

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «Кубанский государственный  
аграрный университет имени И. Т. Трубилина»

Учетно-финансовый факультет

Кафедра экономического анализа

## **АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕСА**

### **Методические указания**

по самостоятельной работе для обучающихся по направлению  
подготовки 38.03.01 Экономика

Краснодар

КубГАУ

2021

*Составители:* Н. К. Васильева, Е. В. Сидорчукова

**Анализ эффективности бизнеса:** метод. указания по самостоятельной работе / сост. Н. К. Васильева, Е. В. Сидорчукова. – Краснодар : КубГАУ, 2021. – 38 с.

В методических указаниях сформулированы базовые требования в сфере анализа и обоснования управленческих решений повышения эффективности бизнеса, а также содержатся тестовые, реферативные, практические задания и контрольные вопросы к экзамену.

Предназначены для обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 Экономика для закрепления теоретических знаний и практических навыков в сфере анализа и обоснования управленческих решений повышения эффективности бизнеса.

Рассмотрено и одобрено методической комиссией учетно-финансового факультета Кубанского государственного аграрного университета, протокол № \_\_\_ от \_\_\_\_\_.2021.

Председатель  
методической комиссии

И.Н. Хромова

© Васильева Н. К., Сидорчукова Е. В.  
составление, 2021

© ФГБОУ ВО «Кубанский  
государственный аграрный  
университет имени  
И. Т. Трубилина», 2021

## Оглавление

Введение.....	4
1 Цель и задачи дисциплины.....	5
2 Программа дисциплины.....	6
3 Реферативные задания.....	9
3.1 Примерная тематика реферативных работ .....	9
3.2 Методические указания к реферативным заданиям...	10
4 Тестовые задания по дисциплине.....	12
5 Практические задания по дисциплине.....	28
6 Перечень вопросов для изучения дисциплины.....	32
Список рекомендованной литературы.....	36

## Введение

Методические рекомендации по самостоятельной работе выполнены в соответствии с программой дисциплины «АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕСА» и содержит тестовые задания по темам дисциплины, тематику рефератов и отдельные вопросы по курсу, вынесенных на самостоятельное более углубленное изучение.

Цель методических рекомендаций - закрепить теоретические знания и практические умения студентов в области анализа и обоснования управленческих решений повышения эффективности бизнеса.

Задачами методических рекомендаций являются приобретение теоретических знаний, лежащих в основе методологии анализа и обоснования управленческих решений повышения эффективности бизнеса, формирование навыков аналитического мышления, позволяющих интерпретировать информацию, и на ее основе с учетом критериев социально-экономической эффективности обосновывать оптимальные управленческие решения.

Необходимо отметить, что подготовка рефератов на практических занятиях и студенческих научно-практических конференциях имеет большое значение в накоплении знаний и навыков, необходимых для освоения дисциплины и формировании навыков проведения научного исследования.

По своей структуре методические рекомендации включают в себя положения, имеющие обязательный и рекомендательный характер. Обязательный характер касается, в первую очередь, выполнения тестовых заданий и подготовки реферата по теме научного исследования. Такое положение как контрольные вопросы для самоконтроля носят рекомендательный характер.

## 1 Цель и задачи дисциплины

Цель освоения дисциплины – приобретение у обучающихся комплекса знаний, практических умений и навыков в области анализа, обоснования и выбора управленческих решений повышения эффективности бизнеса на основе разработанных целевых показателей.

Задачи дисциплины:

– формирование комплекса теоретических знаний, лежащих в основе базовых концепций, инструментов диагностирования и управления эффективностью бизнеса;

– освоение практических навыков в выборе метода, приема, способа сбора и обработки информации для решения поставленных бизнес-задач;

– приобретение практических умений и навыков проведения анализа эффективности бизнеса экономических субъектов для формирования альтернативных вариантов бизнес-решений, оценивая их эффективность.

– приобретение практических умений и навыков аналитического мышления, позволяющих интерпретировать информацию, формировать возможные бизнес-решения с позиции разработанных для них целевых показателей эффективности субъектов бизнеса;

– формирование практических умений и навыков в выборе и аналитическом обосновании управленческих бизнес-решений, критически оценивая их последствия на изменение результативности и эффективности бизнеса.

## **2 Программа дисциплины**

### ***Тема 1. Эффективность бизнеса коммерческой организации как объект анализа.***

Экономическое понятие «эффективность бизнеса»: сущность, виды и критерии оценки. Факторы эффективности: анализ внешней и внутренней среды. Концепции эффективного бизнеса (П. Друкера, Дж. Коллинза). Основные цели и этапы анализа программы повышения эффективности бизнеса.

### ***Тема 2. Система показателей и методы оценки эффективности бизнеса***

Понятие «системы ключевых показателей эффективности»: отличительные особенности, типы и виды. Критерии выбора ключевых показателей. Создание и этапы формирования сбалансированной системы показателей. Система ключевых показателей как инструмент стратегического управления. Типичные проблемы применения сбалансированной системы показателей. Традиционные и современные методы оценки эффективности бизнеса.

### ***Тема 3. Анализ операционной эффективности бизнеса***

Современная интерпретация операционной эффективности. Подходы к измерению и анализу операционной эффективности бизнеса. Драйверы операционной эффективности бизнеса. Система показателей, ориентированная операционную эффективность бизнеса.

### ***Тема 4. Анализ стратегической эффективности бизнеса***

Концептуальная основа разработки стратегических решений. Стратегическая эффективность бизнеса как результат стратегического выбора. Подходы к измерению и анализу стратегической эффективности бизнеса. Система показателей, ориентированная на стратегическую эффективность бизнеса.

