

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

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

Учетно-финансовый факультет

Кафедра экономического анализа

**БИЗНЕС-АНАЛИЗ**

**Методические указания**

по самостоятельной работе обучающихся очно-заочной формы  
обучения по направлению подготовки 38.03.01 Экономика

Краснодар  
КубГАУ  
2021

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

**Бизнес-анализ** : метод. указания по самостоятельной работе обучающихся очно-заочной формы обучения / сост. Н. К. Васильева, Е. В. Сидорчукова, Е.А. Болотнова. – Краснодар : КубГАУ, 2021. – 27с.

В методических указаниях содержат рекомендации по выполнению контрольной работы в целях проверки знаний и умений по дисциплине «Бизнес-анализ».

Предназначены для обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 Экономика для закрепления теоретических знаний и практических навыков в сфере бизнес-анализа.

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., Болотнова Е.А., составление, 2021
- © ФГБОУ ВО «Кубанский государственный аграрный университет имени И. Т. Трубилина», 2021

## Оглавление

Общие указания по выполнению контрольной работы.....	4
Таблица выбора варианта для написания контрольной работы .....	5
Вопросы для выполнения теоретической части контрольной работы .....	6
Задания для выполнения практической части контрольной работы.....	12
Список рекомендованной литературы.....	46

## **ОБЩИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ**

Контрольная работа по дисциплине – одна из форм проверки и оценки усвоенных знаний, получения информации о характере познавательной деятельности, уровне самостоятельности и активности обучающихся, об эффективности методов, форм и способов учебной деятельности, выполняется в виде письменного ответа на указанные в индивидуальном задании вопросы по завершении изучения каждого раздела дисциплины.

Цель выполнения контрольной работы состоит в приобретении и закреплении теоретических знаний по дисциплине, проверке усвоения учебного материала, а также выработке практических навыков в предметной области профессиональной деятельности.

Контрольная работа выполняется либо в ученической тетради, либо на отдельных листах, подшитых в папку. Контрольная работа должна быть выполнена в полном объеме и аккуратно оформлена.

В конце контрольной работы следует указать список литературных источников, которые были изучены в процессе написания работы (фамилию и имя автора, название, место, год издания учебников и т.д.), и поставить дату ее выполнения, поставив свою подпись.

Контрольная работа должна быть сдана на кафедру не позднее первого дня экзаменационной сессии. После проверки рецензентом контрольной работы с обучающимся проводится собеседование. Если контрольная работа не допущена рецензентом к собеседованию, то обучающийся должен выполнить все требования рецензента и представить контрольную работу после доработки на повторное рецензирование.

Контрольная работа многовариантна. Обучающийся согласно своего варианта должен ответить на два вопроса и решить две задачи, представленных ниже. Номер варианта контрольной работы обучающийся определяет по шифру своей зачетной книжки.

# ТАБЛИЦА ВЫБОРА ВАРИАНТА ДЛЯ НАПИСАНИЯ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ

*5 семестр*

<b>Последняя цифра за</b>	<b>Номера</b>	<b>Предпоследняя цифра зачетной книжки</b>									
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>0</b>
<b>1</b>	<i>вопросов</i>	1,30	2,31	3,32	4,33	5,34	6,35	7,36	8,37	9,38	11,41
	<i>задач</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>2</b>	<i>вопросов</i>	10,40	12,42	13,43	14,44	15,45	16,46	17,47	18,48	19,49	20,50
	<i>задач</i>	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
<b>3</b>	<i>вопросов</i>	21,51	22,52	23,53	24,54	25,55	26,56	27,57	28,58	29,59	30,60
	<i>задач</i>	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>4</b>	<i>вопросов</i>	9,19	10,20	8,18	7,17	6,16	5,15	4,14	3,13	2,12	1,11
	<i>задач</i>	12	13	14	15	16	17	18	19	20	1
<b>5</b>	<i>вопросов</i>	29,39	30,40	28,38	27,37	26,36	25,35	24,34	23,33	22,32	21,31
	<i>задач</i>	10	9	1	8	7	6	5	4	3	2
<b>6</b>	<i>вопросов</i>	41,60	42,59	43,58	44,57	45,56	46,55	47,54	48,53	49,52	50,2
	<i>задач</i>	20	19	18	17	16	15	14	13	12	11
<b>7</b>	<i>вопросов</i>	39,11	38,10	37,9	36,8	35,7	34,6	33,7	32,8	31,9	12,10
	<i>задач</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>8</b>	<i>вопросов</i>	49,29	48,28	47,27	46,26	45,27	44,25	43,21	42,22	40,20	41,21
	<i>задач</i>	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
<b>9</b>	<i>вопросов</i>	21,51	22,52	23,53	24,54	25,55	26,56	27,57	28,58	29,59	30,60
	<i>задач</i>	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>0</b>	<i>вопросов</i>	9,19	10,20	8,18	7,17	6,16	5,15	4,14	3,13	2,12	1,11
	<i>задач</i>	12	13	14	15	16	17	18	19	20	1

