

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**  
для практических занятий по направлению подготовки  
38.03.01 Экономика

Краснодар  
КубГАУ  
2021

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

**Анализ эффективности бизнеса:** метод. указания для практических занятий / сост. Н. К. Васильева, Е. В. Сидорчукова. – Краснодар : КубГАУ, 2021. – 38 с.

В методических указаниях представлены ситуационные задачи и контрольные вопросы по темам дисциплины для закрепления теоретических знаний и освоения его практических аналитических возможностей.

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

Тема 1. Эффективность бизнеса коммерческой организации как объект анализа.....	5
Тема 2. Система показателей и методы оценки эффективности бизнеса .....	7
Тема 3. Анализ операционной эффективности бизнеса.....	15
Тема 4. Анализ стратегической эффективности бизнеса.....	
Тема 5. Разработка, обоснование и анализ корпоративных ключевых показателей (KPI) на основе стратегии развития бизнеса.....	
Тема 6. Каскадирование корпоративных ключевых показателей на нижние уровни управления	
Тема 7. Разработка, обоснование и анализ системы мотивации на основе KPI.....	
Тема 8. Организация работ по разработке, внедрению и анализу системы сбалансированных ключевых показателей эффективности бизнеса.....	
Список рекомендованной литературы.....	

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

### **Задание 1**

**Задача 1.** 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 2**

**Задача 2.** На основании информации, представленной в таблице, необходимо провести аналитическое исследование:

Показатель	Темп роста, %
Прибыль	101,1
Объем производства продукции	100,8
Объем продажи продукции	101,5
Стоимость основных средств	110,1
Численность рабочих	102,4

Преобразуйте в индексы показателей, представленные в таблице, относительные показатели динамики, выраженные в %. На основании полученных преобразований представьте модель пропорций роста показателей и оцените степень их соответствия требуемым значениям интенсивного развития (модель эффективного развития) субъекта бизнеса. По результатам исследования сформулируйте обоснованные выводы и управленческие решения.

### Задание 3

*Задача 3.* 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 4

*Задача 4.* На основании информации, представленной в таблице, необходимо провести аналитическое исследование, заполнив таблицу:

Показатель	Базисный год	Отчетный год	Отклонение, %
Прибыль, тыс. руб.	80	100	
Выручка, тыс. руб.	150	185	
Стоимость основных средств, тыс. руб.	1000	950	
Численность рабочих, чел.	150	128	

Составьте модель пропорции роста показателей. Оцените темпы роста показателей на основании данных и проанализируйте их соответствие требованиям пропорции. По результатам исследования сформулируйте обоснованные выводы и управленческие решения.

### Задание 5

*Задача 5.* 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 6**

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

Продукция	Прирост выпуска,%	Производственный левверидж,%	Прибыль, тыс. руб.	Прогноз прибыли, тыс. руб.
Фотоаппарат	5,13	5,11	5469,7	
Принтер	6,31	1,21	7827,9	
Ноутбук	1,91	2,11	9547,9	
Игровая приставка	3,31	10,11	10022,7	

Оцените прогнозное значение прибыли субъекта бизнеса по видам товарной продукции. По результатам исследования сформулируйте обоснованные выводы и управленческие решения.

### **Задание 7**

*Задача 7.* На основании информации, представленной в таблице, необходимо провести аналитическое исследование:

Показатель, тыс. руб.	Базисный год	Отчетный год	Темп роста,%
Прибыль от продаж	41203447	40143404	
Выручка от продаж	101638810	113469655	
Стоимость капитала	-5097652	-4635635	

Составьте модель пропорции роста показателей. Оцените темпы роста показателей и проанализируйте их соответствие требованиям пропорции. По результатам исследования сформулируйте обоснованные выводы и управленческие решения.

### ***Вопросы для обсуждения***

1. Поясните сущность понятия «эффективность бизнеса».
2. Охарактеризуйте виды и критерии оценки термина

«эффективность бизнеса».

3. Перечислите внешние факторы эффективности бизнеса (анализ внешней среды).

4. Перечислите внутренние факторы эффективности бизнеса (анализ внутренней среды).

5. Поясните суть концепции эффективного бизнеса по П. Друкера

6. Поясните суть концепции эффективного бизнеса Дж. Коллинза.

7. Охарактеризуйте основные цели и этапы анализа программы повышения эффективности бизнеса.

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

### **Задание 1**

*Задача 1.* На основании информации, представленной в таблице, рассчитайте показатели рентабельности продаж, фондоотдачи, оборачиваемости оборотных материальных активов, рентабельность основных средств. Проанализируйте динамику данных показателей и сформулируйте выводы об эффективности функционирования бизнеса экономического субъекта:

Показатель	Базисный год	Отчетный год	Отклонение
<i>Исходная информация</i>			
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	951,9	1099,1	
Выручка от продаж, тыс. руб.	7750	6580	
Стоимость основных средств, тыс. руб.	3540	3890	
Стоимость оборотных активов, тыс. руб.	2799,1	2875,3	
<i>Расчетные показатели эффективности</i>			

## Задание 2

*Задача 2.* Определите показатели, характеризующие прибыльности бизнеса, и оцените их динамику, если известно, что:

- валюта баланса базисного периода составила 4499,9 тыс. руб., в отчётном - 4551,3 тыс. руб., в том числе стоимость основных средств – 649,7 тыс. руб. базисного периода и 551,7 тыс. руб. отчетного периода.

- выручка базисного периода 449,9 тыс. руб. и 395,7 тыс. руб. отчетного периода.

- прибыль до налогообложения базисного периода 9,51 тыс. руб. и 39,5 тыс. руб. отчетного периода.

По результатам исследования сформулируйте обоснованные выводы и управленческие решения.

## Задание 3

*Задача 3.* Рассчитайте эффект финансового рычага для случая, когда процент за кредит равен 60% годовых, налог на прибыль составляет 35%, а также:

Параметры	Предприятие 1	Предприятие 2
Собственный капитал	15 000	30 000
Задолженность по кредитам	30 000	15 000
Прибыль до выплаты процентов и налогов	40 000	40 000

По результатам исследования сформулируйте обоснованные выводы и управленческие решения.