***Тема 5. Разработка, обоснование и анализ корпоративных ключевых показателей (KPI) на основе стратегии развития бизнеса***

Разработка и анализ ключевых показателей для финансовых стратегических целей. Показатели и анализ рыночной стоимости, прибыли, доходов и расходов. Разработка и анализ KPI для продуктово-рыночной стратегии. Разработка и анализ показателей, измеряющих клиентов, продукты и другие маркетинговые аспекты. Разработка и анализ ключевых показателей по приоритетным бизнес-процессам. Анализ показателей производительности, стоимости, длительности и качества бизнес-процессов. Разработка и анализ KPI по персоналу, информационной системе и прочим важным ресурсам компании. Распределение ответственности за достижение корпоративных ключевых показателей эффективности.

***Тема 6. Каскадирование корпоративных ключевых показателей на нижние уровни управления***

Уровни внедрения ключевых показателей. Каскадирование корпоративных ключевых показателей на нижние уровни управления. Функциональный анализ работы структурных подразделений. Разработка ключевых показателей структурных подразделений и должностей. Анализ и планирование целевых значений по ключевым показателям.

### ***Тема 7. Разработка, обоснование и анализ системы мотивации на основе KPI***

Определение весов KPI для должности. Выбор KPI для включения в систему мотивации должности. Определение соотношения постоянной и переменной части оклада должности. Определение методов и формул расчета премиальной части оклада должности в зависимости от выполнения KPI. Анализ индивидуальной и коллективной мотивации эффективности бизнеса.

### ***Тема 8. Организация работ по разработке, внедрению и анализу системы сбалансированных ключевых показателей эффективности бизнеса***

Порядок внедрения системы сбалансированных ключевых показателей – BSC/KPI. План, этапы, сроки проблемы внедрения и критические факторы успеха. Роль высшего руководства и персонала во внедрении и функционировании системы. Стратегия построения бизнеса на основе модели «лестница роста». Карта роста – инструмент, обосновывающий источники развития бизнеса в долгосрочной перспективе.



## 3 Реферативные задания

### 3.1 Примерная тематика реферативных работ

1. Финансовые и нефинансовые показатели деятельности и их развитие во времени.
2. Критерии оценок и управление в информационный век.
3. Миссия и видение организации и их роль в определении стратегии предприятия.
4. Деятельность коммерческих организаций в условиях конкуренции в эпоху информации.
5. Сбалансированная система показателей как система управления.
6. Финансовая составляющая сбалансированной системы показателей, ее возможное содержание и роль.
7. Клиентская составляющая сбалансированной системы показателей, ее возможное содержание и роль.
8. Составляющая внутренних бизнес-процессов сбалансированной системы показателей, ее возможное содержание и роль.
9. Составляющая обучения и развития персонала сбалансированной системы показателей, ее возможное содержание и роль.
10. Взаимосвязь показателей сбалансированной системы показателей с единой стратегией.
11. Применение программных продуктов для автоматизации управления компанией на основе *KPI*.
12. Принципы системы сбалансированных показателей деятельности предприятия.
13. Каскадирование системы сбалансированных показателей.
14. Стратегическая карта уровня коммерческой организации.
15. Стратегическая карта уровня подразделений коммерческой организации.
16. Применение *KPI* в различных сферах деятельности: в правительственных организациях, в некоммерческих организациях, в секторе здравоохранения.

17. Роль автоматизации в эффективном внедрении и применении системы *KPI*.

18. Этапы внедрения системы ключевых показателей деятельности организации. Организационные и ключевые задачи внедрения ключевых показателей.

19. Проблемы и типичные ошибки, негативно влияющие на внедрение *KPI*.

20. Система *KPI* и ее взаимосвязь со стратегическим управлением.

### **3. 2 Методические указания к выполнению реферативных заданий**

Реферат – это краткое изложение в письменном виде содержания и результатов индивидуальной учебно-исследовательской деятельности, имеет регламентированную структуру, содержание и оформление. Его задачами являются:

- формирование умений самостоятельной работы студентов с источниками литературы, их систематизация;
- развитие навыков логического мышления;
- углубление теоретических знаний по проблеме исследования.

Текст реферата должен содержать аргументированное изложение определенной темы. Реферат должен быть структурирован (по главам, разделам, параграфам) и включать разделы:

- введение,
- основная часть,
- заключение,
- список используемых источников.

В зависимости от тематики реферата к нему могут быть оформлены приложения, содержащие документы, иллюстрации, таблицы, схемы и т. д.

Критериями оценки реферата являются: новизна текста, обоснованность выбора источников литературы, степень раскрытия сущности вопроса, соблюдения требований к оформлению.

Оценка *«отлично»* — выполнены все требования к написанию реферата: обозначена проблема и обоснована её актуальность; сделан анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция; сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём; соблюдены требования к внешнему оформлению.

Оценка *«хорошо»* — основные требования к реферату выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём реферата; имеются упущения в оформлении.

Оценка *«удовлетворительно»* — имеются существенные отступления от требований к реферированию. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании реферата; отсутствуют выводы.

Оценка *«неудовлетворительно»* — тема реферата не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы или реферат не представлен вовсе.

## 4 Тестовые задания по дисциплине

1. Первопричиной появления сбалансированной системы показателей является

а) необходимость методов оценки эффективности организации, основанных на финансовых показателях

б) необходимость методов оценки эффективности организации, учитывающих финансовые и нефинансовые показатели в комплексе.

в) необходимость исключения финансовых показателей из оценки эффективности организации.