## **ВОПРОСЫ ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ ТЕОРЕТИЧЕСКОЙ ЧАСТИ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ**

1. Роль бизнес-аналитика в современной коммерческой организации.
2. Бизнес-модель компании как объект бизнес-анализа.
3. Стейкхолдеры компании и их интересы.
4. Бизнес-процессы и задачи их моделирования.
5. Связь бизнес-анализа и инновационной активности предприятия.
6. Сущностные характеристики бизнес-анализа.
7. Концептуальные основы бизнес-анализа.
8. Критерии, предъявляемые к информации для проведения бизнес-анализа.
9. Содержание и особенности бизнес-анализа как вида управленческой деятельности.
10. Классификация методов, применяемых в бизнес-анализе.
11. Эвристические методы бизнес-анализа и их аналитические возможности.
12. Причины возникновения и этапы становления бизнес-анализа.
13. Методика выявления проблем бизнеса с целью обоснования направлений их решения.
14. Сущность понятия «требования» заинтересованных сторон и их классификация.
15. Анализ требований ключевых стейкхолдеров бизнеса.
16. Теория стейкхолдеров как основа бизнес-анализа.
17. Бизнес как общественно-экономическое явление.
18. Анализ требований различных групп заинтересованных лиц.
19. Заинтересованные лица и их классификация.
20. Бизнес-анализ и взаимоотношения коммерческой организации с заинтересованными сторонами.
21. Показатели для анализа бизнес-моделей коммерческих организаций.
22. Содержание комплексной бизнес-модели коммерческой

организации и необходимость ее аналитического обоснования.

23. Матрица стейкхолдеров по Менделоу.

24. Профессиональные компетенции бизнес-аналитика.

25. Принципиальные отличия между терминами «интересы», «потребности» и «требования».

26. Охарактеризуйте взаимосвязь бизнес-анализа и информационной бизнес-аналитики.

27. Охарактеризуйте соотношение бизнес-модели коммерческой организации и её стратегии.

28. Охарактеризуйте причины возникновения бизнес-анализа как вида практической профессиональной деятельности.

29. Охарактеризуйте причины возникновения бизнес-анализа как вида научного направления и учебной дисциплины.

30. Охарактеризуйте типичный круг стейкхолдеров современной отечественной коммерческой организации.

31. Методы SMART и MOST: сущность и область применения.

32. Метод HEPTALYSIS: сущность и область применения.

33. Эвристические методы анализа.

34. Охарактеризуйте принципиальные отличия бизнес-анализа от традиционного анализа хозяйственной деятельности.

35. Метод SWOT-анализ: сущность и область применения.

36. Метод PESTLE-анализ: сущность и область применения.

37. Концепция «Шесть сигм»: сущность и область применения.

38. Визуальная аналитика: описание инструмента, его назначение и условия применения.

39. Экспериментальное проектирование (А/В-тестирование): описание инструмента, его назначение и условия применения.

40. Корреляционный анализ: описание инструмента, его назначение и условия применения.

41. Сценарный анализ: описание инструмента, его назначение и условия применения.

42. Регрессионный анализ: описание инструмента, его назначение и условия применения.

43. Кагортный анализ: описание инструмента, его назначение и условия применения.

44. Метаанализ: описание инструмента, его назначение и условия применения.

