Поставщики бараньих натуральных оболочек не оказывают значительного давления на производителей, так как в случае повышения цены их товар будет замещен коллагеновой оболочкой. Таким образом, в отрасли наблюдается средний уровень конкурентного давления поставщиков[[20]](#footnote-20).

**Конкурентное давление со стороны компаний–потребителей**

Крупные мясокомбинаты оказывают значительное давление на поставщиков, так как являются стратегически важными потребителями больших объемов и широкого ассортимента натуральных оболочек. Анализ таможенной статистики дает лицам, принимающим решение о закупке, достаточно полную информацию об уровне себестоимости импортных натуральных оболочек. Крупные потребители требуют доставку до двери за счет поставщика и предоставление отсрочки платежа до 60 дней с даты поставки. Затраты потребителей на смену поставщика практически отсутствуют, так как продавцы предлагают слабо дифференцированные натуральные оболочки сопоставимого качества от ограниченного числа зарубежных производителей, имеющих право экспорта в Россию, а качество натуральной оболочки российского производства строго регламентируется требованиями ГОСТов. Власть крупных покупателей растет с активным внедрением электронных тендерных площадок, на которых потенциальные поставщики натуральных оболочек, сталкиваясь друг с другом, вынуждены снижать цены. Натуральные оболочки составляют небольшую долю в структуре издержек производства колбасных изделий, однако возможные потери от срывов поставок или использования низкокачественных оболочек высоки по сравнению со стоимостью их закупок, что несколько снижает чувствительность крупных мясокомбинатов к цене. Таким образом, участники рынка испытывают достаточно сильное давление со стороны компаний-потребителей[[21]](#footnote-21).

Основными движущими силами конкуренции на рынке для ООО «Биосистема» являются:

* замедление темпов роста рынка, которое приводит к повышению интенсивности конкуренции по цене и уровню сервиса в борьбе за долю рынка;
* усиление государственного регулирования рынка натуральных оболочек вынуждает компании уходить в более привлекательные отрасли или адаптироваться к новым условиям ведения бизнеса;
* развитие электронной коммерции приводит к ужесточению ценовой конкуренции при продаже натуральных оболочек через тендерные онлайн-платформы;
* рост рисков ограничений импорта и снижения курса национальной валюты вынуждают формировать сбалансированной портфель поставщиков и с целью импортозамещения запускать собственное производство, требующее значительных инвестиций.

Ключевыми факторами успеха ООО «Биосистема» являются:

* наличие собственного высокопродуктивного производства с низкими удельными издержками и доступ к надежным источникам отечественного кишечного сырья;
* поставки сбалансированного ассортимента импортных натуральных оболочек в больших объемах по низкой себестоимости;
* профессиональный опыт в производстве натуральных оболочек и оказании технологической поддержки поставщикам сырья и клиентам;
* предоставление клиентам комплексного сервиса на выгодных коммерческих условиях [25].

В Приложении 3 представлены конкуренты ООО «БИОСИСТЕМА» на рынке натуральных оболочек, показатели их деятельности и особенности ведения бизнеса, а также взвешенный рейтинг – интегральный показатель, отражающий конкурентную силу компании на рынке. Все указанные данные должны быть учтены в проекте по разработке внедрения системы управления бюджетирование в компании.

По результатам ранжирования по критериям с учетом занимаемой доли рынка, динамики ее изменения и ключевых факторов успеха, ООО «БИОСИСТЕМА» занимает в рейтинге со значительным отрывом от ближайших конкурентов второе место после лидера отрасли – компании ООО «Стар-Натурдарм».

Для графического отображения направлений конкурентных стратегий компаний на рынке натуральных оболочек построены карты стратегических групп фирм-конкурентов на основе сравнения соотношения цена/качество с другими ключевыми факторами успеха: широтой ассортимента, степенью вертикальной интеграции, уровнем сервиса и технологической поддержки, уровнем развития инфраструктуры и каналов сбыта (Приложение 4).

Все карты содержат несколько стратегических групп, что подтверждает высокий уровень конкуренции между компаниями в отрасли.

При оценке компаний по критериям «Ассортимент» – «Соотношение цена/качество» выявлено 5 стратегических групп. В группе 1 – компания-лидер отрасли «Стар-Натурдарм» с долей рынка 30,7%. В группе 2 представлены ООО «БИОСИСТЕМА» и крупные компании-импортеры, которые ввозят большие объемы оболочек по низким ценам с учетом оптовых скидок, но при этом не имеют своего производства. Отсутствие производственных мощностей осложняет контроль качества продукции и ее переработки в случае поставки некачественного товара.

Портфельные стратегии компаний в группах 1 и 2 во многом совпадают, однако большая доля рынка компании «Стар-Натурдарм» и наличие собственного производства ООО «БИОСИСТЕМА» дают им конкурентные преимущества над крупными компаниями-импортерами «Бизон» и «Еврокейсинг». Эти импортеры не стремятся к расширению ассортиментной матрицы, но могут получить ценовые преференции при наращивании объемов ввоза от текущих поставщиков, однако находятся в сильной зависимости от колебаний курса валют.

В группе 3 находятся компании, которые теряют долю рынка и, вероятно, покинут отрасль. В группе 4 находятся небольшие региональные производители и эксклюзивный импортер свиной оболочки Dat-Schaub. Эти компании поставляют товары ограниченного ассортимента в основном на небольшие мясоперерабатывающие предприятия. В группе 5 расположены небольшие производители бараньей оболочки и компания-контрактодержатель («Бриз») с малой долей рынка, которые являются незначительными конкурентами.

В осях «Степень вертикальной интеграции» – «Соотношение цена/качество» выделено 7 стратегических групп. Группа 1 представлена вертикально-интегрированным холдингом «Мираторг», который, несмотря на полный контроль над отраслевой цепочкой от убоя скота до продажи калиброванных оболочек, не может обеспечить конкурентоспособное качество продукции своего производства и адекватный ценовой уровень импортных оболочек.

В группе 2 (50,2% емкости рынка) собраны компании-производители, специализирующиеся на калибровке, сортировке и тубировании натуральных оболочек из российского сырья, предлагающие оболочки высокого качества по адекватным рыночным ценам. Основное направление развития компаний группы – заключение долгосрочных контрактов на закупку кишечного сырья высокого качества по фиксированной цене с крупнейшими предприятиями по убою для снижения уровня издержек производства за счет масштаба. Компании-конкуренты ООО «БИОСИСТЕМА» из группы 2 не планируют дальнейшую вертикальную интеграцию, при этом необходимо отметить, что потенциал роста компании «Стар-Натурдарм» ограничен полной загрузкой действующих производственных мощностей.

В группе 3 (7,4%) и 4 (1,6%) представлены небольшие производители, не имеющие доступа к крупным поставщикам качественного сырья на регулярной основе. Участники этой группы теряют позиции испытывая повышенное конкурентное давление со стороны участников групп 2 и 5.

В группе 5 (32,2%) представлены крупные импортеры, специализирующиеся преимущественно на поставках говяжьих оболочек, и не имеющие собственного производства, которое является высоким барьером мобильности для перемещения в группу 2. Компании групп 6 и 7 являются незначительными конкурентами, так как не имеют доступа к поставщикам высококачественных импортных оболочек и не развивают свое производство. Участники этих групп, не обладающие значимыми конкурентными преимуществами, – первые кандидаты на выход из отрасли.

Выделено 5 стратегических групп при оценке компаний по критериям «Уровень сервиса и технологической поддержки» – «Соотношение цена/качество». В группе 1 (46,3%) – 2 компании, которые предлагают комплексный технологический сервис клиентам и могут оказать поддержку убойным предприятиям в организации процесса первичной обработки кишечного сырья. В группу 2 (42,1%) попали компании, которые, как правило, не имеют своего производства, но в штате которых есть технологи, способные внедрить натуральную оболочку в колбасное производство. В группу 3 (0,9%) входят компании, которые оказывают исключительно теоретическую технологическую поддержку удаленно по запросу потребителей. В группах 4 и 5, совокупная доля рынка которых составляет 10,7%, расположены компании, которые оказывают ограниченный спектр услуг. Часть из них может предложить конкурентоспособную цену, но на условиях 100% предоплаты и самовывоза, поэтому с учетом высоких требований крупных клиентов к уровню сервиса, эти компании занимают слабую конкурентную позицию[[22]](#footnote-22).

Идентифицировано 5 стратегических группы в осях «Уровень развития инфраструктуры и каналов сбыта» – «Соотношение цена/качество». В группе 1 (46,3%) – 2 компании, которые осуществляют дистрибуцию посредством собственной развитой филиальной сети, позволяющей эффективно охватить все ключевые регионы РФ, в которых сосредоточено производство колбасных изделий. В группе 2 (30%) находятся торговые компании, имеющие представительства в крупнейших городах с высокой концентрацией колбасных производств. Группа 3 представлена компанией «Мираторг» (5%), которая, несмотря на развитую распределительную сеть складов холдинга, не имеет серьезных преимуществ перед ведущими компаниями отрасли по ценовому уровню и качеству поставляемых натуральных оболочек.

В самой многочисленной группе 4 (15,6%) представлено 13 компаний, которые располагают складом и/или производством, но не имеют филиалов и отправляют товары напрямую клиентам или реализуют продукцию в регионах через оптовых посредников. При этом компании уделяют внимание контролю качества товаров перед отгрузкой и обеспечивают оперативный возврат и обмен некачественного товара. В группе 5 расположены незначительные конкуренты – аутсайдеры отрасли, не обладающие собственными производственно-складскими комплексами.

Во всех составленных картах стратегических групп компания «Стар-Натурдарм» вошла в состав лидирующих групп, а ООО «БИОСИСТЕМА» является главной компанией-преследователем. В условиях олигополии ведущие участники отрасли стремятся к достижению договоренностей о ценообразовании и неформальном разделении рынка. Стратегические группы, в которые вошли лидеры отрасли, защищены высокими барьерами мобильности от входа в группу других участников отрасли, что дополнительно усиливает конкурентные позиции и потенциал прибыльности компаний «Стар-Натурдарм» и ООО «БИОСИСТЕМА». Наиболее острая конкурентная борьба ведется между компаниями-производителями и крупными импортерами высококачественных натуральных оболочек. Импортеры, не имеющие своего производства и занимающие незначительную долю рынка, не оказывают сильного влияния на характер конкуренции. Эти компании могут быть вытеснены с рынка крупными производителями за счет снижение издержек производства в условиях роста объема предложения кишечного сырья на российском рынке. В связи со вступлением рынка натуральных оболочек в фазу зрелости можно предположить, что ряд компаний-аутсайдеров покинет рынок, а количество стратегических групп сократится.

ООО «БИОСИСТЕМА» обладает следующими конкурентными преимуществами, которые соответствуют ключевым факторам успеха в отрасли:

* наличие собственного производства с низким уровнем издержек и долгосрочные партнерские отношения с крупнейшими поставщиками кишечного сырья;
* наличие компетентных специалистов, способных оказать консультационную и технологическую поддержку поставщикам сырья;
* комплексный сервис клиентам по отправке образцов, доставке и обмену товара, предоставление длительной отсрочки платежа при регулярной работе.