2. Разработчиками системы сбалансированных показателей являются

а) Робертс и Адамс

б) Нортон и Каплан

в) Фортран и Друкер

3. В информационную эпоху разница между рыночной и балансовой стоимостью обусловлена

а) недооценка нематериальных активов

б) недооценка материальных активов

в) отсутствие процессного подхода к управлению

4. Основой анализа показателей, получаемых в ходе исполнения стратегии, является

а) миссия

б) стратегическая карта

в) видение

5. Укажите основные направления деятельности (перспективы) в соответствии с методологией системы сбалансированных показателей

а) финансы, маркетинг клиента, поддерживающие процессы, персонал и системы;

б) финансы, клиенты и маркетинг, бизнес-процессы, персонал и системы обучения;

в) финансы, клиенты и маркетинг, процессы развития, персонал и системы

6. Система сбалансированных показателей предназначена для:

- а) повышения эффективности управления предприятием за счет применения оптимального набора индикаторов его деятельности;
- б) мониторинга и анализа результатов финансово-хозяйственной деятельности предприятия;
- в) обеспечения выживаемости предприятия, отслеживания намеченных целей развития и достижения долгосрочного устойчивого преимущества перед конкурентами.

7. Согласно определению Каплана и Нортонa стратегия это:

- а) цели в задачи работников и подразделений компании
- б) трансформация нематериальных активов в финансовые результаты
- в) связь гипотез о причинах и следствиях

8. Принципиальным отличием сбалансированной системы показателей деятельности организации от традиционно применяемых методов оценки деятельности организации, является ее ориентация на

- а) разработку стратегии;
- б) изучение причинно-следственных связей и зависимостей между показателями;
- в) нефинансовые показатели

9. К нефинансовым показателям относится:

- а) прибыль;
- б) объем нового для организации рынка;
- в) рентабельность.

10. Основная область применения сбалансированной системы показателей:

- а) оценочная система, ориентированная на нематериальные факторы;
- б) система стратегического управления организацией;
- в) все перечисленное верно.

11. Система показателей называется сбалансированной, так как учитывает равновесие между

а) финансовыми и нефинансовыми индикаторами, внутренними и внешними компонентами организации, запаздывающими и опережающими индикаторами;

б) материальными и нематериальными активами, запаздывающими и опережающими индикаторами, стратегическими и оперативными задачами;

в) интересами акционеров и сотрудников, интересами клиентов и компании, тенденциями развития и повышения эффективности.

12. Сбалансированная система показателей деятельности организации была впервые предложена:

а) сотрудником компании Nova Scotia Power Полом Р. Нивеном в 2002 году;

б) американскими экономистами из Гарварда Робертом Капланом и Дэвидом Нортоном в 1992 году;

в) лауреатами Нобелевской премии, исследователями из Кембриджа (Великобритания) Джеймсом Уотсоном и Френсисом Криком в 1953 году.

13. Основной принцип построения сбалансированной системы показателей деятельности организации это определение

а) показателей и их критериев

б) причинно-следственных связей

в) стратегических целей

14. Возможно ли построение сбалансированной системы показателей деятельности организации не во всей организации, а в отдельном ее подразделении?

а) нет, невозможно, так как в построении сбалансированной системы показателей должны участвовать представители всех функциональных направлений организации

б) да, но подразделение должно обладать всем комплексом характеристик, присущих цепочке создания стоимости в организации

в) да, так как нет принципиальной разницы, начинать построение сбалансированной системы показателей сверху вниз или снизу вверх, начиная с любого подразделения

15. Определите принцип сбалансированной системы показателей означает соответствие системы показателей и методики

её построения и использования описываемым ею реальным процессам

- а) целенаправленность;
- б) информативность;
- в) детализация;
- г) непротиворечивость (согласованность показателей);
- д) своевременность и адекватность.

16. Финансовые модели управления бизнесом НЕ включают:

- а) бухгалтерский учет;
- б) бюджетное управление;
- в) модели управления нематериальными активами.

17. Финансовая перспектива содержит

а) показатели, характеризующие реакцию среды на способность компании удовлетворять потребности клиентов для достижения финансовых целей;

б) финансово-экономические показатели на уровне компании или бизнес-направления, отражающие стратегические цели акционеров;

в) показатели способности обеспечивать эффективность ключевых бизнес-процессов с помощью основных нематериальных активов

г) компетентности и культуры персонала, управленческой и технологической инфраструктуры.

18. При использовании сбалансированной системы показателей к показателям для оценки перспективы "финансы" относят:

- а) рост объема продаж;
- б) сохранение потребительской базы;
- в) качество продукции;
- г) текучесть персонала.

19. При использовании сбалансированной системы показателей к показателям для оценки перспективы «финансы» относят:

- а) движение денежных средств;
- б) объем и доля целевого сегмента рынка;
- в) сроки исполнения заказа;
- г) уровень квалификации.

20. Финансовая составляющая сбалансированной системы показателей

а) содержит только запаздывающие показатели, факторы деятельности для которых содержатся в других составляющих;

б) должна содержать комплекс опережающих и запаздывающих индикаторов;

в) содержит только запаздывающие показатели, для которых нельзя определить опережающие;

г) содержит только опережающие индикаторы.

21. Перспектива Рынок/Клиенты содержит

а) показатели, характеризующие реакцию среды на способность компании удовлетворять потребности клиентов для достижения финансовых целей

б) финансово-экономические показатели на уровне компании или бизнес-направления, отражающие стратегические цели акционеров

в) показатели способности обеспечивать эффективность ключевых бизнес-процессов с помощью основных нематериальных активов

г) компетентности и культуры персонала, управленческой и технологической инфраструктуры.

22. При использовании сбалансированной системы показателей к показателям для оценки перспективы «клиенты» относят:

а) рост объема продаж;

б) сохранение потребительской базы;

в) качество продукции;

г) текучесть персонала.

23. При использовании ССПДП к показателям для оценки перспективы «клиенты» относят:

а) уровень квалификации;

б) сроки исполнения заказа;

в) объем и доля целевого сегмента рынка;

г) движение денежных средств.