45. Метод Монте-Карло: описание инструмента, его назначение и условия применения.

46. Охарактеризуйте специфические особенности методических подходов бизнес-анализа.

47. Метод форсайт-анализ: сущность инструмента и область применения.

48. Принцип 80/20: сущность инструмента и область применения.

49. Базовые понятия Agile-подхода и принципы гибкого бизнес-анализа.

50. Scrum – гибкий методический подход к управлению бизнесом (достоинства и недостатки).

51. Kanban – гибкие методические подходы к управлению бизнесом (достоинства и недостатки).

52. Сравнительная характеристика инструментов Scrum и Kanban подходов к управлению изменениями в бизнесе.

53. Сущность, назначение, источники данных и применение количественных исследований.

54. Сущность, назначение, источники данных и применение качественных исследований.

55. Сущность, назначение, источники данных и применение фокус-группы.

56. Сущность, назначение, источники данных и применение интервьюирования.

57. Сущность, назначение, источники данных и применение этнографических исследований.

58. Сущность, назначение, источники данных и применение фиксации изображений и трансформации текста в удобную аналитическую форму.

59. Охарактеризуйте аналитические инструменты получения исходных данных.

60. Матричные методы в бизнес-анализе.

## ЗАДАНИЯ ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ ПРАКТИЧЕСКОЙ ЧАСТИ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ

### *Задание 1*

*Задача 1.* Фактическая среднегодовая выработка одного работающего производственного предприятия составляет 5 млн. руб., однако менеджмент этой компании требует повысить ее до 4 млн. руб. Среднемесячная заработная плата работников предприятия фактически составляет 55 тыс. руб., однако профсоюзная организация этого предприятия требует доведения ее до 65 тыс. руб.

По данным проведенного хронометража, внутрисменные потери рабочего времени производственных рабочих составляют 25%. Начальник производственного отдела требует доведения их максимум до 15%.

Необходимо:

- рассчитать индексы недовыполнения указанных выше требований (оформить в таблицу),
- сравнить уровни этих показателей и выявить бизнес-проблемы,
- оценить масштабы бизнес-проблем и предложить пути их решения.

*Задача 2.* На основе данных Вашей организации (либо любой другой организации в Краснодарском крае) и других открытых источников информации оцените ее конкурентные преимущества посредством PEST-анализа. PEST-анализ макросреды коммерческой организации оформите в табличной форме. Оценка влияния фактора должна быть проведена экспертным путем по следующей шкале: 0 – отсутствует влияние, 1 балл – слабое влияние, 2 балла - умеренное влияние, 3 балла – сильное влияние. Оценка направленности влияния на организацию осуществляется следующим образом: - негативное влияние; + положительное влияние.

## **Задание 2**

**Задача 1.** Молокоперерабатывающий мини-завод планирует внести изменения в ассортимент выпускаемых йогуртов, а, именно, вывести из производства йогурты с наполнителем ваниль, банан и апельсин, заменив их соответственно йогуртами с наполнителем лесные ягоды, черешня и вишня. Прогнозы маркетологов свидетельствуют о значительном росте спроса на обновленный ассортимент йогуртов. Исходные данные о производстве йогуртов представлены в таблице:

Ассортимент йогуртов	Цена за 1 тонну, руб.	Удельные переменные затраты, руб.	Прогнозируемая структура продаж, %	Постоянные затраты, тыс. руб.
Ваниль	6900	4820	30	5422
Банан	7000	4900	30	
Апельсин	7400	5270	40	
Лесные ягоды	6900	5020	40	5878
Черешня	7600	5450	30	
Вишня	7800	5700	30	

Подготовьте аналитическое обоснование ассортиментных изменений для менеджмента завода. Рассчитайте объем продаж, обеспечивающий уровень рентабельности 10%.

**Задача 2.** На основе данных Вашей организации (либо любой другой организации в Краснодарском крае) и других открытых источников информации оцените ее конкурентные преимущества посредством SPACE-анализа. Постройте график стратегического положения исследуемой организации и определите вектор стратегического развития в системе координат SPACE.