Качественная оценка стратегических позиций ООО «БИОСИСТЕМА» относительно конкурентов отражена в SNW-анализе внутренней среды организации (Приложение 5). ООО «БИОСИСТЕМА» обладает высоким потенциалом в сравнении с компаниями-конкурентами, что позволяет сохранять устойчивую положительную динамику изменения доли рынка.

Предприятие испытывает дефицит собственных складских площадей. По результатам 2022 г. до 60% запасов сырья и готовой продукции размещалось на дополнительных складах ответственного хранения в Санкт-Петербурге, что приводит к росту транспортных затрат на перемещения между складами (более 2 млн. руб. в год) и снижению оперативности снабжения производства сырьем и отгрузок товаров клиентам. 12% всех отгрузок осуществляется в день получения заказа из-за необходимости перемещения товаров с удаленных складов, что приводит к росту транспортных тарифов из-за надбавки за срочность найма автотранспорта. В периоды пиковых нагрузок на склады часть товара размещается на открытых площадках временного хранения, что допустимо только при температуре окружающей среды близкой к оптимальному режиму хранения оболочек +2…+8 ºС.

Для анализа бизнес-портфеля ООО «БИОСИСТЕМА» по модели General Electric/McKinsey проведена оценка привлекательности каждого направления бизнеса и конкурентоспособности организации (Приложение 6) путем количественной оценки параметров матрицы с применением расчет взвешенного рейтинга по критериям, результат которой отражен в виде матрицы на рисунке 5.

В приложении 7 представлен SWOT-анализ ООО «БИОСИСТЕМА».

По результатам проведенного анализа конкурентного положения направлений бизнеса ООО «БИОСИСТЕМА» максимальные инвестиции должны быть направлены на развитие собственного производства и поддержание его эффективности.

Конкурентоспособность ООО «БИОСИСТЕМА» по импорту свиных и говяжьих натуральных оболочек сопоставима, при этом импорт говяжьих натуральных оболочек является более привлекательным направлением ввиду большего объема рынка и более высокой прибыльности продукта, а также меньшем уровне угрозы усиления контрсанкционных мер и программ импортозамещения.

В связи с этим целесообразно осуществлять выборочные инвестиции в импорт свиных натуральных оболочек. Высвободившиеся оборотные средства необходимо перенаправить на увеличение объемов собственного производства свиных оболочек для импортозамещения и на повышение конкурентоспособности по направлению говяжьих оболочек путем постепенного наращивания объемов импорта и расширения базы поставщиков.

Рис. 2.4. Матрица General Electric/McKinsey по направлениям деятельности ООО «БИОСИСТЕМА».

С учетом низкой привлекательности и невысокой конкурентоспособности требуется сократить инвестиции в закупки бараньих натуральных оболочек и высвободить инвестиции для укрепления позиции собственного производства.

Таким образом, в ходе комплексного анализа можно утверждать, что ООО «БИОСИСТЕМА» занимает благоприятную конкурентную позицию и является главной компанией-преследователем в отрасли. Высокий потенциал организации обусловлен преимуществами, соответствующими ключевым факторам успеха на рынке натуральных оболочек: наличием собственного производства, долгосрочными контрактами с ведущими поставщиками сырья, высоким уровнем технологической поддержки и обслуживания клиентов.

По результатам анализа внутренней среды ООО «БИОСИСТЕМА» установлено, что устойчивый рост выручки компании сопровождается снижением рентабельности чистой прибыли. Для повышения общей экономической эффективности деятельности ООО «БИОСИСТЕМА» требуется оптимизация структуры издержек в цепочке создания ценности за счет снижение уровня затрат на закупки, производство и дистрибуцию.

По результатам SWOT-анализа ключевыми направлениями бизнес-стратегии ООО «БИОСИСТЕМА» для повышения конкурентоспособности в долгосрочной перспективе являются: углубленная переработка кишечного сырья в рамках проектов по частичной обратной вертикальной интеграции с расширением собственного производства для импортозамещения свиных оболочек и выхода на экспорт в страны ЕС. С целью оптимизации бизнес-портфеля необходимо расширение пула поставщиков говяжьих оболочек, увеличение доли импорта свиной черевы калибра 45/+, которая не может быть замещена продукцией собственного производства, и сокращение закупок бараньих оболочек низких категорий качества (АВ и В). Для оптимизации управления запасами и повышения оперативности отгрузок готовой продукции целесообразным является расширение складских площадей компании.

# **3 Разработка проекта совершенствования информационной системы бюджетирования в компании «Биосистема»**

**3.1 Требования к системе управления данными**

На начальном этапе разработки согласованной и эффективной бизнес-стратегии, соответствующей внешней среде и ресурсам организации, предлагается формализовать миссию и видение ООО «БИОСИСТЕМА» для обоснования стратегических целей компании на период 2023-2027 гг.

**Миссия ООО «БИОСИСТЕМА»**

ООО «БИОСИСТЕМА» производит и поставляет на регулярной и долгосрочной основе широкий ассортимент высококачественных натуральных оболочек для колбас по оптимальным ценам нашим партнерам - мясоперерабатывающим предприятиям с целью удовлетворения потребности людей в натуральных, вкусных и полезных колбасных изделиях.

**Стратегическое видение ООО «БИОСИСТЕМА»**

К 2027 г. ООО «БИОСИСТЕМА» занимает 2 место по объему выручки от реализации натуральных колбасных оболочек благодаря расширению собственного производства до 80 000 пучков свиной и 20 000 пучков говяжьей черевы в месяц и увеличению объемов импорта свиной оболочки до 25, а говяжьей оболочки – до 40 контейнеров в год. Компания предлагает оболочку по ценам ниже среднерыночных благодаря снижению себестоимости продукции путем повышения экономической эффективности основных бизнес-процессов. Предприятие имеет сбалансированный портфель поставщиков импортных натуральных оболочек и высокоэффективное собственное производство свиной и говяжьей черевы. Компания участвует в совместных проектах по первичной обработке кишечного сырья с крупнейшими предприятиями по убою, что способствует повышению прибыльности, увеличению доли рынка и повышению конкурентоспособности. ООО «БИОСИСТЕМА» поставляет оболочки по всей России с центрального склада через развитую сеть филиалов с минимальными издержками на дистрибуцию. География поставок продукции собственного производства расширяется на экспорт в страны ЕАЭС и ЕС. Клиенты положительно воспринимают бренд «БИОСИСТЕМА», который является для них синонимом надежного поставщика готовых решений для производства колбасных изделий в натуральных оболочках.

По результатам проведенного SWOT-анализа для формирования, соответствующего внешней и внутренней среде пути достижения обозначенных целей ООО «БИОСИСТЕМА», который будет обеспечивать компании стабильное конкурентное преимущество, общая бизнес-стратегия организации как долгосрочный план и перспектива развития до 2027 г. изложена следующим образом.

В условиях ожесточенной ценовой конкуренции и высокого уровня давления со стороны потребителей ООО «БИОСИСТЕМА» будет осуществлять базовую конкурентную стратегию абсолютного лидерства по издержкам путем снижения уровня производственных затрат за счет обратной вертикальной интеграции, экономии на масштабе и эффекта обучаемости.

ООО «БИОСИСТЕМА» будет концентрировать основные усилия на расширении приоритетного направления бизнеса – производстве высокомаржинальных натуральных колбасных оболочек. Развитие ключевой компетенции позволит целенаправленно работать над снижением себестоимости продукции и операций для обеспечения устойчивого финансового положения и достижения целевого значения рентабельности чистой прибыли не менее 15%.

ООО «БИОСИСТЕМА» будет создавать долгосрочные партнерства в рамках совместных проектов с российскими предприятиями по убою для укрепления ресурсной базы и усиления конкурентных возможностей. С целью повышения конкурентоспособности продукции собственного производства в рамках стратегии частичной вертикальной интеграции назад будут реализованы совместные проекты по установке современного оборудования для первичной очистки кишечного сырья на крупных предприятиях по убою. Это позволит закупать дополнительный объем полуфабриката натуральных оболочек по более низкой себестоимости. Реализация проектов позволит ООО «БИОСИСТЕМА» достичь концентрической диверсификации за счет производства мукозы как побочного продукта очистки кишечного сырья, которая является источником дополнительного дохода.

Для обеспечения бесперебойного снабжения производства сырьем в рамках оборонительной стратегии по перекрытию возможных путей атаки будут заключены долгосрочные эксклюзивные контракты на поставку всего объема производимого кишечного сырья с ведущими независимыми поставщиками.

Снижение ценового уровня продукции с обеспечением стабильности качества и повышением уровня сервиса будет способствовать росту доли рынка за счет вытеснения незначительных конкурентов и позволит приблизиться к главному конкуренту – лидеру отрасли ООО «Стар-Натурдарм».

Базовая конкурентная стратегия абсолютного лидерства по издержкам позволит продолжать и развивать успешное сотрудничество с ключевым сегментом потребителей – крупными мясокомбинатами, чувствительными к цене и обладающими рыночной властью.

В рамках наступательной стратегии по захвату незанятых пространств будет проведена аттестация производства на экспорт в страны ЕС.

ООО «БИОСИСТЕМА» будет стремиться к оптимизации портфеля поставщиков и расширению ассортимента продуктов для обеспечения высокой эффективности управления себестоимостью и качеством поставляемых товаров, а также минимизации рисков негативных изменений во внешней среде организации.

С целью концентрации на основных запросах потребителей в ассортименте будет максимально увеличена доля импортной свиной черевы широких калибров, которую невозможно произвести из отечественного сырья.

Для повышения конкурентоспособности по цене и обеспечения стабильности поставок натуральных говяжьих оболочек объемы производства и импорта будут увеличены. Для расширения ассортимента к сотрудничеству будут привлечены новые поставщики говяжьих натуральных оболочек из стран Южной Америки.

Инвестиции в развитие продуктовой группы «бараньи натуральные оболочки» будут минимизированы. Для реализации стратегии «сбора урожая» в продуктовом портфеле останутся преимущественно востребованные позиции черевы качества А, продажа которых обеспечивает приемлемый уровень рентабельности.

ООО «БИОСИСТЕМА» продолжит использовать собственную филиальную сеть для распределения товаров и будет совершенствовать логистическую инфраструктуру, добиваясь снижения издержек на управление запасами путем строительства собственного складского комплекса.

Изложенная стратегия учитывает текущее состояние и перспективы развития отрасли, угрозы и возможности внешней среды, и конкурентный потенциал ООО «БИОСИСТЕМА». Стратегия направлена на повышение прибыльности бизнеса и упрочнение конкурентной позиции компании на рынке в долгосрочной перспективе.

Компания «Биосистема» не нуждалась ранее в наличии системы управления информацией и процессом бюджетирования, так как количество персонала было относительно небольшим, процессы велись единоличными исполнителями.

Для компании на сегодняшний день в качестве главной проблемы выступает отсутствие знаний у персонала по реализуемой продукции.

1 Недостаточно автоматизации в существующей CRM, низкая эргономика по ведению учета (сложность занесения информацию, отсутствие автоматич.уведомлений и др.)

2 Сложность подключения удаленно к CRM (отсутствие мобильности)

3 Поиск информации в Navision затрудняется из-за наличия в базе устаревшей информаций

4 Сложность актуализации плана производства (раз в неделю) – выполняется вручную

Таким образом, текущая организация управления информацией в компании не соответствует требованиям к системе управления данными, выполнение которых необходимо для реализации стратегии.