24. Выберите опережающие показатели клиентской составляющей:



- а) рост доли рынка;
- б) число возвратов продукции;
- в) рост прибыльности клиента;
- г) время обслуживания клиента.

25. При использовании сбалансированной системы показателей деятельности организации к показателям для оценки перспективы бизнес-процессы относят:

- а) рост объема продаж;
- б) сохранение потребительской базы;
- в) качество продукции;
- г) удовлетворенность персонала.

26. При использовании сбалансированной системы показателей деятельности организации к показателям для оценки перспективы бизнес-процессы относят:

- а) уровень квалификации;
- б) сроки исполнения заказа;
- в) объем и доля целевого сегмента рынка;
- г) движение денежных средств.

27. Фокусирование внимания на снижении стоимости, улучшении качества и сокращении временного цикла всех существующих процессов относится к ...

- а) финансовой составляющей;
- б) клиентской составляющей;
- в) составляющей бизнес-процессов;
- г) составляющей обучения и развития.

28. Какая составляющая системы сбалансированных показателей деятельности предприятия выявляет ключевые процессы, на усовершенствовании которых должно сосредоточиться предприятие, чтобы как можно лучше донести свое уникальное предложение до потребителя

- а) финансовая составляющая;
- б) клиентская составляющая;
- в) составляющая бизнес-процессов;
- г) составляющая обучения и развития.

29. При использовании сбалансированной системы показателей деятельности организации к показателям для оценки перспективы «обучение и рост» относят:

- а) рост объема продаж;
- б) сохранение потребительской базы;
- в) сроки исполнения заказа;
- г) текучесть персонала.

30. При использовании сбалансированной системы показателей деятельности организации к показателям для оценки перспективы "обучение и рост" относят:

- а) эффективность работы информационной системы;
- б) сроки исполнения заказа;
- в) объем и доля целевого сегмента рынка;
- г) движение денежных средств.

31. Система показателей называется сбалансированной, так как учитывает равновесие между

а) финансовыми и нефинансовыми индикаторами, внутренними и внешними компонентами организации, запаздывающими и опережающими индикаторами;

б) материальными и нематериальными активами, запаздывающими и опережающими индикаторами, стратегическими и оперативными задачами;

в) интересами акционеров и сотрудников, интересами клиентов и компании, тенденциями развития и повышения эффективности.

32. Определите проблему «номером 1» при внедрении сбалансированной системы показателей деятельности организации, неизбежно приводящую к неудаче проекта

- а) преждевременная связь с управленческими процессами;
- б) отсутствие целей для сбалансированной системы показателей;
- в) отсутствие поддержки со стороны руководства;
- г) отсутствие теоретического и практического обучения.

33. Определите рекомендуемое количество *KPI* для коммерческой организации

а) должно быть точно равным 12-ти – по одному запаздывающему на составляющую и по два опережающих показателя на один запаздывающий;

б) не регламентировано и может достигать для большой коммерческой организации 200 и более;

в) должно быть не более 15;

г) оптимально равно 20 – 25.

34. Определите с какой составляющей сбалансированной системы показателей деятельности организации начинается реализация стратегии

а) с клиентской составляющей;

б) с процессной составляющей;

в) с финансовой составляющей;

г) с составляющей обучения и карьерного роста.

35. Определите показатель клиентской составляющей, который оценивает удовлетворенность клиента в соответствии со специальными критериями результатов деятельности

а) удовлетворение потребностей клиента;

б) расширение клиентской базы;

в) прибыльность клиента;

г) сохранение клиентской базы.

36. Определите финансовые показатели, которые используются на этапе устойчивого состояния при стратегии сокращения издержек и увеличения производительности

а) себестоимость единицы (производства, сделки);

б) сокращение издержек;

в) собственные издержки в сравнении с конкурентами;

г) доходы/персонал.

37. Показатель эффективность производственного цикла (*manufacturing cycle effectiveness- MCE*) рассчитывается как

а) отношение времени технологического цикла к времени производственного цикла;

б) отношение времени производства к общей длительности производственного цикла;

в) отношение времени производства к времени на производство + время перемещения + время простоев.

38. По представленным данным бухгалтерской (финансовой) отчетности оцените ситуацию, если выручка от продаж снизилась на 1млн. руб. в отчетном году составила 3млн. руб., стоимость активов в отчетном году составила 10млн. руб., в предшествующем – 12млн. руб.

- а) повысилась эффективность использования капитала
- б) снизилась эффективность использования капитала
- в) не изменилась эффективность использования капитала
- г) увеличилась доходность бизнеса.

39. По данным бухгалтерской отчетности экономического субъекта определите «слабую позицию» в его деятельности, если темп прироста чистой прибыли составляет 3,2%, темп прироста выручки от продаж – 8,6%, темп прироста стоимости активов – 6%

- а) снизилась эффективность использования активов
- б) темпы роста затрат выше темпов роста реализации
- в) снизилась эффективность использования экономического потенциала
- г) снизилась отдача от имущества.

40. У коммерческой организации «Стар», в начале месяца было 162 клиента, а в конце месяца стало 174, 28 клиентов перестали пользоваться услугами, зато появилось 40 новых клиентов. Рассчитайте показатель CRR (в %):

- а) 88;
- б) 83;
- в) 78.

41. Инвестиции в переподготовку, информационные технологии и системы относятся к

- а) финансовой составляющей;
- б) клиентской составляющей;
- в) составляющей бизнес-процессов;
- г) составляющей обучения и развития.

42. Какая составляющая системы сбалансированных показателей деятельности предприятия помогает направить инвестиции и сориентировать в этом направлении работу с персоналом, развитие внутренних систем компании, корпоративной культуры и климата

- а) финансовая составляющая;
- б) клиентская составляющая;
- в) составляющая бизнес-процессов;
- г) составляющая обучения и развития.