## **Задание 3**

**Задача 1.** Молокоперерабатывающий мини-завод планирует внести изменения в ассортимент выпускаемых йогуртов, а, именно, вывести из производства йогурты с наполнителем ваниль, банан и апельсин, заменив их соответственно йогуртами с наполнителем

лесные ягоды, черешня и вишня. Прогнозы маркетологов свидетельствуют о значительном росте спроса на обновленный ассортимент йогуртов. Исходные данные о производстве йогуртов представлены в таблице:

Ассортимент йогуртов	Цена за 1 тонну, руб.	Удельные переменные затраты, руб.	Прогнозируемая структура продаж, %	Постоянные затраты, тыс. руб.
Ваниль	6900	4820	30	5422
Банан	7000	4900	30	
Апельсин	7400	5270	40	
Лесные ягоды	6900	5020	40	5878
Черешня	7600	5450	30	
Вишня	7800	5700	30	

Подготовьте аналитическое обоснование ассортиментных изменений для менеджмента завода. Рассчитайте объем продаж, обеспечивающий уровень рентабельности 15%.

*Задача 2.* На основе данных Вашей организации (либо любой другой организации в Краснодарском крае) и других открытых источников информации оцените ее конкурентные преимущества посредством SWOT-анализа. По результатам проведенных исследований постройте позиционирования возможностей и угроз, слабых и сильных позиций и сформулируйте выводы.

#### **Задание 4**

*Задача 1.* Молокоперерабатывающий мини-завод планирует внести изменения в ассортимент выпускаемых йогуртов, а, именно, вывести из производства йогурты с наполнителем ваниль, банан и апельсин, заменив их соответственно йогуртами с наполнителем лесные ягоды, черешня и вишня. Прогнозы маркетологов свидетельствуют о значительном росте спроса на обновленный ассортимент йогуртов. Исходные данные о производстве йогуртов представлены в таблице:

Ассортимент йогуртов	Цена за 1 тонну, руб.	Удельные переменные	Прогнозируемая структура	Постоянные затраты,
----------------------	-----------------------	---------------------	--------------------------	---------------------

		затраты, руб.	продаж, %	тыс. руб.
Ваниль	6900	4820	30	5422
Банан	7000	4900	30	
Апельсин	7400	5270	40	
Лесные ягоды	6900	5020	40	5878
Черешня	7600	5450	30	
Вишня	7800	5700	30	

Подготовьте аналитическое обоснование ассортиментных изменений для менеджмента завода. Рассчитайте объем продаж, обеспечивающий уровень рентабельности 20%.

*Задача 2.* На основе данных Вашей организации (либо любой другой организации в Краснодарском крае) и других открытых источников информации оцените ее конкурентные преимущества посредством STEP-анализа. По результатам проведенных исследований постройте позиционирования возможностей и угроз, слабых и сильных позиций и сформулируйте выводы.

### ***Задание 5***

*Задача 1.* Проанализируйте динамику производства комбикормов для животных на основе представленных исходных данных в таблице (тыс. тонн):

Показатель	2XX0г.	2XX1г.
Запасы комбикорма на складе на начало года	2950	3898
Отгружено комбикормов на начало года	515	624
Произведено комбикормов за год	29993	32150
Запасы комбикорма на складе на конец года	2350	2550
Отгружено комбикормов на конец года	920	1220
Выявлена недостача в связи с инвентаризацией	163	-
Выявлены излишки в связи с инвентаризацией	-	188
Выбытие в связи с порчей	-	80

Рассчитайте влияние факторов на изменение объемов реализации комбикорма для животных, используя модель товарного баланса, сформируйте аналитическую таблицу и дайте аналитическое заключение.

*Задача 2.* На основе данных Вашей организации (либо любой другой организации в Краснодарском крае) и других открытых источников информации оцените ее конкурентные преимущества посредством SNV-анализа. По результатам проведенных исследований сформулируйте выводы.

### **Задание 6**

*Задача 1.* На основании данных показателей деятельности торговых организаций, представленных в таблице, проведите сравнительную оценку эффективности их деятельности таксонометрическим методом.