## Задание 4

*Задача 4.* 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 5**

*Задача 1.* Собственные средства предприятия составляют 900 тыс. руб.; цена реализации единицы продукции – 4000 руб.; удельные условно-переменные затраты – 1800 руб.; общая сумма условно-постоянных затрат – 1800 тыс. руб.; рентабельность капитала – 20%. Определите, при каком уровне цены может быть достигнута рентабельность капитала, равная 30%, если объем производства и издержки останутся на прежнем уровне.

По результатам исследования сформулируйте обоснованные выводы и управленческие решения.

### **Задание 6**

*Задача 6.* Определить рентабельность всей товарной продукции, если известно, что на предприятии производится три вида продукции. Объем продукции первого вида составляет 100 ед.; второго вида – 120 ед.; третьего вида – 80 ед. Рентабельность продукции первого вида – 20%; второго вида – 18% ; третьего вида – 30%. Себестоимость второго вида продукции на 20% превышает себестоимость продукции первого вида; себестоимость продукции третьего вида на 10% меньше себестоимости продукции первого вида. Известно значение себестоимости продукции первого вида – 90 руб./ед.

Необходимо определить рентабельность производства, если известно, что стоимость производственных фондов на 60% превышает величину текущих затрат. По результатам исследования сформулируйте обоснованные выводы и управленческие решения.

### **Задание 7**

*Задача 7.* Объем производства продукции в год – 200 единиц, для чего приобретает сырье по цене 400 руб./ед. Норма расхода сырья – 1,8. Численность рабочих, занятых в производстве,

составляет 10 человек, обслуживающих оборудование – 8 человек. Среднемесячная заработная плата рабочих – 8 тыс. руб. В производстве используется пять единиц оборудования по цене 300 тыс. руб. Годовая норма амортизации оборудования – 14%. Численность управленческого персонала – 3 человек; их среднемесячная заработная плата – 10 тыс. руб.

Необходимо:

- осуществить группировку затрат по экономическим элементам и по статьям калькуляции;

- определить затратным методом исходную цену реализации (при нормативе рентабельности 30%);

- определить возможные показатели эффективности текущей хозяйственной деятельности и провести анализ структуры затрат.

По результатам исследования сформулируйте обоснованные выводы и управленческие решения.

### **Задание 8**

*Задача 8.* 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.

### **Задание 9**

*Задача 9.* 6 января денежные средства компании составили 13300 тыс. руб., товарно-материальные запасы - 3800 тыс. руб., счета кредиторов - 2000 тыс. руб., векселя выданные - 5000тыс. руб.,

акционерный капитал - 10000 тыс. руб., нераспределенная прибыль - 100 тыс. руб. 7 января было продано готовой продукции на сумму 800 тыс. руб. наличными. При этом на ее производство было израсходовано товарно-материальных ценностей на сумму 500 тыс. руб.

Необходимо проанализировать, каким образом изменятся показатели ликвидности и величина работающего капитала. По результатам исследования сформулируйте обоснованные выводы и управленческие решения.

### ***Вопросы для обсуждения***

1. Понятие «системы ключевых показателей эффективности»: отличительные особенности, типы и виды.

2. Для чего необходима система сбалансированных показателей эффективности и каковы предпосылки ее создания.

3. Критерии выбора ключевых показателей.

4. Создание и этапы формирования сбалансированной системы показателей.

5. Система ключевых показателей как инструмент стратегического управления.

6. Типичные проблемы применения сбалансированной системы показателей.

7. Традиционные и современные методы оценки эффективности бизнеса.

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

#### **Задание 1**

*Задача 1.* По плану снабжения предусмотрено поступление в течение месяца стали в количестве 60 тонн, в том числе 5, 15 и 25

числа по 20 тонн. Фактически стали поступило: 6 числа - 20 тонн, 29 числа - 23 тонны, остаток на начало месяца составил 14 тонны, а суточная потребность стали - 2 тонны.

Определите:

- процент выполнения плана снабжения;
- факторы, повлиявшие на выполнение плана снабжения;
- обеспеченность производства материалами в днях, исходя из условий непрерывного производства.

По результатам исследования сформулируйте обоснованные выводы и управленческие решения.

## **Задание 2**

*Задача 2.* Автотранспортному предприятию, осуществляющему грузовые перевозки, необходимо увеличить объем своего оборотного капитала на 10000 долл. У него есть три альтернативных вида финансирования:

а) воспользоваться коммерческим кредитом, отказавшись от скидки, предоставляемой на условиях «3/10, чистые 30»;

б) взять ссуду в банке под 15% (это потребует от компании поддержания 12% резервного остатка);

в) эмитировать коммерческий вексель со ставкой 12%. Издержки, связанные с размещением, составят 100 000 долл. за каждые 6 месяцев.

Предполагая, что коммерческая организация предпочла бы более гибкое финансирование, и зная, что дополнительные издержки приобретения этой гибкости составят не более 2% в год, определите, какую из альтернатив следует ей выбрать. По результатам исследования сформулируйте обоснованные выводы и управленческие решения.

## **Задание 3**

*Задача 3.* Автотранспортное предприятие имеет оборотные средства – 800 тыс. долл. и краткосрочную кредиторскую задолженность – 500 тыс. долл. Определите, какое влияние окажут следующие операции на коэффициент покрытия:

а) приобретены 2 новых грузовика за 100 тыс. долл. наличными;  
б) компания взяла краткосрочный кредит в размере 100 тыс. долл.;

в) продано дополнительное количество обыкновенных акций нового выпуска на сумму 200 тыс. долл. для расширения нескольких терминалов;

г) компания увеличивает свою кредиторскую задолженность, чтобы выплатить дивиденды в сумме 40 тыс. долл. наличными.

По результатам исследования сформулируйте обоснованные выводы и управленческие решения.

#### **Задание 4**

*Задача 4.* 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

По результатам исследования сформулируйте обоснованные выводы и управленческие решения.

#### **Задание 4**

*Задача 4.* 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.

По результатам исследования сформулируйте обоснованные выводы и управленческие решения.