43. Стратегическая карта представляет собой ...

а) стратегические цели компании в формализованном виде во взаимосвязи и взаимозависимости на основе причинно-следственных связей между ними

б) финансово-экономические показатели на уровне компании или бизнес-направления, отражающие стратегические цели акционеров

44. В чем заключается связь сбалансированной системы показателей деятельности организации с системой вознаграждения (мотивации) персонала?

а) вознаграждение получают работники, создавшие персональные Системы показателей;

б) размер вознаграждения должен быть отражен в виде показателя в составляющей обучения и развития персонала;

в) вознаграждение должно быть предусмотрено бюджетом, разработанным в результате стратегического бюджетного процесса;

г) денежные выплаты (вознаграждение) основываются на результатах Системы показателей всей организации или хозяйственной единицы.

45. Какой критерий является ключевым в выборе поставщика ПО для автоматизации сбалансированной системы показателей деятельности организации?

а) цена лицензии на одно рабочее место и стоимость обслуживания;

б) подтверждение эффективности ПО и компетентности и опыта поставщика;

в) рекомендациями прошлых клиентов;

г) готовность поставщика обеспечить послепродажное обслуживание.

46. Стратегической картой называется ...

- а) перечень показателей с указанием их стратегических целей;
- б) графическое изображение рассказа о стратегии посредством причинно-следственных отношений целей и показателей;
- в) перечень целей и их отношением к стратегии;
- г) нет правильного ответа.

47. Определите проблему «номером 1» при внедрении сбалансированной системы показателей деятельности организации, неизбежно приводящую к неудаче проекта

- а) преждевременная связь с управленческими процессами;
- б) отсутствие целей для сбалансированной системы показателей;
- в) отсутствие поддержки со стороны руководства;
- г) отсутствие теоретического и практического обучения.

48. Определите порядок построения сбалансированной системы показателей деятельности организации и стратегической карты

а) показатели и причинно-следственные связи разрабатываются параллельно от финансовой составляющей к составляющей обучения и развития персонала;

б) показатели сбалансированной системы показателей разрабатываются от финансовой составляющей к составляющей обучения и развития персонала, а причинно-следственные связи от составляющей обучения и развития персонала к финансовой составляющей;

в) показатели и причинно-следственные связи разрабатываются параллельно от составляющей обучения и развития персонала к финансовой составляющей;

г) показатели сбалансированной системы показателей разрабатываются от составляющей обучения и развития персонала к финансовой составляющей, а причинно-следственные связи от финансовой составляющей к составляющей обучения и развития персонала.

49. Система сбалансированных показателей выявляет возможности улучшения финансовой деятельности организации

- а) за счет роста доходов;
- б) за счет снижения затрат;
- в) за счет роста доходов и снижения затрат.

50. Определите, какое качество НЕ является характеристикой системы сбалансированных показателей

- а) универсальность;
- б) простота;
- в) эффективность.

51. Ключевые показатели эффективности в сбалансированной системе показателей деятельности организации являются

- а) измерителями уровня прибыльности организации;
- б) измерителями причинно-следственных связей между показателями;
- в) измерителями достижимости целей организации.

52. Подход к оценке управления эффективностью бизнеса означает:

- а) определение стратегического ресурса;
- б) оптимизировать внутренние процессы;
- в) определять цели на стратегическом, тактическом и оперативных уровнях;
- г) оптимизировать потоки информации.

53. Целевой подход к оценке управления эффективностью бизнеса означает:

- а) определение стратегического ресурса;
- б) оптимизировать внутренние процессы;
- в) определять цели на стратегическом, тактическом и оперативных уровнях;
- г) оптимизировать потоки информации.

54. Определите *KPI* для менеджеров по продажам

- а) объем продаж не ниже 1 млн. руб. в мес.;
- б) умение вести деловые переговоры на уровне N;
- в) перевыполнение плана.

55. Определите подразделения, которым *KPI* лучше не устанавливать

- а) службе персонала;
- б) сервисным подразделениям;
- в) производителям.

56. Определите рекомендуемое количество *KPI* для коммерческой организации

- а) должно быть точно равным 12-ти – по одному запаздывающему на составляющую и по два опережающих показателя на один запаздывающий;
- б) не регламентировано и может достигать для большой коммерческой организации 200 и более;
- в) должно быть не более 15;
- г) оптимально равно 20 – 25.

57. Определите с какой составляющей сбалансированной системы показателей деятельности организации начинается реализация стратегии

- а) с клиентской составляющей;
- б) с процессной составляющей;
- в) с финансовой составляющей;
- г) с составляющей обучения и карьерного роста.

58. Определите, остаются ли показатели сбалансированной системы неизменными

- а) да, после разработки и утверждения изменять набор показателей нельзя, так как это разрушит причинно-следственные отношения в сбалансированной системы показателей;
- б) нет, изменять набор показателей можно в том случае, если руководство не устраивают получаемые результаты;
- в) набор показателей изменяется только в том случае, если подвергается существенным изменениям стратегия организации;
- г) сбалансированной системы показателей – это динамический инструмент, гибкий и способный изменяться в соответствии с окружающими условиями.

59. Каскадированием сбалансированной системы показателей деятельности организации называется



- а) создание каскада опережающих показателей, приводящих к одному ключевому запаздывающему;
- б) разработка сбалансированной системы показателей высшего уровня на основе Сбалансированных систем хозяйственных единиц «снизу-вверх»;
- в) стратегическое планирование каскадным методом на базе сбалансированной системы показателей;
- г) процесс разработки Систем показателей на всех уровнях коммерческой организации.

60. Определите два основных подхода к разработке *KPI*

- а) процессный и системный;
- б) функциональный и процессный;
- в) функциональный и линейный.