Показатель	Предприятия			
	А	Б	В	Г
Рентабельность продаж, %	19	13	22	8
Рентабельность активов, %	21	17	16	10
Оборачиваемость запасов, дн.	29	28	19	25
Затраты на рубль товарной продукции	0,86	0,8	0,9	1

*Задача 2.* На основе данных Вашей организации (либо любой другой организации в Краснодарском крае) и других открытых источников информации оцените ее конкурентные преимущества посредством SNV-анализа. По результатам проведенных исследований сформулируйте выводы.

### **Задание 7**

*Задача 1.* На основании данных показателей деятельности торговых организаций, представленных в таблице, проведите сравнительную оценку эффективности их деятельности методом расстояний.

Показатель	Предприятия			
	А	Б	В	Г
Рентабельность продаж, %	19	13	22	8
Рентабельность активов, %	21	17	16	10
Оборачиваемость запасов, дн.	29	28	19	25

Затраты на рубль товарной продукции	0,86	0,8	0,9	1
-------------------------------------	------	-----	-----	---

*Задача 2.* Потребителей продукции в магазинах «Пятерочка» 7тыс. чел., из них 75% - постоянные покупатели. Потенциальная емкость рынка – 385млн. рублей. Постоянный покупатель за год приобретает продукции на сумму 35тыс. руб., а «случайный потребитель», имеющий определенные претензии к продукции, приобретает на сумму 15тыс. руб.

Используя метод GAP-анализа, определите стратегические разрывы и рассчитайте возможности увеличения товарооборота в магазинах «Пятерочка».

### **Задание 8**

*Задача 1.* На основании данных показателей деятельности торговых организаций, представленных в таблице, проведите сравнительную оценку эффективности их деятельности методом суммы мест.

Показатель	Предприятия			
	А	Б	В	Г
Рентабельность продаж, %	19	13	22	8
Рентабельность активов, %	21	17	16	10
Оборачиваемость запасов, дн.	29	28	19	25
Затраты на рубль товарной продукции	0,86	0,8	0,9	1

*Задача 2.* На основе данных официального сайта общества с ограниченной ответственностью «Динские колбасы» и других открытых источников информации проведите SWOT-анализ его макро- и микросреды, оформив результаты исследований в табличной форме. Предложите комплекс мероприятий для исследуемой коммерческой организации по предотвращению или ограничению негативного влияния факторов внешней и внутренней среды.

## **Задание 9**

**Задача 1.** По сравнению с прошедшим годом в отчетном году выручка от продаж в сельскохозяйственной организации увеличилась на 50 млн. руб. и составила 300 млн. руб. Уровень маржинального дохода в объеме продаж снизился с 0,4 до 0,35. Величина постоянных расходов осталось неизменной – 80 млн. руб. Требуется:

- рассчитать маржинальный доход и прибыль от продаж в прошедшем и отчетном годах;
- объяснить какие факторы повлияли на изменение маржинального дохода и прибыли, если цены на продукцию и величина удельных переменных затрат остались неизменными;
- определить количественное влияние факторов на изменение маржинального дохода и прибыли.

**Задача 2.** На основе данных официального сайта «Кубанский молочник» и других открытых источников информации проведите оценку внутренней среды исследуемой организации, используя SNW-подход, оформив результаты в табличной форме, по пятибалльной системе и сформулируйте выводы.

## **Задание 10**

**Задача 1.** В таблице представлена информация о деятельности отделения связи:

Показатель		2XX0г.	2XX1г.	2XX2г.
Почтовая связь	Отделение связи	25	26	27
	Почтовые ящики	122	129	140
Городская телефонная сеть	Количество абонентов	24555	27000	27500
	Количество таксофонов	322	360	370
Радиофикация	Количество радиоточек	92400	93500	98800
Народно-хозяйственные показатели	Численность населения, тыс. чел	210	212	218
	Площадь района, м <sup>2</sup>	55	56	58

Аналитикам необходимо провести анализ уровня технико-организационного развития отделения связи:

- проанализировать динамику показателей уровня технико-организационного развития;
- проанализировать показатели развития отделения связи (телефонную плотность, плотность таксофонов, радиофикации и другие);
- сформировать аналитическое заключение по результатам проведенного исследования показателей;
- предложить конкретные мероприятия по дальнейшему развитию отделения связи с учетом выявленных тенденций.