**3.2 Проект системы управления бюджетированием**

На основании проведенного анализа и выявленных проблем в компании было определено, что наиболее слабыми местами являются хранение данных о бизнес процессах, их информационное сопровождение.

Фактически в компании ERP-система MS Navision, на платформе которой реализован модуль CRM. Основная проблема состоит при этом в том, что данные вносятся в системы хаотично, не все конечные пользователи подключены к системе. Соответственно, информационные процессы и бизнес-процессы компании протекают с различной скоростью и в большей степени не связаны между собой.

Итак, в силу выявленных проблем необходимо в целом разработать следующие направления:

1. Разработать и внедрить новый вид базы данных для организации;

2. Сформировать логику введения информации, обновления, продолжительности хранения;

3. Разработать и внедрить систему доступа к информации начиная от внешних пользователей и рядовых сотрудников компании до инвесторов и топ-менеджмента.

Изображение выглядит как диаграмма

Автоматически созданное описание

Рис. 3.1. Формирование системы хранения данных и ее доступность в компании

Так как на данном этапе компания имеет ряд проблем с цепочкой формирования стоимости и анализом поставщиков, а именно в связи с увеличением объемов реализации, расширением рынка сбыта возникла необходимость расширения объема поставок, что приводит к необходимости в заключении новых договоров, совершении сделок с новыми поставщиками, при этом компания использует ту же систему взаиморасчетов, что и с организациями, с которыми договорные отношения сложились давно. Отсюда возникает ряд проблем с нарушением платежной дисциплины, как следствие замораживание денег в дебиторской задолженности. Кроме того, отчетность по предприятием-контрагентам ведется вручную и нерегулярно, что затрудняет процесс отслеживания. Отсюда основное направление формирования – блок анализа поставщиков и блок бюджетирования.

В отношении текущего состояния системы бюджетирования есть множество нареканий, так как данные вносятся не всеми подразделениями, большая часть – бумажная работа, обработка которой ведется с опозданием. Текущий вид системы бюджетирования в организации имеет следующий вид.

Рис. 3.2. Система бюджетирования в организации

Бюджет капитальных вложений

Бюджет движения денежных средств

Прогнозный бухгалтерский баланс

Бюджет производства

Прогнозный отчет о прибылях и убытках

Бюджет административных расходов

Бюджет коммерческих расходов

Бюджет общепроизводственных расходов

Бюджет трудовых затрат

Бюджет затрат на материалы

Бюджет продаж

Бюджет себестоимости

ожидаемый спрос

планируемый объем продаж

информация о себестоимости

информация о выручке

производственная программа

затраты

информация о капитальных вложениях

сальдо денежных средств

операционный бюджет

финансовый бюджет

информация о притоках и оттоках денежных средств

С целью исправления ситуации необходимо распределить ввод и получение данных по центрам ответственности.

Факторы, которые влияют на формирование процесса бюджетирования, следующие:

- стратегические цели организации и вид деятельности организации;

- ограничения, влияющие на деятельность организации (производственные мощности, объемы сбыта);

- информационные потребности менеджеров организации;

- размеры организации (масштаб бизнеса) и система управления.

Таблица 3 – Критерии и требования к системе бюджетирования

|  |  |
| --- | --- |
| Критерии | Требования к системе бюджетирования |
| 1. Учет изменений спроса | Составление планов по месяцам и даже неделям. |
| 2. Учет разработки новых видов продукции | Постоянный пересчет целевых показателей из-за изменений в рецептуре производимой продукции. |
| 3. Учет изменений плановых показателей | Постоянная работа над всеми бюджетами, уточнение размеров партий ГП и объемов поставок сырья и материалов. |
| 4. Учет взаимосвязи затрат от производимых видов продукции | Планирование затрат по всем видам продукции для обоснованного расчета цены предложения. |
| 5. Секретность и безопасность данных | Система бюджетирования должна быть автоматизирована, и ответственность за её безопасность должна возлагаться на какое-либо должностное лицо. |
| 6. Наличие показателей для контроля и оценки деятельности организации | Число показателей должно быть ограничено и взаимосвязано с характером деятельности организации, её целями и стратегией. |
| 7. Учет изменений внешней среды | Корректировка плановых показателей по мере изменений цен и тарифов через планирования резервов |

В условиях деятельности действующего предприятия определим следующие конкретные цели бюджетирования:

- постановка эффективного финансового менеджмента;

- эффективное планирование финансово-хозяйственной деятельности;

- оптимизация использования ресурсов;

- внедрение экономически обоснованных норм производственных запасов и совершенствование системы расчетов с целью повышения оборачиваемости дебиторской задолженности;

- улучшение взаимодействия и координации подразделений;

- контроль и оценка эффективности выполнения бюджетов;

- мотивация сотрудников для достижения целей организации;

- оптимизация финансовых потоков.

Стратегическая карта этого проекта представлена на рисунке 8.

Ф2. Повышение уровня рентабельности продаж

В1. Повышение качества производимой продукции

Р1. Повышение квалификации

сотрудников

Р3.Рост вовлеченности сотрудников в общее дело

К2. Формирование правильного имиджа в глазах клиентов

К1. Увеличение доли рынка в целевых сегментах

Р2. Рост производительности труда

Финансы

Клиентский аспект

Внутренний аспект

Обучение и рост

В2. Оптимизация производственных процессов

В3. Управление запасами

Рис. 3.3. Стратегическая карта

Анализируя предложенную стратегическую карту, была построена система бюджетирования (рисунок 3.4).

На схеме отображены входы и выходы, все схема также соответствует требованиям системы управления бюджетированием и управлением информацией.

Изображение выглядит как диаграмма

Автоматически созданное описание

Рис. 3.4. Схема процесса бюджетирования

В заключительной части необходимо определить центры ответственности (рисунок 3.5). Взаимодействие будет происходить не как сейчас напрямую через телефонные звонки, электронную почту, а через общую систему хранения информации.



Рис. 3.5. Центры ответственности и взаимодействие структуры управления бюджетированием

В данном случае будут выполняться основные критерии и требования к системе в соответствии с рассматриваемыми проблема на предприятии и стратегической картой (таблица 3).

Следующее направление – внедрение системы ERP – управления затратами на предприятии.

Объектом данной системы выступают не материальные ресурсы, а материальные потоки. Субъектом будет выступать отдельное лиц – менеджер по закупкам, который будет относится непосредственно к отделу снабжения.

Таблица 4 – Достоинства и недостатки проектного решения «ERP-система»

|  |  |
| --- | --- |
| **Достоинства** | **Недостатки** |
| 1. Система будет работать в долгосрочной перспективе | 1. Высокая стоимость программного продукта |
| 2. Система позволит в более короткие сроки принимать управленческие решения | 2. Необходимость в квалифицированных сотрудника |
| 3. Создание единого информационного пространства | 3. Большие временные затраты на внедрение |

В рамках системы бюджетирования и общей базы обработки информации предприятия появляются требования к системе управления материальными ресурсами.

Таблица 5 – Требования к организации процесса управления материальными ресурсами

|  |  |
| --- | --- |
| Факторы | Требования |
| 1 Управление закупками | Организация сбора дополнительной информации о поставщиках ресурсов для расширения и уточнения данных при составлении отчетности |
| 2 Рынок труда | Выделить самостоятельный отдел, который будет заниматься непосредственно управлением материальными ресурсами |
| 3 Размер организации | Создание программы или единой базы данных, которая будет учитывать все изменения, автоматизирует процесс |
| 4 Стиль руководства | Координация отчетности всех подразделений организации при помощи документально закрепленного регламента, наделение особой ответственностью руководителя филиала и отдел снабжения |
| 5 Производственная программа | Составление производственной программы для каждого отдельного вида материальных ресурсов, а затем их дальнейшее обобщение в общий план. |

**3.3 Показатели оценки системы управления бюджетированием**

Главный экономический эффект от внедрения средств автоматизации заключается в улучшении экономических и хозяйственных показателей работы предприятия, в первую очередь, за счет повышения оперативности управления и снижения трудозатрат на реализацию процесса управления, то есть сокращения расходов на управление.

Внедрение информационной системы позволит в первую очередь снизить трудоемкость процессов и, как следствие, повысить производительность труда сотрудников, сократит затраты рабочего времени.

Таким образом, снизится трудоемкость процессов.

Естественно, что данная экономия условна, но она позволяет охарактеризовать сокращение затрат, то есть абсолютный экономический эффект.

Еще одним немаловажным фактором в разработке такой системы является то, что будет возможность получения показателей и сравнения их с целевыми стратегическими ориентирами, то есть возможность своевременного план-факт анализа.

Таблица 6 – Целевые показатели организации

|  |  |
| --- | --- |
| Бюджет | Целевые показатели |
| Бюджет продаж | Доля рынка организации |
| Бюджет производства | Производительность труда |
| Бюджет трудовых затрат | Коэффициент текучести персонала |
| Бюджет затрат на материалы | Процент отклонения от запланированных затрат |
| Бюджет общепроизводственных расходов |
| Бюджет административных расходов |
| Бюджет себестоимости |
| Бюджет коммерческих расходов | Доля затрат на транспортировку в общей доле затрат |
| Прогнозный отчет о прибыли и убытках | Рентабельность продаж |
| Бюджет капитальных вложений | Темп роста производства |

Были выделены следующие бизнес-процессы, необходимые для осуществления управления материальными ресурсами:

* Запрос и анализ информации от производственного отдела
* Запрос и анализ информации от материального склада
* Запрос и анализ информации от отдела логистики
* Запрос и анализ информации от финансового отдела
* Разработка решения об объеме и регулярности закупок с конкретным контрагентом
* Согласование с высшим руководством

Эксперты были привлечены из топ-менеджмента организации, внешних консультантов и руководства структурных подразделений.

Для определения степени сокращения сроков выполнение бизнес-процессов, при прочих равных условиях, предлагается использовать коэффициент К с.б.п., учитывающий как сокращение времени осуществления процесса, так и сокращение количества функций в процессе:

 , (1)

где К с.б.п. – коэффициент «сжатия» бизнес-процесса управления материальными ресурсами во времени; j=1…n – условный номер функции, входящей в бизнес-процесс; i=1 … L– соответственно временные характеристики функций бизнес-процесса; ti0 – соответствующая временная характеристика функции, входящей в бизнес-процесс, в предыдущем периоде; хj0 – соответствующая функция бизнес-процесса в предыдущем периоде; ti1 – соответствующая временная характеристика функции, входящей в бизнес-процесс, в настоящий период; хj1 – соответствующая функция бизнес-процесса в настоящий период.

Коэффициент составил 0,89, говорит о реальном сокращение времени на выполнения необходимых бизнес-процессов, как и предполагается разработчиками ERP-систем до 20%.

**3.4 План совершенствования информационной системы управления бюджетами**

Процесс разработки и внедрения системы бюджетирования состоит из следующих этапов.

1. Сбор информации и предварительный анализ.
2. Формирование финансовой структуры.
3. Создание структуры бюджетов.
4. Разработка методик и процедур управленческого учёта.
5. Разработка регламента планирования.
6. Внедрение системы бюджетирования в организации.
7. Получение результатов и анализ отклонений.
8. Регулирование бюджета.