### ***Вопросы для обсуждения***

1. Охарактеризуйте термин «операционная эффективность».

2. Охарактеризуйте подходы к измерению и анализу операционной эффективности бизнеса.

3. Охарактеризуйте драйверы операционной эффективности бизнеса.

4. Опишите систему показателей, ориентированную на операционную эффективность бизнеса.

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

#### **Задание 1**

*Задача 1.* На рисунке 1 представлены три стадии финансовой составляющей в сбалансированной системе показателей, каждой из которых характерны свои особенности. Опишите их.



Рисунок 1 - Стадии финансовой составляющей в ССП

## Задание 2

*Задача 2.* На рисунке 1 представлены стратегические направления финансовой составляющей в ССП. Определите взаимосвязь финансовых целей с общей стратегией коммерческой организации. Опишите показатели стратегических финансовых направлений и дайте их характеристику.

Стадия	Стратегические направления		
	Рост дохода и расширение структуры деятельности	Сокращение издержек и увеличение производительности	Использование активов
Сбор "урожая"	Показатель роста объема продаж в сегменте рынка. Процент от продаж нового продукта или услуги новым клиентам	Доходы Персонал	Инвестиции (процент продаж). Исследования и развитие (процент продаж).
Устойчивое состояние	Доля целевых клиентов. Перекрестные продажи. Процент от нового уже существующего продукта и клиента	Собственные издержки против издержек конкурентов. Сокращение издержек. Косвенные издержки (процент продаж).	Коэффициент ликвидности оборотного капитала (денежный цикл). ROCE по основным категориям активов. Коэффициент использования активов.
Рост	Прибыльность продукта и клиента. Процент неприбыльных клиентов.	Себестоимость единицы (единицы производства, сделки).	Окупаемость. Производительность.

Рисунок 1 - Стратегические направления финансовой составляющей

## Задание 3

*Задача 3.* На рисунке 1 представлены ключевые показатели клиентской составляющей в ССП. Дайте характеристику клиентской составляющей ССП. Определите взаимосвязь клиентской составляющей с общей стратегией коммерческой организации. Приведите примеры.



Рисунок 1 - Ключевые показатели клиентской составляющей ССП

#### Задание 4

*Задача 4.* На рисунке 1 представлены ключевые показатели, сгруппированные в цепочку причинно-следственных связей. Охарактеризуйте представленную цепочку. На примере конкретной организации рассмотрите цепочку причинно-следственных связей по типу, как представлено на рисунке 1.

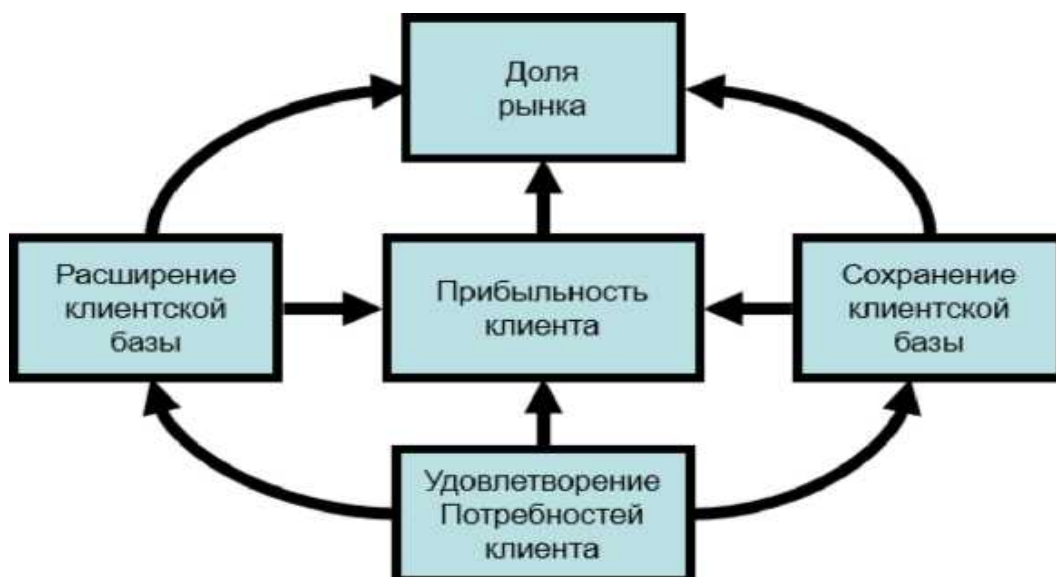


Рисунок 1 - Ключевые показатели, сгруппированные в цепочку причинно-следственных связей

#### Задание 5

*Задача 5.* На рисунке 1 представлена схема составляющей обучения и развития ССП. Дайте характеристику составляющей



обучения и развития ССП. Определите её взаимосвязь с общей стратегией коммерческой организации. Приведите примеры.



Рисунок 1 – Схема составляющей обучения и развития

На примере конкретной организации составьте схему обучения и развития сотрудников с указанием ключевых показателей оценки данной составляющей и побуждающих факторов к деятельности сотрудников.

### ***Вопросы для обсуждения***

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

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

**Задание 1**

*Задача 1.* На рисунке 1 представлена карта ценности предложения коммерческого банка по обслуживанию мелких клиентов. Необходимо детально изучить представленную карту ценности и проанализировать её взаимосвязь с составляющими ССП.

По результатам изучения сформулируйте обоснованные выводы.