*Задача 2.* Проведите оценку внутренней среды Вашей исследуемой организации, используя SNW-подход, оформив результаты в табличной форме, по пятибалльной системе и сформулируйте выводы.

### ***Задание 11***

*Задача 1.* Необходимо рассчитать оптимальную структуру товарной продукции по имеющимся данным об ассортименте и его возможных изменениях, если постоянные затраты за год для первого и второго вариантов составляют 65598 тыс. руб., выручка от реализации для первого варианта – 442605 тыс. руб., для второго варианта – 478488 тыс. руб.

Виды продукции	Цена, тыс. руб.	Уд. переменные затраты, тыс. руб.	Структура продаж, %	
			1 вариант	2 вариант
А	4,9	2,76	62,2	13,8
Б	4,91	2,75	24,0	4,3
В	10,44	7,98	13,8	11,3
Г	9,87	5,12	-	70,6

*Задача 2.* Составьте модель эффективного функционирования крупной торговой организации на основании соотношения темпов роста товарооборота, прибыли, торговых площадей, издержек и численности работающих.

## ***Задание 12***

*Задача 1.* Предприятие химической промышленности реализует потребителям один из основных видов своей продукции по цене 34 тыс. руб. за т, однако на рынок вышел зарубежный конкурент, предлагающий аналогичный продукт по цене 29 тыс. руб. за т. Постоянные покупатели требуют в целях сохранения сложившихся деловых связей снизить цену до того же уровня.

Органы экологического надзора требуют ограничивать долю загрязняющих веществ в промышленных стоках предприятия уровнем в 0,00005%. Фактический уровень этого показателя составляет 0,00003%. При этом предельно допустимая концентрация загрязняющих веществ в выбросах этого предприятия в атмосферу составляет 0,000001%, но фактическое содержание этих загрязняющих веществ составляет 0,00009%.

Среднемесячная заработная плата работников предприятия фактически составляет 28 тыс. руб., однако профсоюзная организация этого предприятия требует доведения ее до 35 тыс. руб.

Необходимо:

- рассчитать индексы невыполнения указанных выше требований (оформить в таблицу),
- сравнить уровни этих показателей и выявить бизнес-проблемы,
- оценить масштабы бизнес-проблем и предложить пути их решения для обеспечения условий устойчивого развития.

*Задача 2.* На основе данных официального «Каравай Кубани» и других открытых источников информации проведите SWOT-анализ его макро- и микросреды, оформив результаты исследований в табличной форме. Предложите комплекс мероприятий для исследуемой коммерческой организации по предотвращению или ограничению негативного влияния факторов внешней и внутренней среды.

### **Задание 13**

**Задача 1.** Экономическая служба сельскохозяйственной организации проводит исследование возможных сценариев структуры производства и реализации основных видов продукции. Для анализа доступна следующая информация:

Виды культур	Цена реализации, д.е.	Удельные переменные затраты, д.е.	Удельный вес в объеме продаж, %		
			Сценарий 1	Сценарий 2	Сценарий 3
А	80	60	20	30	15
Б	140	80	30	25	20
В	120	100	10	20	35
Г	200	120	40	25	30

Постоянные затраты для всех сценариев одинаковы и составляют 98 тыс. д.е. Выручка от реализации производимой продукции планируется по каждому сценарию соответственно в размере 360 тыс. д.е, 330 тыс. д.е., 340 тыс. д.е. Требуется выбрать наиболее выгодный сценарий структуры производства и реализации продукции с целью получения наибольшей прибыли.

**Задача 2.** На основе данных официального сайта «Кондитерский комбинат Кубань» и других открытых источников информации проведите SWOT-анализ его макро- и микросреды, оформив результаты исследований в табличной форме. Предложите комплекс мероприятий для исследуемой коммерческой организации по предотвращению или ограничению негативного влияния факторов внешней и внутренней среды.