61. Определите сущность принципа уравнивания *KPI*

- а) в умении расставить приоритеты;
- б) в умении сбалансировать показатели;
- в) в умении правильно выбрать показатели;
- г) в умении делегировать полномочия.

62. Определите показатель клиентской составляющей, который оценивает удовлетворенность клиента в соответствии со специальными критериями результатов деятельности

- а) удовлетворение потребностей клиента;
- б) расширение клиентской базы;
- в) прибыльность клиента;
- г) сохранение клиентской базы.

63. Определите финансовые показатели, которые используются на этапе устойчивого состояния при стратегии сокращения издержек и увеличения производительности

- а) себестоимость единицы (производства, сделки);
- б) сокращение издержек;
- в) собственные издержки в сравнении с конкурентами;
- г) доходы/персонал.

64. Определите этап бизнес-цикла коммерческой организации, если рентабельность высокая, так как необходимо обеспечить полный возврат инвестиций

- а) устойчивое состояние;
- б) сбор урожая;
- в) роста;
- г) развития.

65. У коммерческой организации «Стар», в начале месяца было 162 клиента, а в конце месяца стало 174, 28 клиентов перестали пользоваться услугами, зато появилось 40 новых клиентов. Рассчитайте показатель CRR, он равен:

- а) 88%;
- б) 83%;
- в) 78%.

66. К показателям потребительской ценности предложения не относится:

- а) характеристики товаров и услуг;
- б) взаимоотношения с клиентами;
- в) имидж и репутация;
- г) послепродажное обслуживание.

67. Показатель эффективность производственного цикла (*manufacturing cycle effectiveness- MCE*) рассчитывается как

- а) отношение времени технологического цикла к времени производственного цикла;
- б) отношение времени производства к общей длительности производственного цикла;
- в) отношение времени производства к времени на производство + время перемещения + время простоев.

68. Время от начала процесса разработки нового продукта до момента, когда он был представлен на рынок и получена прибыль, достаточная для того, чтобы вернуть инвестиции, сделанные первоначально в проект разработки:

- а) время производственного цикла (*MCE*);
- б) период безубыточности (*Break-EvenTime – BET*);
- в) время вывода продукта на рынок (*Time to market*);

г) длительность инновационного цикла.

69. К поддерживающим факторам, влияющим на удовлетворенность работников, не относится:

- а) постоянная часть зарплаты (должностной оклад, надбавки);
- б) переменная часть зарплаты, зависящая от результатов труда;
- в) психологический климат, межличностные отношения;
- г) престижность предприятия, его известность, имидж, репутация.

70. Определите показатель, который не относится к *KPI* для специалиста по продажам?

- а) объем реализации;
- б) доля просроченной дебиторской задолженности;
- в) средний доход на одного покупателя;
- г) процент брака.

## 5 Практические задания по дисциплине

*Задание 1.* Встречаются такие случаи, когда товарооборот не является основным фактором успеха торговой точки. Например, в салонах сотовой связи продавцов мотивируют продавать аксессуары, так как на них наценка значительно выше, чем на телефоны и компания получает больше прибыли с продажи чехла за 1000р. чем с телефона за 20т.р. Какой КРІ вы предложили бы ввести для продавцов для стимулирования продаж аксессуаров?

*Задание 2.* На основании представленной статистической, производственной и финансовой информации изучите миссию, виденье и стратегические цели коммерческой организации. Проведите анализ внешней и внутренней среды данной организации и составьте стратегическую карту.

*Задание 3.* В рамках разработки финансовой стратегии коммерческой организации оцените нижеперечисленные предложения, если в качестве основного критерия совершенствования выбрано состояние кредиторско-дебиторской задолженности и предприятие имеет следующие показатели:

Показатель	Значение, млн. руб.	
Дебиторская задолженность краткосрочная	100	250
Кредиторская задолженность	263	375
Выручка от реализации продукции	1000	1500

Предложения:

1. Увеличение выручки за счет освоения новых регионов сбыта на сумму 200 млн. руб.
2. Уменьшение кредиторской задолженности на 10% за счет снижения закупок сырья и материалов сверх нормативных запасов.
3. Перевод 20% дебиторской задолженности менее года в векселя высокой ликвидности.

*Задание 4.* Сотрудникам компании, которые задерживались на рабочем месте после восьми вечера, оплачивали ужин и такси до дома. Через некоторое время все стали задерживаться. Кроме того, у менеджеров по продажам оклад был вдвое выше среднерыночного. Какие КРІ вы предложили вы использовать в данной организации, чтобы снизить затраты и мотивировать сотрудников усиленно работать? Как эти показатели связать с системой премирования?

*Задание 5.* Разработайте и оцените предложения в рамках финансовой стратегии, взяв за основной критерий совершенствования деятельности предприятия финансовую устойчивость при следующих показателях деятельности предприятия:

Показатель	Значение, млн. руб.	
Внеоборотные активы	14500	16600
Запасы	4500	6700
Убытки	0	0
Капитал и резервы	15000	18000
Долгосрочные кредиты	3500	3500
Краткосрочные заемные средства	400	1500

*Задание 6.* На основании информации, представленной в таблице, необходимо провести аналитическое исследование:

Период	Фондовооруженность, %	Производительность труда, %	Фондоотдача основных средств, %
Первый год	116,7	104,8	98,1
Второй год	113,3	105,3	104,5
Третий год	104,1	131,1	168,3

Постройте модель оптимального соотношения темпов роста показателей, которая соответствует интенсивному развитию производства (модель эффективного развития) по представленным значениям показателей и оцените их соответствие требуемым пропорциям. По результатам исследования сформулируйте обоснованные выводы и управленческие решения.