Чтобы определить временные рамки внедрения проекта построим график Гантта, который представлен на рисунке 3.6.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Месяц | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| Сбор информации и предварительный анализ |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Формирование финансовой структуры |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Создание структуры бюджетов |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Разработка методик и процедур управленческого учёта |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Разработка регламента планирования |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Внедрение системы бюджетирования в организации |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Получение результатов и анализ отклонений |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Регулирование бюджета |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Рис. 3.6. График Гантта для внедрения бюджетирования

Определим время, необходимое для разработки и внедрения проектного предложения в организации с помощью построения графика Гантта, который отразит все основные этапы и время, необходимое для реализации каждого из них. График Гантта представлен на рисунке 3.7.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Месяц | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 1 Определение целей системы управления материальными ресурсами |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2 Сбор информации и предварительный анализ |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3 Определение ответственного отдела |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4 Распределение функций между сотрудниками отдела |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 5 Обучение персонала |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 6.Разработка регламента |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 7.Внедрение |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 8.Получение результатов |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 9.Анализ отклонений |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 10.Внесение изменений |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Рис. 3.7. График Гантта для системы управление материальными ресурсами

Таким образом, для реализации шести этапов разработки и внедрения системы бюджетирования потребуется девять месяцев. Причем разработка основной документации, такой как, например, регламент, начинается уже с первых шагов разработки.

**Заключение**

В рамках работы рассмотрены характеристики, функции и роль системы управления информацией для предприятия на современном этапе развития информационных технологий, проанализированы условия внедрения системы управления данными на предприятии, дана организационно-экономическая характеристика компании «Биосистема», проведен анализ условий внедрения системы управления данными и информационной системы бюджетирования в компании «Биосистема». Успешное решение всех поставленных задач привело к реализации главной цели выпускной квалификационной работы – разработке проекта совершенствования информационной системы бюджетирования.

Выполнен комплексный анализ внешней и внутренней среды ООО «БИОСИСТЕМА». Отраслевой анализ показал, что рынок натуральных оболочек является олигополией и вступает в фазу зрелости, характеризуется ростом интенсивности конкуренции и высоким давлением со стороны потребителей. По результатам структурного анализа рынка натуральных оболочек ООО «БИОСИСТЕМА» является главной компанией-преследователем в отрасли. В процессе исследования внутренней среды организации установлено, что ООО «БИОСИСТЕМА» обладает высоким потенциалом для создания устойчивого конкурентного преимущества, в основе которого ключевая компетенция компании – производство натуральных колбасных оболочек на собственных мощностях.

В ходе исследования был выявлен ряд проблем, а именно для создания и удержания конкурентного преимущества ООО «БИОСИСТЕМА» требуется совершенствовать цепочку создания стоимости путем оптимизации затрат в основных видах деятельности: логистике закупок, производстве и дистрибуции. По результатам SWOT-анализа определены приоритетные направления стратегического развития компании.

На основании проведенного анализа и выявленных проблем определено что предприятию необходима разработка системы управления данными, информационная система сопровождения бюджетирования. Так как внедрение данной системы в деятельность предприятия является трудоемким и затратным процессом, то на первоначальном этапе принято решение рассмотреть формирование базы знаний для ООО «БИОСИСТЕМА» в целом, а также разработка и внедрение двух проектов – система управления бюджетированием и систему управления материальными затратами.

Выделены основные показатели деятельности для расчетов эффективности данных систем, определены центры ответственности, основные информационные потоки.

В заключении рассмотрены показатели эффективности деятельности при внедрении данных систем и планы внедрения.

**Список использованной литературы**

1. Андреасян Г.М., Федоров М.Е. СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИНФОРМАЦИЕЙ // Экономика и социум. 2021. №4-1 (83). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sistemy-upravleniya-informatsiey
2. Бодяко Анна Владимировна, Пономарева Светлана Валерьевна, Рогуленко Татьяна Михайловна СОДЕРЖАНИЕ СИСТЕМЫ УЧЕТНО-АНАЛИТИЧЕСКОГО СОПРОВОЖДЕНИЯ ЦЕЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ // Baikal Research Journal. 2022. №1. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/soderzhanie-sistemy-uchetno-analiticheskogo-soprovozhdeniya-tseley-upravleniya-biznes-protsessami
3. Васильев Р.А., Кабиров Б.Р. МЕТОДИКА ЭКСПРЕСС-ОЦЕНКИ ЗРЕЛОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ КОМПАНИИ // МНИЖ. 2020. №9-1 (99). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-ekspress-otsenki-zrelosti-sistemy-upravleniya-biznes-protsessami-kompanii
4. Вводная в практики онбординга [Электронный ресурс]/ Сайт pragmatic-km.guide, URL: https://pragmatic-km.guide/practices/onboarding/README.html , свободный. – Загл. с экрана
5. В России заменят импортную оболочку для колбасы [Электронный ресурс] <https://ren.tv/news/v-rossii/972157-v-rossii-zameniat-importnuiu-obolochku-dlia-kolbasy>
6. Гальченко Светлана Алексеевна, Новикова Юлия Владимировна Совершенствование оперативного управления бизнес-процессами в системе стратегического управления предприятием // Политика, экономика и инновации. 2019. №6 (29). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-operativnogo-upravleniya-biznes-protsessami-v-sisteme-strategicheskogo-upravleniya-predpriyatiem
7. Загорская В. Ситуация на рынке оболочек: проблемы и прогнозы Ситуация на рынке оболочек: проблемы и прогнозы   
   [Электронный ресурс] <https://meat-expert.ru/articles/660-situatsiya-na-rynke-obolochek-problemy-i-prognozy>
8. Збрищак Светлана Георгиевна КОНЦЕПТУАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ: МЕТОДОЛОГИЯ, МЕТОДЫ, ИНСТРУМЕНТЫ // Хроноэкономика. 2021. №5 (33). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptualnoe-upravlenie-metodologiya-metody-instrumenty (дата обращения: 01.02.2023).
9. Как создавать кейсы: пример NASA [Электронный ресурс]/ KM Expert, URL: https://kmexpert.ru/2022/04/01/nasa-cases/ , свободный. – Загл. с экрана
10. Кулагин Алексей Константинович, Феофанов Александр Николаевич РАЗРАБОТКА ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ МОДЕЛЕЙ И СРАВНЕНИЕ АВТОМАТИЗИРОВАННЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ // НАУ. 2021. №73-1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-funktsionalnyh-modeley-i-sravnenie-avtomatizirovannyh-informatsionnyh-sistem>
11. Маналакий Л. Ф., Кукарцев А. В. СИСТЕМА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ, КАК ОСНОВА АВТОМАТИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2019. №. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-biznes-protsessov-kak-osnova-avtomatizatsii-upravleniya-predpriyatiem
12. Медведев Виктор Петрович, Валиев Рустем Масхутович Особенности современного этапа управления бизнес-системами и процессами // Российский внешнеэкономический вестник. 2019. №6. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-sovremennogo-etapa-upravleniya-biznes-sistemami-i-protsessami
13. ООО «Лабитек Девелопмент» [Электронный ресурс]/ Портал Rusprofile, URL: https://www.rusprofile.ru/id/557860, свободный. – Загл. с экрана
14. Печерица, Е. В. Анализ и оптимизация бизнес-процессов, введение совершенно новой организации бизнес-процессов и совершенствование существующих бизнес-процессов / Е. В. Печерица // Экономические, психологические и управленческие проблемы организаций : сборник научных статей / Институт эргономики и социально-экономических технологий ("ИЭСЭТ"). – Тверь : Институт эргономики и социально-экономических технологий, 2006. – С. 20-23. – EDN UHNSUV.
15. Производители увидели риски нехватки оболочек для сосисок и колбасы Как мясокомбинаты реагируют на запрет ЕС поставлять необходимый ингредиент [Электронный ресурс]   
    <https://www.rbc.ru/business/29/04/2022/626a51d99a79475e1c8e30e1>
16. Расчет эффективности обучения персонала: от опросников к ROI [Электронный ресурс]/ Сайт iSpring, URL: https://www.ispring.ru/elearning-insights/raschet-effektivnosti, свободный. – Загл. с экрана
17. Резвякова Ирина Владимировна, Лиленко Анна Тудоровна ОСОБЕННОСТИ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ // Вестник ЧелГУ. 2021. №3 (449). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-vnedreniya-sistemy-upravleniya-biznes-protsessami-na-predpriyatii
18. Рождественская Ксения Николаевна Временной анализ системы управления в сети обработки данных // Информационно-управляющие системы. 2019. №1 (98). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/vremennoy-analiz-sistemy-upravleniya-v-seti-obrabotki-dannyh
19. Российским производителям колбас не грозит дефицит оболочек [Электронный ресурс] <https://www.retail.ru/news/rossiyskim-proizvoditelyam-kolbas-ne-grozit-defitsit-obolochek-10-fevralya-2023-225625/>
20. Рынок оболочек для колбас в России в 2021-2022 гг.: Обзор маркет-плейса WB [Электронный ресурс] https://tk-solutions.ru/wb-rynok-obolochek-dlya-kolbas
21. Рынок колбасных изделий в России (с видами), влияние санкций (с данными 2022): исследование и прогноз до 2027 г. [Электронный ресурс] https://roif-expert.ru/food/kolbasnye-izdeliya/rynok-analiz-rynka-kolbasnyh-izdelij/rynok-kolbasnyh-izdelij-v-rossii-obzor-i-prognoz.html?utm\_source=yandex&utm\_medium=cpc&utm\_campaign=Pishevaya\_Prom\_Poisk&utm\_content=Kolbasnie\_izdeliya&utm\_term=%D1%80%D1%8B%D0%BD%D0%BE%D0%BA%20%D0%BA%D0%BE%D0%BB%D0%B1%D0%B0%D1%81%D0%BD%D1%8B%D1%85%20%D0%B8%D0%B7%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D0%B8%D0%B9%202022&\_openstat=ZGlyZWN0LnlhbmRleC5ydTs3MTk3MzMxOTsxMTg0MTM5MjcxMzt3d3cueWFuZGV4LnJ1OnByZW1pdW0&yclid=4869562053208834047
22. Серебрякова Татьяна Александровна, Тин Юлия Андреевна, Енин Константин Геннадьевич ИССЛЕДОВАНИЕ СОВРЕМЕННЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ ПО УПРАВЛЕНИЮ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ ПРЕДПРИЯТИЙ // КЭ. 2021. №12. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-sovremennyh-informatsionnyh-sistem-po-upravleniyu-biznes-protsessami-predpriyatiy>
23. Спиридонов, Н. И. Автоматизация системы обработки информации и управления / Н. И. Спиридонов // Научное и образовательное пространство в условиях вызовов современности : сборник материалов Международной научно-практической конференции, Чебоксары, 09 февраля 2022 года / ФГБОУ ВО «Чувашский государственный университет им. И.Н. Ульянова». – Чебоксары: Общество с ограниченной ответственностью "Центр научного сотрудничества "Интерактив плюс", 2022. – С. 110-112. – EDN UPKSCW.
24. Ялоза В.А., Бондаренко В.А. ИНФОРМАЦИЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ И ТРЕБОВАНИЯ, ПРЕДЪЯВЛЯЕМЫЕ К НЕЙ // Символ науки. 2022. №1-2. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/informatsiya-v-sisteme-upravleniya-i-trebovaniya-predyavlyaemye-k-ney
25. Awan, A.G., & Jabbar, A. (2018).The determinants of capital inflow in developing countries with reference to Pakistan. Developing Countries Studies, 4(12), 20 - 34.
26. Beyer, H., & Hoflzbatt, K. (2021). Contextual design: A customer centred system approach system design, Morgan Kaufman New York.
27. Beyer, H., & Hoflzbatt, K. (2020). Contextual design: A customer centred system approach system design, Morgan Kaufman New York.
28. Drucker, P.L. (1989). The new realities. New York, Harper and Row.
29. You need a wiki [Электронный ресурс]/ YouNeedAWiki, URL: https://youneedawiki.com/, свободный. – Загл. с экрана