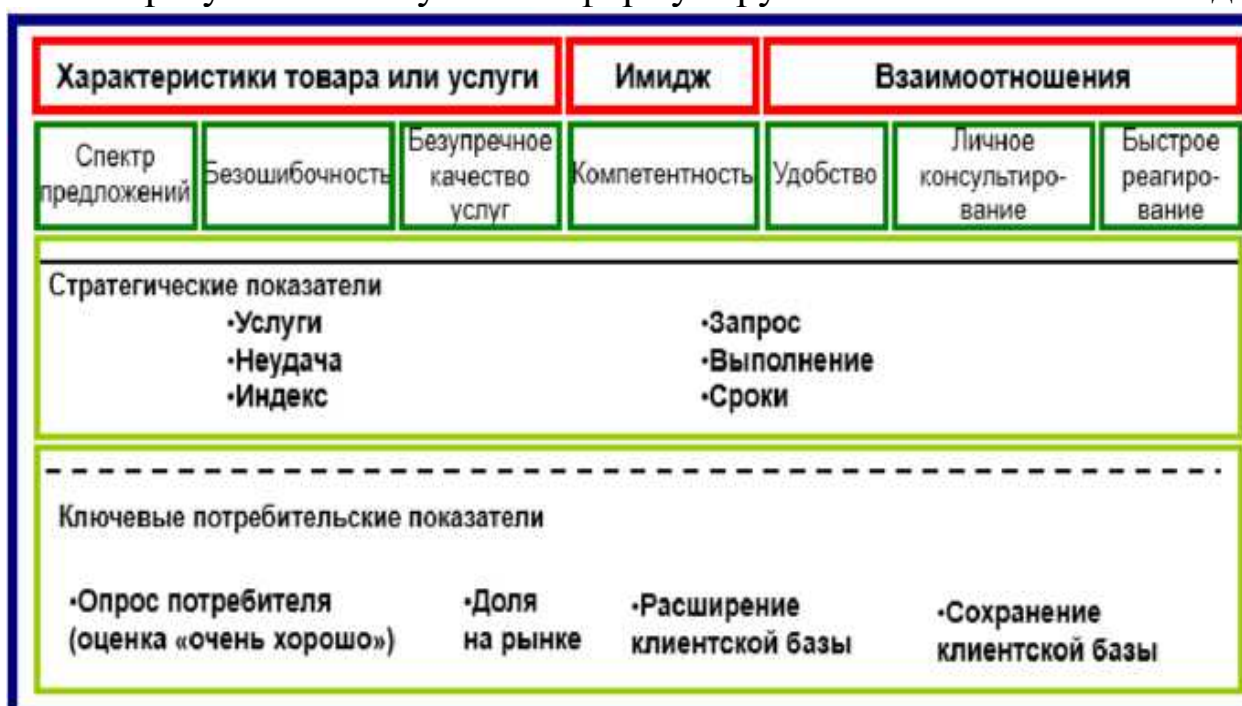


Рисунок 1 - Потребительская ценность предложения банка по обслуживанию мелких клиентов

**Задание 2**

*Задача 2.* На рисунке 1 представлена карта ценности предложения сети магазинов Kenyon. Необходимо детально изучить представленную карту ценности и проанализировать её взаимосвязь с составляющими ССП.

По результатам изучения сформулируйте обоснованные выводы.



Рисунок 2 - Потребительская ценность предложения сети магазинов Kenyon

### Задание 3

*Задача 3.* На основе фрагмента стратегической карты, приведенного на рисунках 1,2,3,4, определите стратегические цели предприятия и составьте систему сбалансированных показателей в табличной форме по образцу, представленному в таблице:

Перспектива	Стратегическая цель	KPI	Возможный перечень мероприятий

В перечне мероприятий укажите мероприятия, которые вы считаете целесообразными предложить для достижения стратегической цели. Если на стратегической карте не указаны KPI, то необходимо их предложить самостоятельно. По результатам изучения сформулируйте обоснованные выводы.