*Задание 7.* На основании информации, представленной в

таблице, необходимо провести аналитическое исследование, заполнив таблицу:

Показатель	Показатель динамики	Индекс показателя
Объем производства продукции	Перевыполнение в 9,8%	
Объем продажи	Рост объема продаж – 121,2%	
Стоимость основных средств	Рост стоимости ОС – 122,2%	
Стоимость активной части основных средств	Увеличение на 19,8%	
Запасы сырья и материалов	Уменьшение на 91,9%	
Фактическая производительность труда рабочих	Снижение 7,49%	
Затраты на рекламу и маркетинговые мероприятия	Рост в 11,1%	

Проанализируйте изменение показателей бизнеса, преобразуйте их относительное значение, выраженное в %, в индексы показателей. По результатам исследования сформулируйте обоснованные выводы и управленческие решения.

*Задание 8.* Определите, какой объем продаж обеспечивает рентабельность продаж, равную 10,2%. Баланс объема хозяйственных средств субъекта бизнеса составляет 100,2млн. рублей, а рентабельность активов – 20%. По результатам исследования сформулируйте обоснованные выводы и управленческие решения.

*Задание 9.* На основании представленной информации провести аналитическое исследование:

- определите объем производства, обеспечивающий рентабельность капитала 20%, если известно, что цена реализации единицы продукции составляет 800 руб.; удельные материальные затраты – 500 руб.; стоимость активов – 2000 тыс. руб.; общая сумма амортизационных отчислений – 150 тыс. руб.; общая сумма накладных расходов – 350 тыс. руб.

- определите, какой должна быть цена реализации единицы продукции для обеспечения прежнего размера целевой прибыли, если объем производства возрастет на 20%.

По результатам исследования сформулируйте обоснованные

выводы и управленческие решения.

*Задание 10.* Предприятие производит 200 единиц продукции и распределяет ее между тремя потребителями (А, В, С). Процентное распределение по потребителям составляет соответственно 50%, 30%, 20%. Известно, что потребность предприятия А в продукции данного вида составляет 130 ед., предприятия В – 100ед., предприятия С – 90 ед. Требуется:

- определить, каким образом изменится доля рынка предприятия Д при увеличении его объема производства на 20%, в то время как потребность потребителя А увеличится на 10%; потребителя В уменьшится на 10%; потребителя С увеличится на 20%.

- осуществить факторный анализ исследуемого показателя методом полных чисел и интегральным методом. По результатам исследования сформулируйте обоснованные выводы и управленческие решения.

## 6 Перечень вопросов для изучения дисциплины

1. Показатели удовлетворенности работников. Индекс удовлетворенности сотрудников (*employee satisfaction index, ESI*).
2. Охарактеризуйте взаимосвязь цели коммерческой организации и системой сбалансированных показателей с системой вознаграждения.
3. Охарактеризуйте достоинства и недостатки применения системы *KPI* в мотивации персонала.
4. Охарактеризуйте этапы построения системы мотивации на основе *KPI*.
5. Охарактеризуйте структуру формирования мотивации на базе *KPI*.
6. Формирование системы оплаты (переменной части заработной платы) по результатам труда.
7. Факторы привлечения и удержания сотрудников.
8. Формирование корпоративной культуры, способствующей росту результативности.
9. Охарактеризуйте этапы внедрения системы ключевых показателей.
10. Организационные и ключевые задачи внедрения ключевых показателей.
11. Охарактеризуйте достоинства и недостатки внедрения системы *KPI*.
12. Программные продукты для автоматизации внедрения *KPI*.
13. Сформулируйте основные требования к составу и структуре *KPI*.
14. Охарактеризуйте типичные ошибки, которые негативно влияют на эффективность внедрения *KPI*.
15. Основные требования к отчетности по *KPI* и определите её пользователей.
16. Сбалансированная система показателей как система управления.



17. Стратегический аспект применения *KPI* при мониторинге состояния бизнеса.

18. Принципы уравнивания (выбор приоритетов) ключевых показателей эффективности.

19. Диапазоны значений ключевых показателей эффективности.

20. Показатели стратегических финансовых направлений на разных стадиях бизнес-цикла коммерческой организации.

21. Определение *KPI* и расчет заработной платы на примере интернет-маркетолога.

22. Определите специфические особенности стратегического управления по сравнению с тактическим и оперативным.

23. Установление целей развития компании. Иерархия целей.

24. Взаимосвязь миссий, целей и стратегий в стратегической пирамиде.

25. Финансовые стратегические цели коммерческой организации.

26. Продуктово-рыночные стратегии коммерческой организации.

27. Клиентские стратегические цели коммерческой организации.

28. Приоритеты для бизнес-процессов с целью совершенствования и определение операционных корпоративных целей.

29. Ресурсные стратегические цели коммерческой организации.

30. Функциональный анализ работы структурных подразделений.

31. Охарактеризуйте роль и место *KPI* в стратегическом управлении

32. Охарактеризуйте требования предъявляемые к формированию *KPI*.

33. Виды *KPI* и их принципиальные отличия.

34. Охарактеризуйте существующие подходы к разработке *KPI*.

35. Отличие *KPI* от ключевых показателей результата (*KRI*) и от показателей деятельности (*PI*).

36. Семь характеристик *KPI* Д. Парментер.

37. Сущность и цель сбалансированной системы показателей *Balanced Scorecard (BSC)*.

38. Охарактеризуйте четыре перспективы (направления), выделяемые в *Balanced Scorecard*.

39. Сколько должно быть KPI в компании? Охарактеризуйте различные мнения по этому вопросу.

40. Охарактеризуйте этапы внедрения системы ключевых показателей деятельности организации.

41. Целеполагание, формирование стратегических целей и способность коммерческой организации к долгосрочному развитию.

42. Принципы уравнивания (выбор приоритетов) ключевых показателей эффективности.