**Приложения**

Приложение 1

Показатели хозяйственно-финансовой деятельности ООО «БИОСИСТЕМА» за 2020-2022 гг.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель деятельности и финансовые коэффициенты | 2020 г. | | 2021 г. | 2022 г. | Изменение 2022/2020 |
|  |
| Выручка от реализации, млн. руб. | 1 043 | | 1 227 | 1 350 | 29% |  |
| Себестоимость продаж | 760 | | 950 | 1 062 | 40% |  |
| Чистая прибыль, млн. руб. | 102 | | 55 | 41,1 | -60% |  |
| Доля продаж продукции собственного производства, % | 37% | | 39% | 38% | 3 % |  |
| Среднесписочная численность сотрудников, чел. | 94 | | 100 | 106 | 13% |  |
| Коэффициенты рентабельности | | | | | |  |
| Чистая рентабельность продаж | | 10% | 5% | 3% | -69% |  |
| Чистая рентабельность активов | | 22% | 12% | 9% | -60% |  |
| Чистая рентабельность собственного капитала | | 62% | 34% | 25% | -60% |  |
| Коэффициенты деловой активности | | | | | |  |
| Оборачиваемость дебиторской задолженности | 5,8 | | 6,0 | 7,2 | 24% |  |
| Оборачиваемость запасов | 6,6 | | 5,9 | 5,1 | -23% |  |
| Оборачиваемость кредиторской задолженности | 2,6 | | 3,7 | 4,9 | 90% |  |
| Чистый операционный цикл, дней | 107 | | 112 | 109 | 2% |  |
| Оборачиваемость активов | 2,0 | | 1,9 | 1,8 | -8% |  |
| Коэффициенты ликвидности | | | | | |  |
| Коэффициент текущей ликвидности | 1,4 | | 3,0 | 3,4 | 136% |  |
| Коэффициент быстрой ликвидности | 0,8 | | 0,8 | 0,9 | 14% |  |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | 0,01 | | 0,02 | 0,001 | -89% |  |
| Коэффициенты платежеспособности | | | | | |  |
| Коэффициент финансового рычага | 3,5 | | 2,8 | 2,3 | -34% |  |
| Коэффициент покрытия процентов | 19,6 | | 5,1 | 3,6 | -82% |  |

Приложение 2

Внутрифирменная цепочка создания ценности ООО «БИОСИСТЕМА»



Приложение 3

Емкость рынка натуральной колбасной оболочки РФ, за 2018-2022 гг., млн.руб.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Товарная группа | Происхождение | 2018 г. | 2019 г. | 2020 г. | 2021 г. | 2022 г. |
| Свиные натуральные оболочки | Импорт | 1340 | 1169 | 2862 | 3686 | 2271 |
| РФ | 831 | 1058 | 1273 | 1740 | 3208 |
| ИТОГО | 2172 | 2228 | 4134 | 5426 | 5479 |
| Говяжьи натуральные оболочки | Импорт | 3241 | 1565 | 2361 | 3191 | 2198 |
| РФ | 62 | 71 | 92 | 130 | 162 |
| ИТОГО | 3303 | 1636 | 2453 | 3321 | 2360 |
| Бараньи натуральные оболочки | РФ | 606 | 621 | 640 | 657 | 813 |
| ИТОГО |  | 6081 | 4484 | 7227 | 9404 | 8652 |
| Прирост , % |  | 26% | -26% | 61% | 30% | -8% |

Приложение 4

Динамика импорта натуральной колбасной оболочки в РФ в натуральном выражении (количество контейнеров) за 2018-2022 гг. по данным таможенной статистики

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2018 г. | 2019 г. | 2020 г. | 2021 г. | 2022 г. |
| Свиное кишечное сырье | 73 | 92 | 125 | 142 | 93 |
| Говяжье кишечное сырье | 398 | 221 | 305 | 356 | 263 |
| ИТОГО | 471 | 313 | 430 | 498 | 356 |
| Прирост, % | 42% | -34% | 37% | 16% | -29% |

Приложение 5

Конкуренты ООО «БИОСИСТЕМА» на рынке натуральных оболочек России

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Критерии оценки | Ассорти-мент (1..10) | Доля  рынка (%) | Динамика  доли рынка | Соотно-шение цена/  качество (1..10) | Уровень  сервиса и технологической поддержки (1..10) | Уровень вертикальной интеграции  (1..5) | Количество филиалов | Срок работы на рынке, лет | Взвешенный рейтинг | Особенности ведения бизнеса |
| № | удельный вес | 0,1 | 0,1 | 0,1 | 0,3 | 0,15 | 0,2 | 0,1 | 0,05 |  |  |
| компания |
| 1 | СТАР-НАТУРДАРМ | 9 | 30,7% | Незначи-тельный рост | 8 | 9 | 4 | 9 | 20+ | 5,8 | Широкая филиальная сеть. Крупнейшее производство натуральных оболочек.  Одно бизнес-направление. Известность бренда. Эффективный менеджмент. Сильные позиции на ключевом московском рынке. Административный ресурс в РСХН и ФТС. Долгосрочные контракты с поставщиками отечественного сырья. Экспорт продукции в ЕС. |
| 2 | БИОСИСТЕМА | 5 | 15,6% | рост | 8 | 7 | 4 | 9 | 10-15 | 5,5 | Сбалансированный ассортимент. Разветвленная сеть филиалов. Собственное производство натуральных оболочек. Стабильный пул поставщиков сырья. Известность корпоративного бренда. Комплексная технологическая поддержка. |
| 3 | АГРОКЕЙСИНГ | 2 | 2,4% | Значитель-ный рост | 8 | 5 | 4 | 1 | 0-5 | 4,4 | Собственное небольшое производство свиной черевы с низким уровнем производственных издержек. Экспорт свиной черевы в ЕС. |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Критерии оценки | Ассорти-мент (1..10) | Доля  рынка (%) | Динамика  доли рынка | Соотно-шение цена/  качество (1..10) | Уровень  сервиса и технологической поддержки (1..10) | Уровень вертикальной интеграции  (1..5) | Количество филиалов | Срок работы на рынке, лет | Взвешенный рейтинг | Особенности ведения бизнеса |
| № | удельный вес | 0,1 | 0,1 | 0,1 | 0,3 | 0,15 | 0,2 | 0,1 | 0,05 |  |  |
| компания |
| 4 | БИЗОН | 6 | 11,0% | удержание | 7 | 6 | 2 | 6 | 10-15 | 4,15 | Жесткая ценовая политика. Большие объемы импорта. Занижение таможенной стоимости товаров с использованием административного ресурса в ФТС. Разветвленная сеть продаж. |
| 5 | ЕВРОКЕЙСИНГ | 7 | 15,0% | незначи-тельный рост | 7 | 5 | 2 | 5 | 15-20 | 4,05 | Экономия на масштабе. Разветвленная филиальная сеть. Жесткая политика в отношении поставщиков по качеству и по ценам. Гибкое ценообразование. Разветвленная агентская сеть. Корпоративный шпионаж. Известность бренда. |
| 6 | СИТИТОРГ-АГРО | 2 | 1,5% | незначи-тельный рост | 7 | 6 | 4 | 1 | 0-5 | 4,05 | Собственное небольшое производство свиной черевы, включая операцию тубирования. Установка оборудования по очистке кишок-сырца на предприятиях по убою. |
| 7 | ЛОГО ТРЕЙД | 4 | 4,0% | рост | 6 | 4 | 3 | 6 | 15-20 | 4 | Собственное небольшое производство свиной черевы. Административный ресурс в Национальном союзе мясопереработчиков. |
| 8 | ХАЗАР КИСИНГ | 3 | 1,3% | рост | 6 | 6 | 4 | 1 | 10-15 | 3,95 | Собственное производство бараньей оболочки, включая операцию тубирования. Прямые продажи мясокомбинатам.  Экспорт в ЕС. |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Критерии оценки | Ассорти-мент (1..10) | Доля  рынка (%) | Динамика  доли рынка | Соотно-шение цена/  качество (1..10) | Уровень  сервиса и технологической поддержки (1..10) | Уровень вертикальной интеграции  (1..5) | Количество филиалов | Срок работы на рынке, лет | Взвешенный рейтинг | Особенности ведения бизнеса |
| № | удельный вес | 0,1 | 0,1 | 0,1 | 0,3 | 0,15 | 0,2 | 0,1 | 0,05 |  |  |
| компания |
| 9 | МИРАТОРГ | 3 | 5,0% | рост | 5 | 1 | 5 | 9 | 0-5 | 3,80 | Административный ресурс в РСХН и ФТС. Стратегия лидерства по издержкам за счет масштаба. Развитая вертикально-интегрированная структура с собственным производством свиных и говяжьих натуральных оболочек. Экспорт свиных раннеров в ЕС. |
| 10 | ТД МЕРКУРИЙ | 3 | 2,0% | незначи-тельный рост | 6 | 4 | 3 | 2 | 10-15 | 3,45 | Собственное небольшое производство свиной черевы. Собственная торговая марка черевы для B2C-продаж малыми объемами. |
| 11 | ЗВТ | 3 | 5,0% | снижение | 7 | 4 | 2 | 1 | 15-20 | 3,2 | Эксклюзивный импортер свиной оболочки Dat-Schaub (Дания). Широкая сеть дилеров, демпинг. |
| 12 | ТЦ ВЫМПЕЛ | 3 | 0,1% | значитель-ное снижение, возможен уход с рынка | 6 | 4 | 3 | 2 | 5-10 | 3 | Незначительный конкурент. Отсутствие конкурентных преимуществ |
| 13 | ДЕНЭЛЬ | 2 | 0,7% | снижение | 7 | 2 | 2 | 1 | 0-5 | 2,75 | Незначительный конкурент. Отсутствие конкурентных преимуществ |
| 14 | ПРО ИНГРЕДИЕНТС | 2 | 0,2% | значитель-ное снижение, возможен уход с рынка | 8 | 2 | 1 | 1 | 0-5 | 2,75 | Незначительный конкурент. Отсутствие конкурентных преимуществ |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Критерии оценки | Ассорти-мент (1..10) | Доля  рынка (%) | Динамика  доли рынка | Соотно-шение цена/  качество (1..10) | Уровень  сервиса и технологической поддержки (1..10) | Уровень вертикальной интеграции  (1..5) | Количество филиалов | Срок работы на рынке, лет | Взвешенный рейтинг | Особенности ведения бизнеса |
| № | удельный вес | 0,1 | 0,1 | 0,1 | 0,3 | 0,15 | 0,2 | 0,1 | 0,05 |  |  |
| компания |
| 15 | КЕЙСИНГ ПЛЮС | 3 | 0,2% | значитель-ное снижение, возможен уход с рынка | 5 | 5 | 2 | 1 | 10-15 | 2,6 | Незначительный конкурент. Отсутствие конкурентных преимуществ |
| 16 | КРАТОС | 1 | 0,8% | Незначи-тельный рост | 5 | 2 | 2 | 1 | 5-10 | 2,5 | Незначительный конкурент. Отсутствие конкурентных преимуществ |
| 17 | ФРИШЕ | 1 | 0,2% | Значитель-ное снижение, возможен уход с рынка | 5 | 4 | 2 | 1 | 5-10 | 2,4 | Незначительный конкурент. Отсутствие конкурентных преимуществ |
| 18 | ЛМЛ И КО | 6 | 0,7% | снижение | 5 | 2 | 2 | 1 | 15-20 | 2,3 | Незначительный конкурент. Отсутствие конкурентных преимуществ |
| 19 | АРИВА | 2 | 0,5% | снижение | 6 | 1 | 2 | 1 | 0-5 | 2,3 | Незначительный конкурент. Отсутствие конкурентных преимуществ |
| 20 | АЛЬХНУ КЕЙСИНГ | 2 | 0,7% | удержание | 3 | 2 | 3 | 2 | 15-20 | 2,2 | Прямой производитель бараньей оболочки. Продажи на Московском рынке по высоким ценам |
| 21 | ВЕСКОЛ | 1 | 0,2% | Значитель-ное снижение, возможен уход с рынка | 4 | 5 | 2 | 1 | 0-5 | 2,2 | Незначительный конкурент. Отсутствие конкурентных преимуществ |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Критерии оценки | Ассорти-мент (1..10) | Доля  рынка (%) | Динамика  доли рынка | Соотно-шение цена/  качество (1..10) | Уровень  сервиса и технологической поддержки (1..10) | Уровень вертикальной интеграции  (1..5) | Количество филиалов | Срок работы на рынке, лет | Взвешенный рейтинг | Особенности ведения бизнеса |
| № | удельный вес | 0,1 | 0,1 | 0,1 | 0,3 | 0,15 | 0,2 | 0,1 | 0,05 |  |  |
| компания |
| 22 | ТОЛЕОН | 6 | 0,3% | снижение | 4 | 3 | 2 | 1 | 15-20 | 2,15 | Гибкое реагирование на изменение рынка. Оперативность поставок от производителей. Демпинг. Стратегия «партизанской войны».  Низкий уровень издержек. Административный ресурс в Национальном союзе мясопереработчиков. |
| 23 | КЕЙСИНГ ПРОДАКШН | 1 | 0,9% | удержание | 2 | 2 | 3 | 1 | 0-5 | 1,65 | Незначительный конкурент. Отсутствие конкурентных преимуществ |
| 24 | БРИЗ | 2 | 1,0% | снижение | 2 | 2 | 1 | 1 | 10-15 | 1,15 | Компания-посредник, контрактодержатель. |