### **Задание 14**

**Задача 1.** Проведите сравнительный анализ производственных рисков четырех предприятий перерабатывающей промышленности. Для анализа доступна следующая информация:

Показатель	А	Б	В	Г
Объем продаж, тыс. шт.	2000	2000	2000	2000
Постоянные затраты, тыс. д.е.	74000	64000	54000	50000
Переменные затраты, тыс. д.е.	10000	20000	30000	34000

Требуется выяснить у какого из предприятий риск снижения прибыли ниже, если цена продажи на продукцию для всех устанавливается на уровне 100 д.е.

*Задача 2.* На основе данных официального сайта «Сочинский мясокомбинат» и других открытых источников информации проведите SWOT-анализ его макро- и микросреды, оформив результаты исследований в табличной форме. Предложите комплекс мероприятий для исследуемой коммерческой организации по предотвращению или ограничению негативного влияния факторов внешней и внутренней среды.

### ***Задание 15***

*Задача 1.* Производственная мощность оборудования — 6250 т. Сумма постоянных затрат на производство продукта — 3 000 000 руб.; уровень переменных затрат — 400 руб./т. Известно, что увеличение в анализируемом периоде зоны безопасности предприятия с 25 до 40% может быть обеспечено двумя альтернативными способами: за счет повышения коэффициента использования производственной мощности до 100%, или за счет увеличения цены реализации продукции.

Требуется определить:

- коэффициент использования производственной мощности в базовом периоде и цену реализации продукта в базовом и анализируемом периодах;

- изменение за анализируемый период доли маржинального дохода в цене продукта, если известно, что в базовом периоде продукция реализовывалась по цене 2400 руб./т. а также установлено, что в анализируемом периоде (по сравнению с базовым): уровень переменных затрат сократился с 1200 до 1100 руб./т; объем производства продукта увеличился с 5000 до 6000 т; маржинальный доход предприятия увеличился на 1 150 000 руб.

- величину выручки от реализации продукта, обеспечивающую получение прибыли в 1 600 000 руб., если доля маржинального дохода в цене продукта составляет 40%; безубыточность достигается при реализации продукта на сумму 8 000 000 руб.

*Задача 2.* На основе данных официального сайта ООО «Грин Рей» и других открытых источников информации проведите SWOT-анализ его макро- и микросреды, оформив результаты исследований в табличной форме. Предложите комплекс мероприятий для исследуемой коммерческой организации по предотвращению или ограничению негативного влияния факторов внешней и внутренней среды.

### ***Задание 16***

*Задача 1.* На основании представленной информации в таблице необходимо:

- сформировать эталонный ряд темпов роста показателей деятельности организации;
- рассчитать темпы роста показателей и определите ранги их изменения;
- рассчитайте коэффициенты ранговой корреляции и коэффициент развития
- дайте оценку полученным результатам.

Показатель	На начало периода	На конец периода
Прибыль продаж	8629	9377
Выручка от продаж	11879	16944
Оборотные активы	1837705	2135348
Основные средства	782752	787100
Численность работников	167	172

*Задача 2.* На основе данных официального сайта АО фирма «Агрокомплекс» и других открытых источников информации проведите SWOT-анализ его макро- и микросреды, оформив

результаты исследований в табличной форме. Предложите комплекс мероприятий для исследуемой коммерческой организации по предотвращению или ограничению негативного влияния факторов внешней и внутренней среды.

### **Задание 17**

**Задача 1.** Рассчитайте соотношение темпов роста и темпов прироста объема продаж и стоимости основных фондов, объемов продаж и численности производственного персонала. Определите, какие из относительных показателей более существенны для анализа эффективности хозяйственной деятельности и на что указывает их динамика. По результатам проведенного исследования сформулируйте выводы для принятия управленческих решений.

Показатель	Базисный год	Отчетный год	Темп роста	Темп прироста
Объем продаж, тыс. руб.	86000	98000		
Стоимость основных фондов, тыс. руб.	36000	52000		
Численность персонала, чел.	640	520		
Соотношение темпов роста объемов продаж и темпов роста основных фондов				
Соотношение темпов роста объемов продаж и темпов прироста основных фондов				
Соотношение темпов роста объемов продаж и темпов роста численности персонала				
Соотношение темпов роста объемов продаж и темпов прироста численности персонала				

**Задача 2.** На основе данных официального сайта и других открытых источников информации выберите организацию в сфере переработки сельскохозяйственной продукции, осуществляющую деятельность на территории края, оцените ее конкурентные преимущества посредством SPACE-анализа. Постройте график стратегического положения исследуемой организации и определите вектор стратегического развития в системе координат SPACE.