43. Диапазоны значений ключевых показателей эффективности.

44. Охарактеризуйте этапы бизнес-цикла коммерческой организации.

45. Охарактеризуйте финансовые KPI коммерческой организации, связанные с ростом прибыли и порядок их расчета.

46. Охарактеризуйте финансовые KPI коммерческой организации, связанные с повышением доходности инвестиций и порядок их расчета.

47. Охарактеризуйте финансовые KPI коммерческой организации, связанные с повышением ликвидности и финансовой устойчивости.

48. Охарактеризуйте финансовые KPI коммерческой организации, связанные с максимизацией использования имеющихся активов, и порядок их расчета.

49. Охарактеризуйте финансовые KPI коммерческой организации, связанные со снижением издержек, и порядок их расчета.

50. Показатель экономическая добавленная стоимость (*EVA-Economic Value Added*). Характеристика и порядок расчета.

51. Охарактеризуйте ключевые показатели клиентской составляющей, сгруппированные в цепочку причинно-следственных связей.

52. Охарактеризуйте *KPI* по перспективе клиенты, если коммерческая организация ориентирована на рост качества продукции и услуг и на своевременную поставку продукции.

53. Индекс удовлетворенности клиента (*customer satisfaction index, CSI*) и его составляющие.

54. Стоимостная цепочка внутренних бизнес-процессов.

55. Показатели теоретических и прикладных исследований. Показатели процесса опытной разработки продукта.

56. Показатели операционного процесса – время и издержки.

57. Показатели производительности и показатели безопасности. Показатели охраны окружающей среды и общественной безопасности.

58. *KPI*, направленные на постоянное совершенствование бизнеспроцессов, повышение качества продукции и сервисных услуг.

59. Составляющие операционного менеджмента: развитие и поддержание отношений поставщиками. Цели и показатели управления отношений с поставщиками.

60. Составляющая обучения и роста: цели и основные *KPI*.

## Список рекомендуемой литературы

1. Варзунов, А. В. Анализ и управление бизнес-процессами : учебное пособие / А. В. Варзунов, Е. К. Торосян, Л. П. Сажнева. — Санкт-Петербург : Университет ИТМО, 2016. — 114 с. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/65772.html>
2. Гоулман, Д. Управление бизнесом / Гоулман Д., Друкер П., Дэвенпорт Т. - Москва : Альпина Пабли., 2016. - 290 с. (Harvard Business Review 10 лучших статей) ISBN 978-5-9614-5860-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/701800>
3. Маслевич, Т. П. Управление бизнес-процессами: от теории к практике : учебное пособие / Т.П. Маслевич. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 206 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1037144. - ISBN 978-5-16-015484-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1037144>
3. Мхитарян, С. В. Бизнес-аналитика в менеджменте : практикум / С. В. Мхитарян. — Москва : Евразийский открытый институт, 2011. — 72 с. — ISBN 978-5-374-00464-9. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/10622.html>
4. Журавлева, Т. Ю. Практикум по дисциплине «Бизнес-анализ с помощью Microsoft Excel» : автоматизированный практикум / Т. Ю. Журавлева. — Саратов : Вузовское образование, 2014. — 44 с. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/20693.html>
5. Бизнес-модели в управлении устойчивым развитием предприятий : учебник / А. Д. Бобрышев, В. М. Тумин, К. М. Тарабрин [и др.] ; под общ. ред. А. Д. Бобрышева, В. М. Тумина. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 289 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-014167-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1167967>
6. Ильдеменов, С. В. Операционный менеджмент : учебник / С.В. Ильдеменов, А.С. Ильдеменов, С.В. Лобов. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 337 с. — (Учебники для программы МВА). - ISBN 978-5-

16-009611-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1226518>

7. Кен, Швабер Скрам: гибкое управление продуктом и бизнесом / Швабер Кен ; перевод Д. Блинов. — Москва : Альпина Паблишер, 2020. — 240 с. — ISBN 978-5-9614-2546-8. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/96868.html>

8. Управление эффективностью бизнеса. Концепция Business Performance Management /Е.Ю. Духонин, Д.В. Исаев, Е.Л. Мостовой и др.; Под ред. Г.В. Генса. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.-269 с. — Режим доступа: <http://pqm-online.com/assets/files/lib/books/dukhonin.pdf>

9. Экономический анализ: Учебник / Под ред. Позднякова В.Я. - М.:ИНФРА-М Издательский Дом, 2019. - 491 с.: - (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-004474-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1007042>

10. Савицкая, Г. В. Экономический анализ : учебник / Г.В. Савицкая. — 15-е изд., испр. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 587 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/textbook\_5cde566886f147.06974725. - ISBN 978-5-16-014849-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1710064>

11. Панков, В. В. Экономический анализ : учебное пособие / В. В. Панков, Н. А. Казакова. - Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2020. - 624 с. - ISBN 978-5-9776-0189-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/554399>

12. Герасимова, Е. Б. Экономический анализ: Задания, ситуации, руководство по решению / Е.Б. Герасимова, Е.А. Игнатова. - Москва : Форум, 2010. - 176 с. (Высшее образование). ISBN 978-5-91134-433-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/196447>

13. Климова, Н. В. Экономический анализ (с традиционными и интерактивными формами обучения) : учебное пособие / Н. В. Климова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2020. — 296 с. - ISBN 978-5-9558-0479-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1068837>

14. Прыкина, Л. В. Экономический анализ предприятия : учебник для бакалавров / Л. В. Прыкина. - 2-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. - 252 с. - ISBN 978-5-394-03590-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1091470>

# **АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕСА**

*Методические указания*

Составители: **Васильева** Надежда Константиновна  
**Сидорчукова** Елена Вячеславовна

Усл. печ. л. – \_\_\_\_\_.