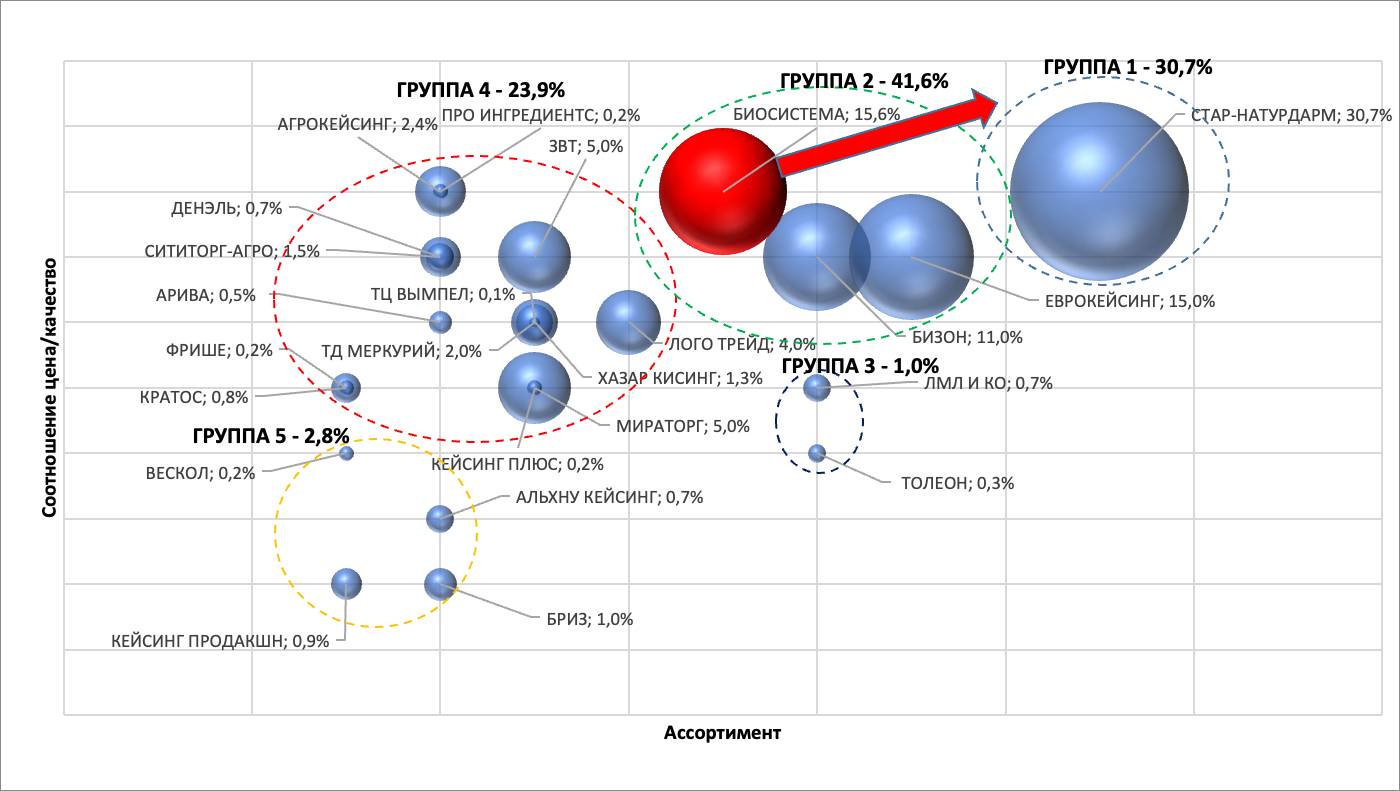
Приложение 6 

Рисунок 8. Карта стратегических групп по критериям «Ассортимент» – «Соотношение цена/качество»



Рисунок 9. Карта стратегических групп по критериям «Степень вертикальной интеграции» – «Соотношение цена/качество»

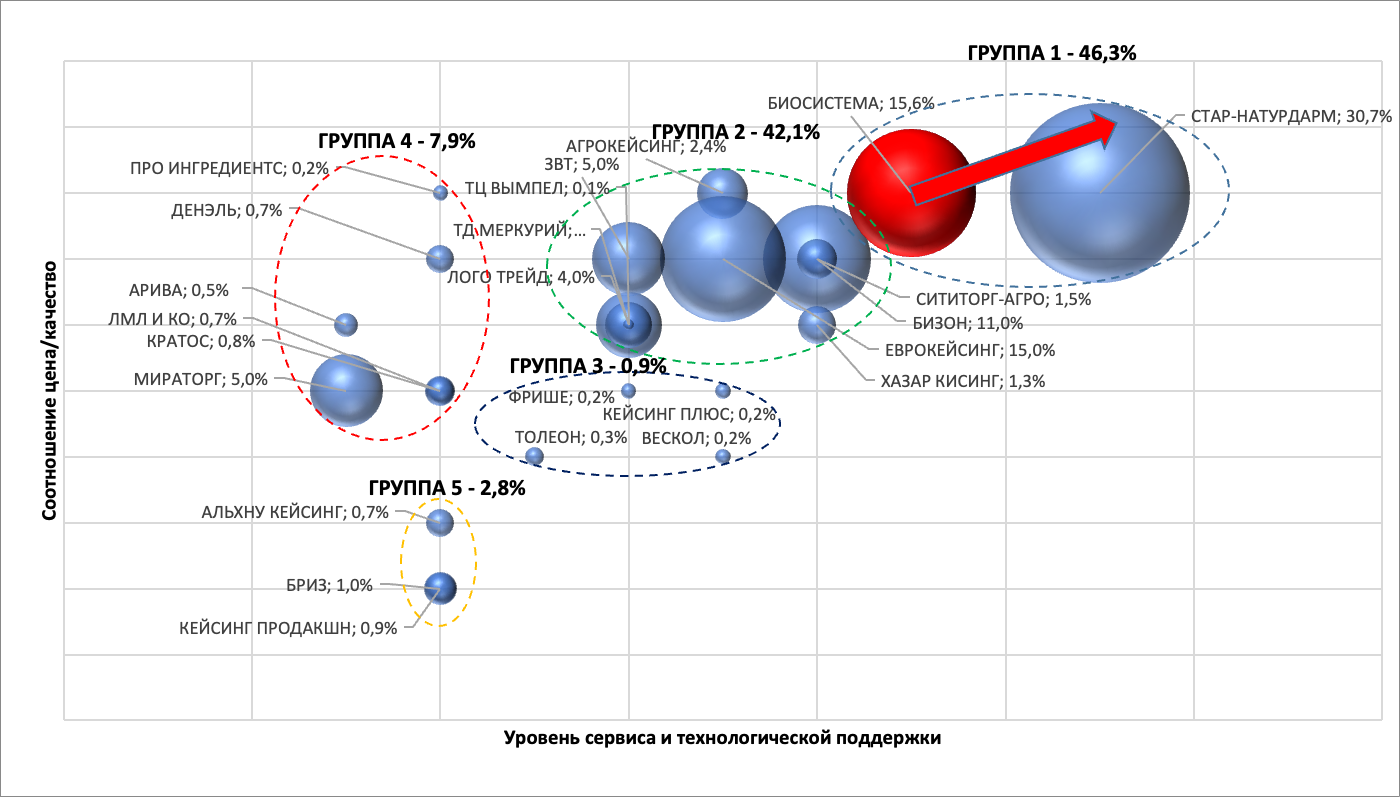


Рисунок 10. Карта стратегических групп по критериям «Уровень сервиса и технологической поддержки» – «Соотношение цена/качество»