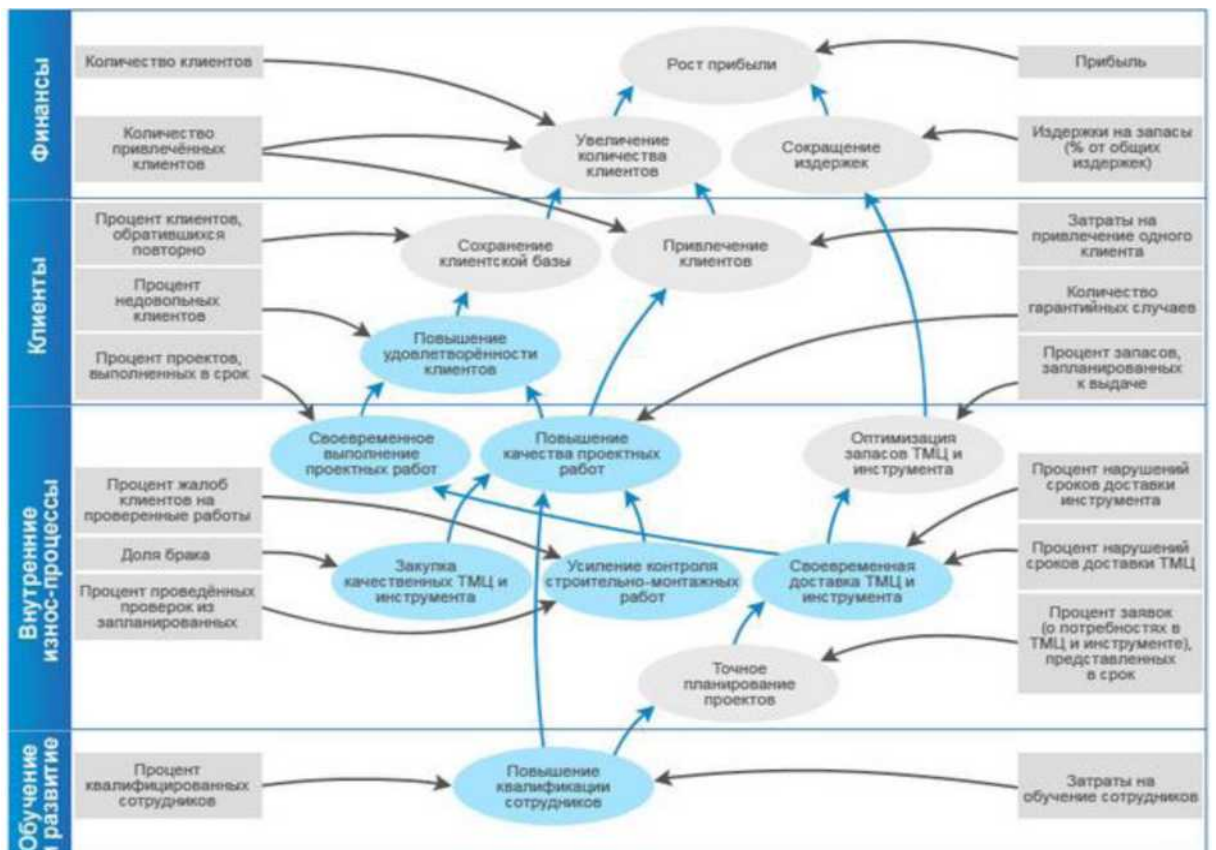


Рисунок 1 – Фрагмент стратегической карты

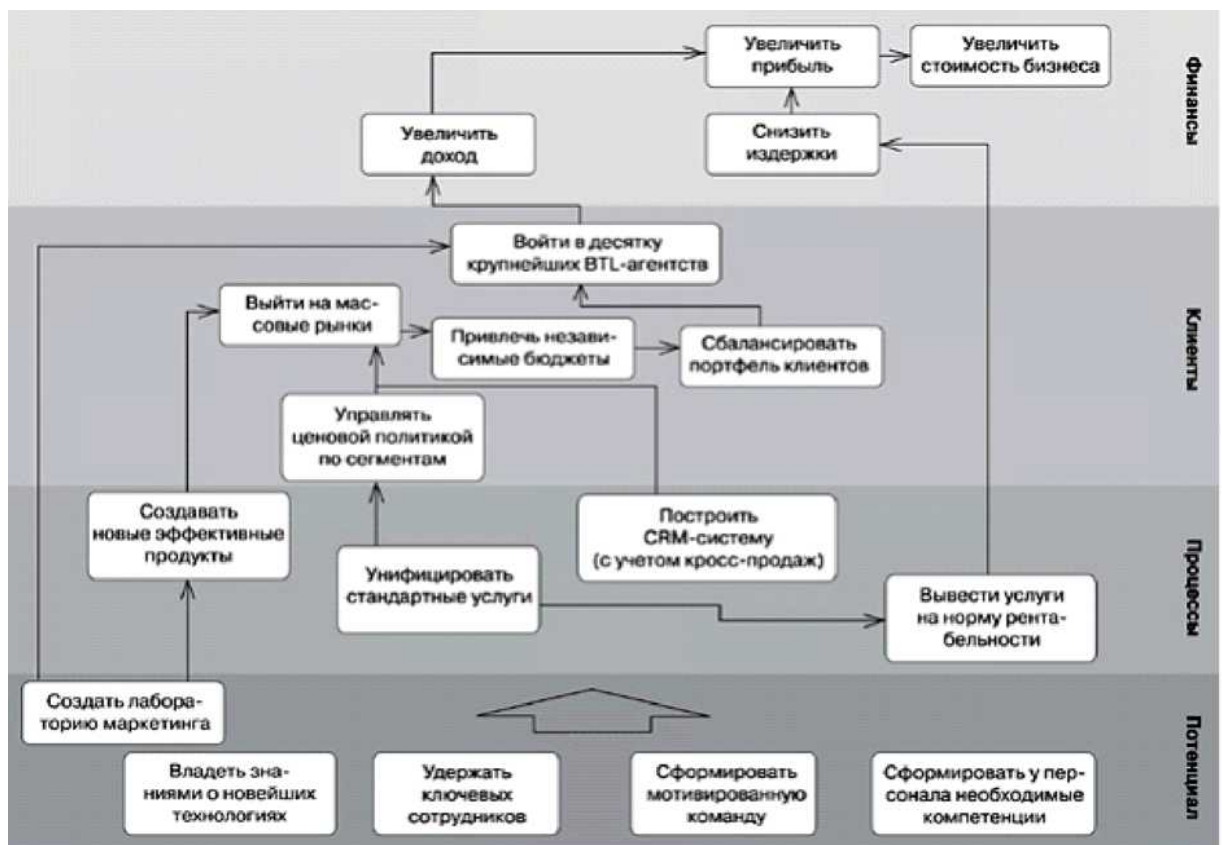


Рисунок 2 – Фрагмент стратегической карты



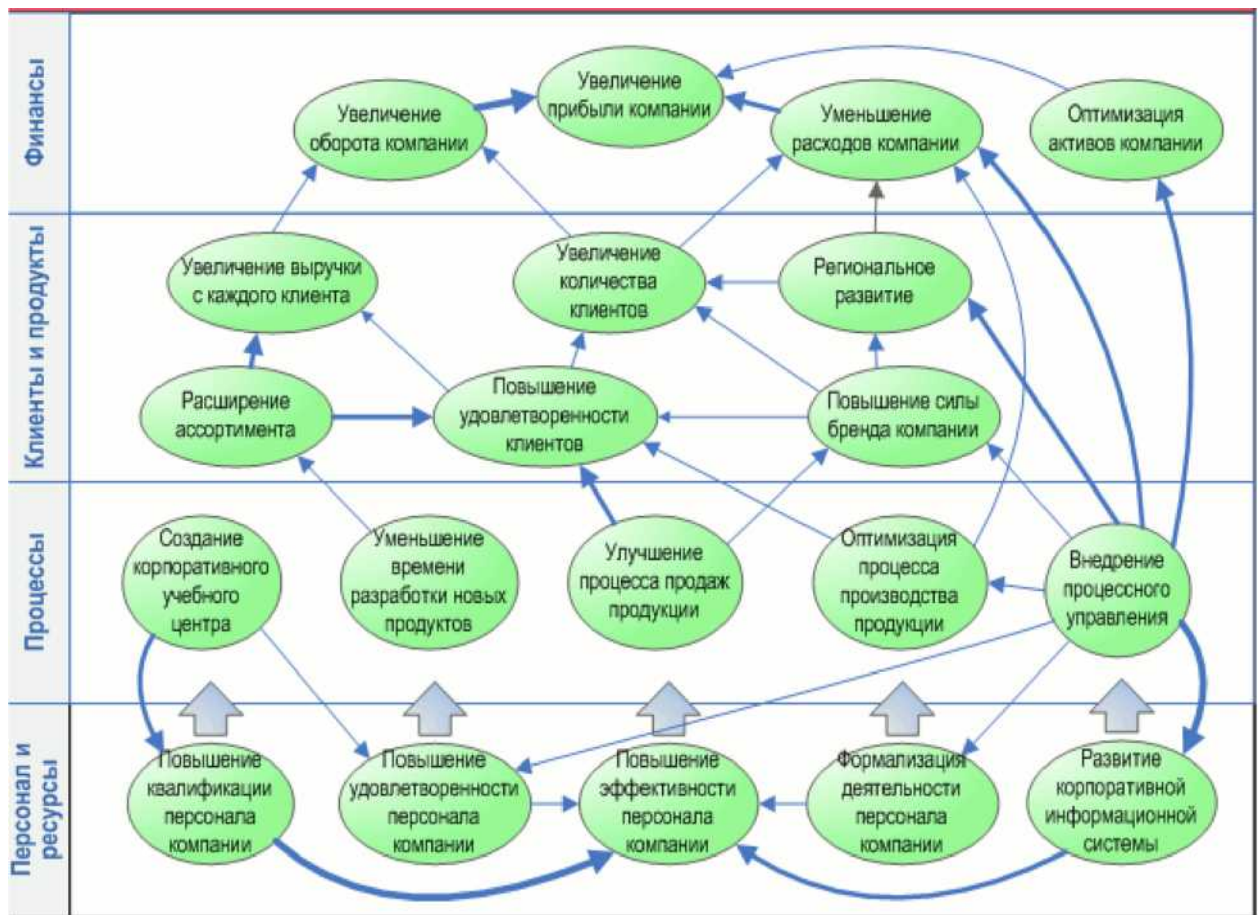


Рисунок 3 – Фрагмент стратегической карты

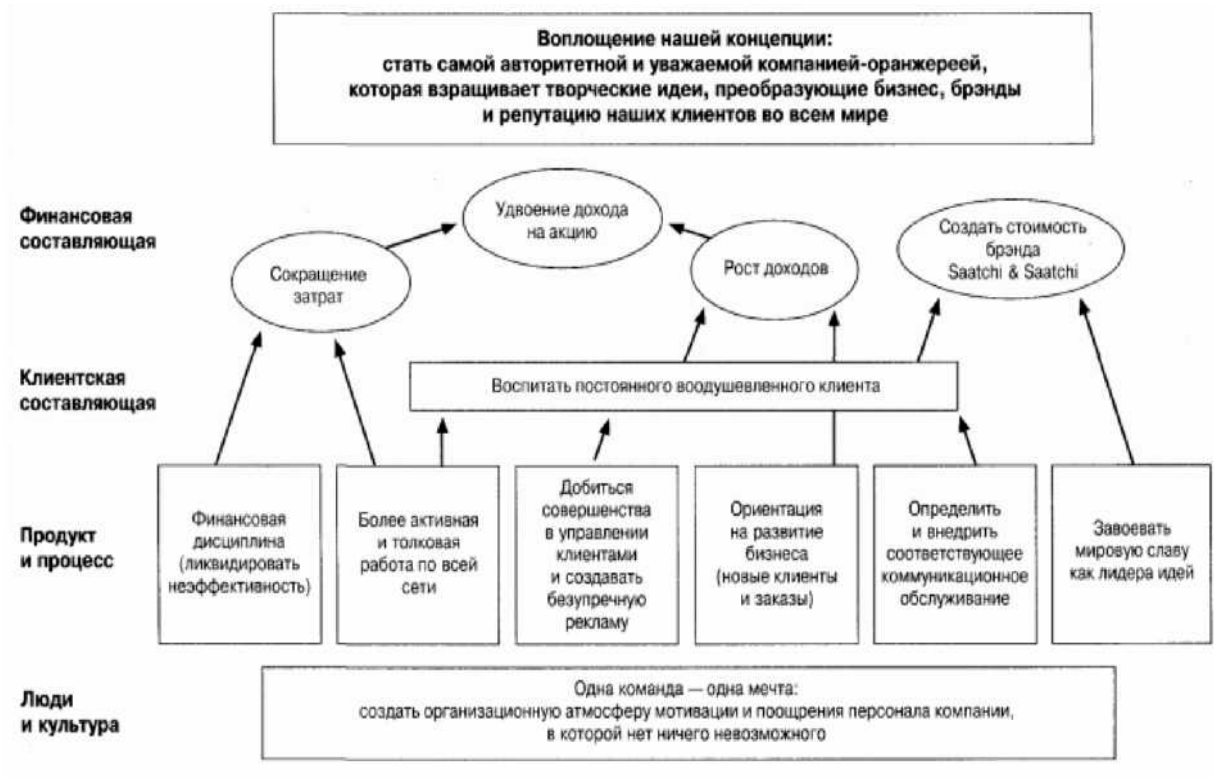


Рисунок 4 – Фрагмент стратегической карты

## ***Вопросы для обсуждения***

1. Охарактеризуйте этапы анализа ключевых показателей для финансовых стратегических целей.
2. Охарактеризуйте показатели рыночной стоимости, прибыли, доходов и расходов.
3. Охарактеризуйте *KPI* для продуктивно-рыночной стратегии.
4. Разработка и анализ показателей, измеряющих клиентов, продукты и другие маркетинговые аспекты.
5. Разработка и анализ ключевых показателей по приоритетным бизнес-процессам.
6. Анализ показателей производительности, стоимости, длительности и качества бизнес-процессов.
7. Разработка и анализ *KPI* по персоналу, информационной системе и прочим важным ресурсам компании.
8. Распределение ответственности за достижение корпоративных ключевых показателей эффективности.

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

Процесс разбиения целей на подцели называется декомпозицией или каскадированием целей. Каскадирование целей организации можно определить, как процесс разработки на основе корпоративных целей системы показателей бизнес-единиц (управлений, департаментов и отделов) и в итоге декомпозицию стратегических целей до уровня личных планов сотрудников.