## **Задание 18**

**Задача 1.** Опираясь на матрицу исходных данных (табл. 1), представленную прямыми показателями финансово-хозяйственной деятельности, проведите рейтинговую оценку сельскохозяйственных организаций и определите ранг каждой. Известно, что относительная значимость показателей ( $d_i$ ) составляет: А — 0,200; Б — 0,110; В — 0,140; Г - 0,080; Д - 0,170; Е - 0,125; Ж - 0,050; И - 0,125.

Матрица данных для анализа финансово-хозяйственной деятельности

Предприятие (j)	Анализируемые показатели ФХД (i)							
	А	Б	В	Г	Д	Е	Ж	И
1	4,2	80	5,0	12	0,35	300	6,4	1,5
2	1,8	72	9,0	14	0,42	320	7,2	1,2
3	1,6	82	7,0	20	0,28	350	5,0	1,8
4	3,5	60	8,2	10	0,36	310	6,6	2,4
5	2,7	78	6,5	14	0,48	380	5,8	1,2

**Задача 2.** На основе данных официального сайта «Сочинский мясокомбинат» и других открытых источников информации оцените ее конкурентные преимущества посредством SPACE-анализа. Постройте график стратегического положения исследуемой организации и определите вектор стратегического развития в системе координат SPACE.

## **Задание 19**

**Задача 1.** По сравнению с прошедшим годом в отчетном году выручка от продаж в сельскохозяйственной организации увеличилась на 50млн. руб. и составила 300 млн. руб. Уровень маржинального дохода в объеме продаж снизился с 0,4 до 0,35. Величина постоянных расходов осталось неизменной – 80 млн. руб. Требуется:

- рассчитать маржинальный доход и прибыль от продаж в прошедшем и отчетном годах;
- объяснить какие факторы повлияли на изменение маржинального дохода и прибыли, если цены на продукцию и величина удельных переменных затрат остались неизменными;

- определить количественное влияние факторов на изменение маржинального дохода и прибыли.

*Задача 2.* На основе данных официального сайта и других открытых источников информации выберите строительную организацию, осуществляющую деятельность на территории края, оцените ее конкурентные преимущества посредством SPACE-анализа. Постройте график стратегического положения исследуемой организации и определите вектор стратегического развития в системе координат SPACE.

### ***Задание 20***

*Задача 1.* Проведите ранжирование пяти организаций пищевой промышленности, опираясь на матрицу исходных данных, представленную восемью равнозначными показателями финансово-хозяйственной деятельности: А - запас безубыточности; Б - коэффициент оборачиваемости; В - коэффициент ликвидности; Г - коэффициент финансовой независимости; Д - доля собственного оборотного капитала в сумме текущих активов; Е - рентабельность продаж; Ж - рентабельность капитала; И - фондоотдача.

Предприятие (j)	Анализируемые показатели ФХД (i)							
	А	Б	В	Г	Д	Е	Ж	И
1	42	25	1,6	0,75	18	16	40	5,8
2	35	18	2,0	0,64	28	25	30	4,5
3	54	22	1,8	0,56	26	20	32	6,2
4	28	16	1,5	0,68	30	35	22	3,8
5	40	12	1,9	0,54	0	28	25	4,2

*адача 2.* На основе данных официального сайта и других открытых источников информации выберите кондитерскую фабрику, осуществляющую деятельность на территории края, оцените ее конкурентные преимущества посредством SPACE-анализа. Постройте график стратегического положения исследуемой организации и определите вектор стратегического развития в системе координат SPACE.

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАННОЙ 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>

# **БИЗНЕС-АНАЛИЗ**

*Методические указания*

Составители: **Васильева** Надежда Константиновна  
**Сидорчукова** Елена Вячеславовна  
**Болотнова** Евгения Александровна

Усл. печ. л. – \_\_\_\_.