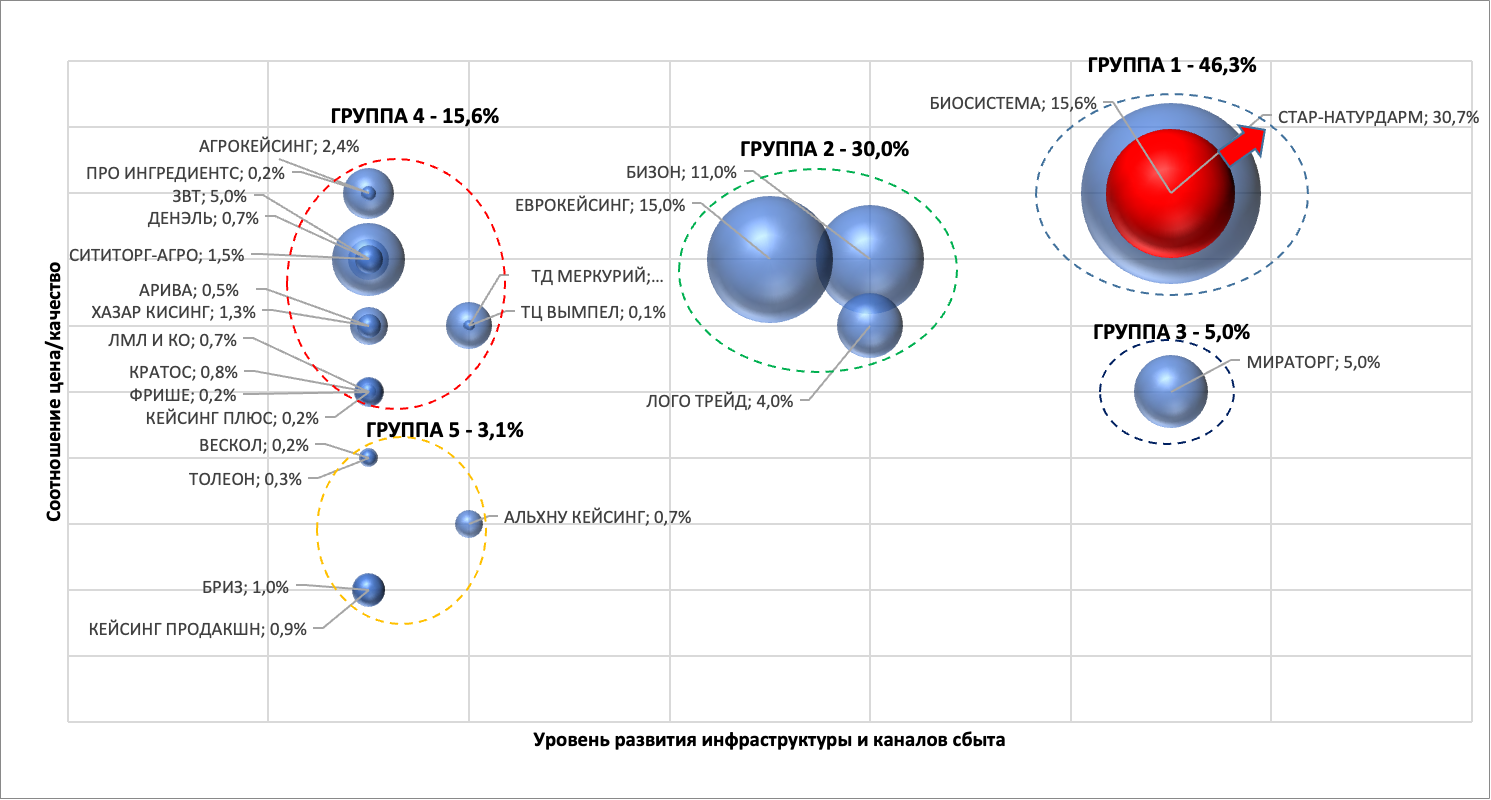


Рисунок 11. Карта стратегических групп по критериям «Уровень развития инфраструктуры и каналов сбыта» – «Соотношение цена/качество»

Приложение 7

Стратегический SNW – анализ внутренней среды ООО «БИОСИСТЕМА»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Наименование стратегических позиций | Качественная оценка позиций | | |
| S  Сильная | N  Нейтральная | W  Слабая |
| **1.** | **Стратегия организации** |  | Х |  |
| **2.** | **Бизнес-стратегия, в том числе:** |  |  |  |
| 2.1. | Бизнес-стратегия по производству и продаже свиных и говяжьих натуральных оболочек | Х |  |  |
| 2.2. | Бизнес-стратегия по импорту свиных натуральных оболочек |  | Х |  |
| 2.3. | Бизнес-стратегия по импорту говяжьих натуральных оболочек |  | Х |  |
| 2.4. | Бизнес-стратегия по продаже бараньих натуральных оболочек |  |  | Х |
| **3.** | **Общее финансовое положение** |  | Х |  |
| 3.1. | Состояние текущего баланса | Х |  |  |
| 3.2. | Доступность инвестиционных ресурсов |  | Х |  |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Наименование стратегических позиций | Качественная оценка позиций | | |
| S  Сильная | N  Нейтральная | W  Слабая |
| **4.** | **Конкурентоспособность продуктов, в том числе:** | Х |  |  |
| 4.1. | Натуральные оболочки, собственное производство | Х |  |  |
| 4.2. | Свиные натуральные оболочки, импорт | Х |  |  |
| 4.3. | Говяжьи натуральные оболочки, импорт |  | Х |  |
| 4.4. | Бараньи натуральные оболочки |  |  | Х |
| **5.** | **Уровень себестоимости по направлениям бизнеса, в том числе:** |  | Х |  |
| 5.1. | Производство свиных и говяжьих натуральных оболочек | Х |  |  |
| 5.2. | Импорт свиных натуральных оболочек |  | Х |  |
| 5.3. | Импорт говяжьих натуральных оболочек |  | Х |  |
| 5.4. | Продажа бараньих натуральных оболочек |  |  | Х |
| **6.** | **Уровень производства (в целом), в том числе:** | Х |  |  |
| 6.1. | Качество материальной базы | Х |  |  |
| 6.2. | Качество ведущих специалистов | Х |  |  |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Наименование стратегических позиций | Качественная оценка позиций | | |
| S  Сильная | N  Нейтральная | W  Слабая |
| 6.3. | Качество рабочих производства | Х |  |  |
| 6.4. | Степень вертикальной интегрированности | Х |  |  |
| **7.** | **Система дистрибуции как структура и процесс, в том числе:** |  | Х |  |
| 7.1. | Структура дистрибуционной сети |  |  | Х |
| 7.2. | Организация транспортной логистики |  | Х |  |
| **8.** | **Технологическая поддержка и послепродажный сервис** | Х |  |  |
| **9.** | **Уровень маркетинга** |  | Х |  |
| **10.** | **Репутация на рынке** | Х |  |  |
| **11.** | **Репутация работодателя** | Х |  |  |
| **12.** | **Отношения с органами власти в целом, в том числе:** | Х |  |  |
| 12.1. | С органами местного самоуправления | Х |  |  |
| 12.2. | С РСХН | Х |  |  |

Приложение 8

Оценка привлекательности направлений бизнеса ООО «БИОСИСТЕМА»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Критерий привлекательности | Вес | Производство натуральных оболочек | | Импорт свиных натуральных оболочек | | Импорт говяжьих натуральных оболочек | | Продажа бараньих натуральных оболочек | |
| Рейтинг | Взвешенный рейтинг | Рейтинг | Взвешенный рейтинг | Рейтинг | Взвешенный рейтинг | Рейтинг | Взвешенный рейтинг |
| Объем рынка и прогноз темпов роста | 0,1 | 7 | 0,7 | 4 | 0,4 | 7 | 0,7 | 1 | 0,1 |
| Интенсивность конкуренции | 0,15 | 9 | 1,35 | 7 | 1,05 | 4 | 0,6 | 2 | 0,3 |
| Возможности и угрозы | 0,15 | 5 | 0,75 | 2 | 0,3 | 6 | 0,9 | 5 | 0,75 |
| Сезонные и циклические колебания | 0,05 | 8 | 0,4 | 6 | 0,3 | 5 | 0,25 | 3 | 0,15 |
| Ресурсная база | 0,1 | 7 | 0,7 | 4 | 0,4 | 6 | 0,6 | 2 | 0,2 |
| Стратегическое и ресурсное соответствие | 0,1 | 9 | 0,9 | 5 | 0,5 | 5 | 0,5 | 4 | 0,4 |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Критерий привлекательности | Вес | Производство натуральных оболочек | | Импорт свиных натуральных оболочек | | Импорт говяжьих натуральных оболочек | | Продажа бараньих натуральных оболочек | |
| Рейтинг | Взвешенный рейтинг | Рейтинг | Взвешенный рейтинг | Рейтинг | Взвешенный рейтинг | Рейтинг | Взвешенный рейтинг |
| Социальные, политические, законодательные и экологические факторы | 0,05 | 7 | 0,35 | 5 | 0,25 | 6 | 0,3 | 7 | 0,35 |
| Прибыльность отрасли | 0,2 | 9 | 1,8 | 4 | 0,8 | 6 | 1,2 | 2 | 0,4 |
| Перспективы отрасли и предпринимательский риск | 0,1 | 7 | 0,7 | 4 | 0,4 | 6 | 0,6 | 2 | 0,2 |
| Сумма весов | 1,00 |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Итоговый рейтинг привлекательности отрасли:** |  |  | 7,65 |  | 4,4 |  | 5,65 |  | 2,85 |

Оценка конкурентоспособности ООО «БИОСИСТЕМА» по направлениям деятельности

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Критерий конкурентоспособности | Вес | Производство натуральных оболочек | | Импорт свиных натуральных оболочек | | Импорт говяжьих натуральных оболочек | | Продажа бараньих натуральных оболочек | |
| Рейтинг | Взвешенный рейтинг | Рейтинг | Взвешенный рейтинг | Рейтинг | Взвешенный рейтинг | Рейтинг | Взвешенный рейтинг |
| Относительная доля рынка | 0,05 | 8 | 0,4 | 4 | 0,2 | 5 | 0,25 | 1 | 0,05 |
| Относительные издержки | 0,2 | 7 | 1,4 | 4 | 0,8 | 5 | 1 | 8 | 1,6 |
| Конкурентоспособность по свойствам товара | 0,15 | 9 | 1,35 | 7 | 1,05 | 8 | 1,2 | 4 | 0,6 |
| Возможность давления на поставщиков и покупателей | 0,15 | 6 | 0,9 | 4 | 0,6 | 5 | 0,75 | 1 | 0,15 |
| Альянсы и партнерства | 0,1 | 6 | 0,6 | 2 | 0,2 | 2 | 0,2 | 3 | 0,3 |
| Межфирменное стратегическое соответствие | 0,05 | 8 | 0,4 | 4 | 0,2 | 6 | 0,3 | 4 | 0,2 |
| Технические и инновационные возможности | 0,05 | 7 | 0,35 | 5 | 0,25 | 3 | 0,15 | 5 | 0,25 |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Критерий конкурентоспособности | Вес | Производство натуральных оболочек | | Импорт свиных натуральных оболочек | | Импорт говяжьих натуральных оболочек | | Продажа бараньих натуральных оболочек | |
| Рейтинг | Взвешенный рейтинг | Рейтинг | Взвешенный рейтинг | Рейтинг | Взвешенный рейтинг | Рейтинг | Взвешенный рейтинг |
| Соответствие ресурсной базы компании ключевым факторам успеха в отрасли | 0,1 | 7 | 0,7 | 4 | 0,4 | 7 | 0,7 | 3 | 0,3 |
| Репутация и имидж марки | 0,1 | 8 | 0,8 | 7 | 0,7 | 9 | 0,9 | 5 | 0,5 |
| Относительная прибыльность | 0,05 | 9 | 0,45 | 5 | 0,25 | 7 | 0,35 | 2 | 0,1 |
| Сумма весов | 1,00 |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Итоговый рейтинг конкурентоспособности: |  |  | 7,35 |  | 4,65 |  | 5,80 |  | 4,05 |