Каскадирование ведет к повышению качества стратегического управления, поскольку стратегические цели из вышестоящих подразделений последовательно передаются в нижестоящие. При каскадировании стратегия, указанная в системе *KPI* и *ССП*,

распространяется на все уровни управления. Затем стратегические цели, показатели, целевые значения и действия по совершенствованию конкретизируются и адаптируются в подразделениях и отделах. То есть корпоративные стратегические цели должны быть увязаны с целями подразделений, отделов, сотрудников и с индивидуальными планами работы.

### Задание 1

*Задание 1.* На рисунке 1 представлен пример декомпозиции финансовой цели производственного предприятия. Необходимо изучить представленный пример и на примере конкретной организации составить декомпозицию её финансовой цели.

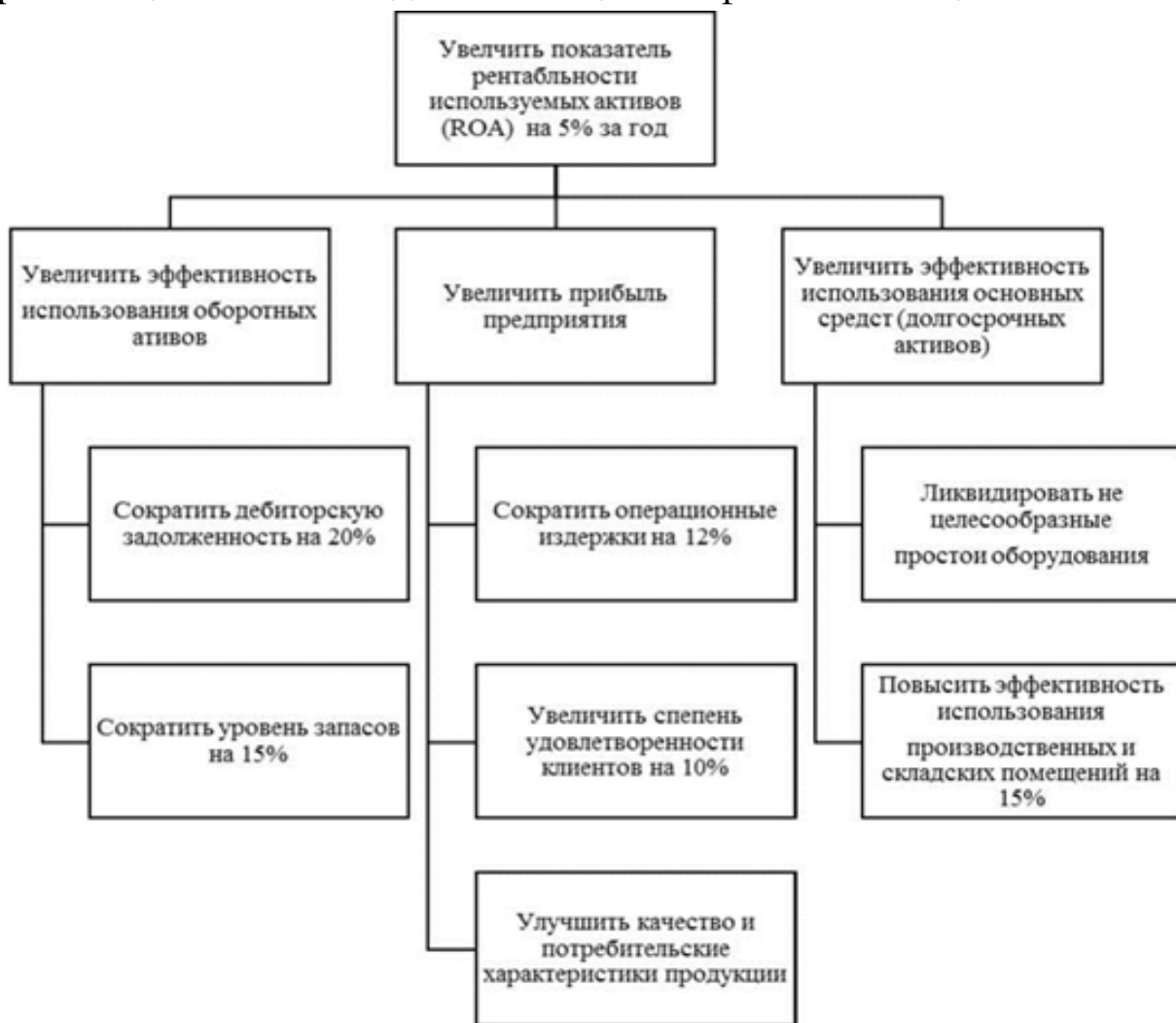


Рисунок 1 - Условный пример дерева целей: декомпозиция финансовой цели производственного предприятия

## Задание 2

*Задание 2.* На основании представленных ниже методических указаний разработать типовую стратегическую карту организации в соответствии с ее сферой деятельности и вашим вариантом, указанными в таблице:

Сфера деятельности организации	Номер варианта	Тип стратегии
Производство	1	Стратегия производительности
Сельское хозяйство	2	Стратегия производительности
Торговля	3	Стратегия роста
Банк	4	Стратегия роста
Исследования и разработки	5	Стратегия роста

### *Методические указания для выполнения задания 2:*

Стратегические карты (strategy maps) - это инструмент, позволяющий менеджменту предприятий формулировать и отображать то, как можно эффективно создавать ценность, согласовывая стратегические цели через цепь причинно-следственных связей. Достоинство метода - это наглядность: вся информация содержится на одной странице, что делает возможным относительно простую стратегическую коммуникацию. Недостаток метода - методологическая сложность определения показателей интеллектуального капитала.

К разработке стратегической карты (СК) приступают, имея краткое описание миссии, видения и стратегии предприятия. Построение СК сводится к интеграции целей предприятия в четырех составляющих сбалансированной системы показателей (ССП) и подразумевает выполнение следующих действий:

- определение стратегической цели в финансовых показателях - создание долгосрочной акционерной стоимости (финансовая составляющая);

- предложение потребительной ценности клиентам, обеспечивающее достижение финансовых целей (клиентская составляющая);

- выявление внутренних бизнес-процессов и доведение их до совершенства для обеспечения реализации финансовых и клиентских целей (составляющая внутренних процессов);

- демонстрация возможностей, которые должно использовать



предприятие для достижения целей, сформулированных в первых трех составляющих (составляющая обучения и развития).