Приложение 9

Первичный SWOT-анализ ООО «БИОСИСТЕМА»

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны (S) | Слабые стороны (W) |
| 1. Наличие собственного производства с низкими удельными издержками. 2. Долгосрочные контракты на поставку больших объемов кишечного сырья. 3. Устойчивое финансовое положение. 4. Эксклюзивное партнерство с производителем оборудования по обработке кишечного сырья. 5. Комплексная технологическая поддержка и послепродажный сервис. 6. Высокий уровень профессионализма персонала. 7. Хорошая деловая репутация надежного поставщика и работодателя. 8. Административный ресурс в РСХН. | 1. Высокая доля затрат на закупку импортной продукции в общей структуре издержек. 2. Низкая степень влияния на импортных поставщиков. 3. Дефицит широкой свиной черевы 45/+ собственного производства. 4. Дефицит собственных складских площадей. 5. Низкая эффективность деятельности по продажам бараньих натуральных оболочек. |

|  |  |
| --- | --- |
| Возможности (O) | Угрозы (T) |
| 1. Рост объемов производства пищевой промышленности. 2. Развитие отрасли животноводства и мясопереработки. 3. Дополнительное стимулирование спроса на колбасные изделия. 4. Рост цен на гепаринсодержащее сырье. 5. Рост спроса в ЕС на свиные черевы узких калибров. 6. Улучшение демографической ситуации. 7. Рост производительности и повышение качества оборудования. 8. Развитие автоматизации бизнес-процессов. | 1. Усиление санкционных и контрсанкционных мер 2. Ослабление кросс-курса рубля по отношению к доллару США и Евро. 3. Ужесточение государственного регулирования импорта. 4. Снижение ВВП и реальных доходов населения, рост инфляции. 5. Сокращения импорта свиного кишечного сырья из-за АЧС. 6. Распространение коронавируса COVID-19. 7. Развитие рынка искусственных колбасных оболочек. 8. Усиление контроля за соблюдением мер в области эпизоотической безопасности. 9. Усиление влияния религиозных мировоззрений на поведение потребителей. 10. Усиление влияния сезонности на спрос. |

1. Медведев Виктор Петрович, Валиев Рустем Масхутович Особенности современного этапа управления бизнес-системами и процессами // Российский внешнеэкономический вестник. 2019. №6. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-sovremennogo-etapa-upravleniya-biznes-sistemami-i-protsessami [↑](#footnote-ref-1)
2. Андреасян Г.М., Федоров М.Е. СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИНФОРМАЦИЕЙ // Экономика и социум. 2021. №4-1 (83). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sistemy-upravleniya-informatsiey [↑](#footnote-ref-2)
3. Гальченко Светлана Алексеевна, Новикова Юлия Владимировна Совершенствование оперативного управления бизнес-процессами в системе стратегического управления предприятием // Политика, экономика и инновации. 2019. №6 (29). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-operativnogo-upravleniya-biznes-protsessami-v-sisteme-strategicheskogo-upravleniya-predpriyatiem [↑](#footnote-ref-3)
4. Спиридонов, Н. И. Автоматизация системы обработки информации и управления / Н. И. Спиридонов // Научное и образовательное пространство в условиях вызовов современности : сборник материалов Международной научно-практической конференции, Чебоксары, 09 февраля 2022 года / ФГБОУ ВО «Чувашский государственный университет им. И.Н. Ульянова». – Чебоксары: Общество с ограниченной ответственностью "Центр научного сотрудничества "Интерактив плюс", 2022. – С. 110-112. – EDN UPKSCW. [↑](#footnote-ref-4)
5. Маналакий Л. Ф., Кукарцев А. В. СИСТЕМА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ, КАК ОСНОВА АВТОМАТИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2019. №. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-biznes-protsessov-kak-osnova-avtomatizatsii-upravleniya-predpriyatiem [↑](#footnote-ref-5)
6. Кулагин Алексей Константинович, Феофанов Александр Николаевич РАЗРАБОТКА ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ МОДЕЛЕЙ И СРАВНЕНИЕ АВТОМАТИЗИРОВАННЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ // НАУ. 2021. №73-1. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-funktsionalnyh-modeley-i-sravnenie-avtomatizirovannyh-informatsionnyh-sistem [↑](#footnote-ref-6)
7. Рождественская Ксения Николаевна Временной анализ системы управления в сети обработки данных // Информационно-управляющие системы. 2019. №1 (98). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/vremennoy-analiz-sistemy-upravleniya-v-seti-obrabotki-dannyh [↑](#footnote-ref-7)
8. Серебрякова Татьяна Александровна, Тин Юлия Андреевна, Енин Константин Геннадьевич ИССЛЕДОВАНИЕ СОВРЕМЕННЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ ПО УПРАВЛЕНИЮ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ ПРЕДПРИЯТИЙ // КЭ. 2021. №12. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-sovremennyh-informatsionnyh-sistem-po-upravleniyu-biznes-protsessami-predpriyatiy [↑](#footnote-ref-8)
9. Бодяко Анна Владимировна, Пономарева Светлана Валерьевна, Рогуленко Татьяна Михайловна СОДЕРЖАНИЕ СИСТЕМЫ УЧЕТНО-АНАЛИТИЧЕСКОГО СОПРОВОЖДЕНИЯ ЦЕЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ // Baikal Research Journal. 2022. №1. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/soderzhanie-sistemy-uchetno-analiticheskogo-soprovozhdeniya-tseley-upravleniya-biznes-protsessami [↑](#footnote-ref-9)
10. Печерица, Е. В. Анализ и оптимизация бизнес-процессов, введение совершенно новой организации бизнес-процессов и совершенствование существующих бизнес-процессов / Е. В. Печерица // Экономические, психологические и управленческие проблемы организаций : сборник научных статей / Институт эргономики и социально-экономических технологий ("ИЭСЭТ"). – Тверь : Институт эргономики и социально-экономических технологий, 2006. – С. 20-23. – EDN UHNSUV. [↑](#footnote-ref-10)
11. Васильев Р.А., Кабиров Б.Р. МЕТОДИКА ЭКСПРЕСС-ОЦЕНКИ ЗРЕЛОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ КОМПАНИИ // МНИЖ. 2020. №9-1 (99). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-ekspress-otsenki-zrelosti-sistemy-upravleniya-biznes-protsessami-kompanii [↑](#footnote-ref-11)
12. Ялоза В.А., Бондаренко В.А. ИНФОРМАЦИЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ И ТРЕБОВАНИЯ, ПРЕДЪЯВЛЯЕМЫЕ К НЕЙ // Символ науки. 2022. №1-2. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/informatsiya-v-sisteme-upravleniya-i-trebovaniya-predyavlyaemye-k-ney [↑](#footnote-ref-12)
13. Резвякова Ирина Владимировна, Лиленко Анна Тудоровна ОСОБЕННОСТИ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ // Вестник ЧелГУ. 2021. №3 (449). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-vnedreniya-sistemy-upravleniya-biznes-protsessami-na-predpriyatii [↑](#footnote-ref-13)
14. [↑](#footnote-ref-14)
15. Рынок колбасных изделий в России (с видами), влияние санкций (с данными 2022): исследование и прогноз до 2027 г. [Электронный ресурс] https://roif-expert.ru/food/kolbasnye-izdeliya/rynok-analiz-rynka-kolbasnyh-izdelij/rynok-kolbasnyh-izdelij-v-rossii-obzor-i-prognoz.html?utm\_source=yandex&utm\_medium=cpc&utm\_campaign=Pishevaya\_Prom\_Poisk&utm\_content=Kolbasnie\_izdeliya&utm\_term=%D1%80%D1%8B%D0%BD%D0%BE%D0%BA%20%D0%BA%D0%BE%D0%BB%D0%B1%D0%B0%D1%81%D0%BD%D1%8B%D1%85%20%D0%B8%D0%B7%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D0%B8%D0%B9%202022&\_openstat=ZGlyZWN0LnlhbmRleC5ydTs3MTk3MzMxOTsxMTg0MTM5MjcxMzt3d3cueWFuZGV4LnJ1OnByZW1pdW0&yclid=4869562053208834047 [↑](#footnote-ref-15)
16. Рынок колбасных изделий в России (с видами), влияние санкций (с данными 2022): исследование и прогноз до 2027 г. [Электронный ресурс] https://roif-expert.ru/food/kolbasnye-izdeliya/rynok-analiz-rynka-kolbasnyh-izdelij/rynok-kolbasnyh-izdelij-v-rossii-obzor-i-prognoz.html?utm\_source=yandex&utm\_medium=cpc&utm\_campaign=Pishevaya\_Prom\_Poisk&utm\_content=Kolbasnie\_izdeliya&utm\_term=%D1%80%D1%8B%D0%BD%D0%BE%D0%BA%20%D0%BA%D0%BE%D0%BB%D0%B1%D0%B0%D1%81%D0%BD%D1%8B%D1%85%20%D0%B8%D0%B7%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D0%B8%D0%B9%202022&\_openstat=ZGlyZWN0LnlhbmRleC5ydTs3MTk3MzMxOTsxMTg0MTM5MjcxMzt3d3cueWFuZGV4LnJ1OnByZW1pdW0&yclid=4869562053208834047 [↑](#footnote-ref-16)
17. Производители увидели риски нехватки оболочек для сосисок и колбасы Как мясокомбинаты реагируют на запрет ЕС поставлять необходимый ингредиент [Электронный ресурс]   
    <https://www.rbc.ru/business/29/04/2022/626a51d99a79475e1c8e30e1> [↑](#footnote-ref-17)
18. Рынок оболочек для колбас в России в 2021-2022 гг.: Обзор маркет-плейса WB [Электронный ресурс] https://tk-solutions.ru/wb-rynok-obolochek-dlya-kolbas [↑](#footnote-ref-18)
19. Рынок оболочек для колбас в России в 2021-2022 гг.: Обзор маркет-плейса WB [Электронный ресурс] https://tk-solutions.ru/wb-rynok-obolochek-dlya-kolbas [↑](#footnote-ref-19)
20. В России заменят импортную оболочку для колбасы [Электронный ресурс] https://ren.tv/news/v-rossii/972157-v-rossii-zameniat-importnuiu-obolochku-dlia-kolbasy [↑](#footnote-ref-20)
21. Загорская В. Ситуация на рынке оболочек: проблемы и прогнозы Ситуация на рынке оболочек: проблемы и прогнозы   
    [Электронный ресурс] <https://meat-expert.ru/articles/660-situatsiya-na-rynke-obolochek-problemy-i-prognozy> [↑](#footnote-ref-21)
22. Рынок оболочек для колбас в России в 2021-2022 гг.: Обзор маркет-плейса WB [Электронный ресурс] https://tk-solutions.ru/wb-rynok-obolochek-dlya-kolbas [↑](#footnote-ref-22)