Стратегические карты (СК) предназначены для определения и наглядного описания стратегических целей, задач и показателей, а также путей их достижения и решения. СК позволяет донести до отдельных подразделений и сотрудников предприятия их роль в реализации стратегий. СК могут быть созданы на любом уровне управления, и каждый уровень будет иметь возможность видеть свое место на общей СК.

СК представляет собой модель, демонстрирующую, как стратегия объединяет нематериальные активы и процессы создания стоимости. Совершенствование нематериальных активов влияет на финансовые результаты через цепь причинно-следственных связей. СК, описывая логику стратегии, четко показывает как:

- создать новую стоимость при помощи составляющих внутренних бизнес-процессов, обучения и развития;
- разработать стратегические направления, основанные на создании стоимости;
- определить процессы, которые трансформируют нематериальные активы в материальную стоимость;
- построить новую схему для описания, оценки и приведения в стратегическое соответствие трех видов нематериальных активов составляющей обучения и роста (человеческого капитала, информационного капитала и организационного капитала) с целями и процессами внутренней составляющей.

Основные принципы стратегической карты отражены на рисунке 1.

### ***Вопросы для обсуждения***

1. Уровни внедрения ключевых показателей.
2. Каскадирование корпоративных ключевых показателей на нижние уровни управления.
3. Функциональный анализ работы структурных подразделений.
4. Разработка ключевых показателей структурных подразделений и должностей.

5. Анализ и планирование целевых значений по ключевым показателям.

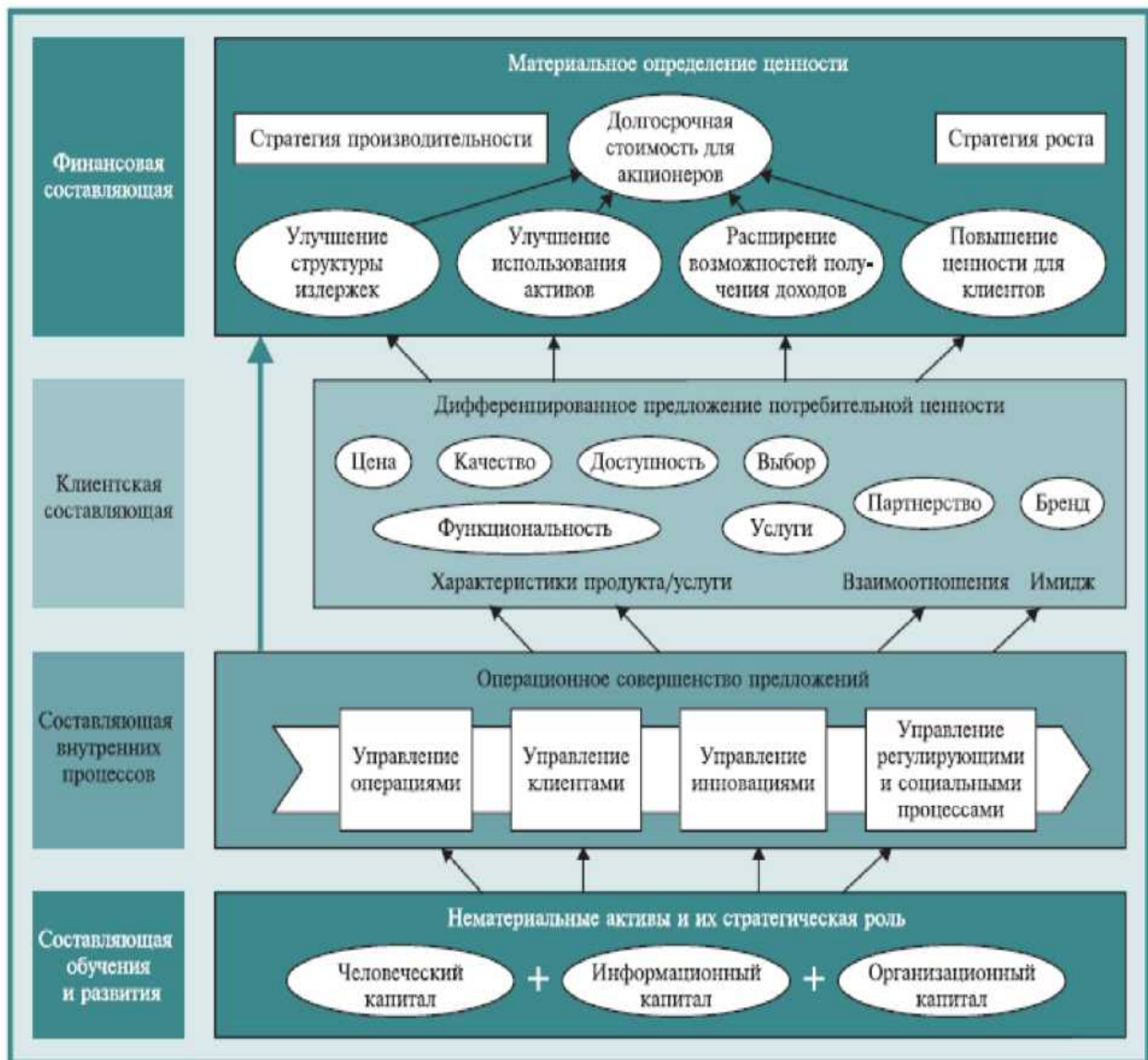


Рисунок 1 - Условный пример стратегической карты производственного предприятия

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

### **Задание 1**

*Задание 1.* Задание 1. 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 KPI вы предложили бы использовать в данной организации, чтобы снизить затраты и мотивировать сотрудников усиленно работать? Как эти показатели связать с системой премирования?

### **Задание 2**

*Задание 2.* Пример предприятия, успешно внедрившего систему собственных показателей - ПАО Сбербанк. ПАО Сбербанк обладает огромным кредитом доверия со стороны граждан, даже в самые сложные времена им удается сохранять и расширять клиентскую базу. После того как в 2010 году для сотрудников Сбербанка была внедрена система «5+», в работе предприятия произошли заметные изменения. «5+» - это система индивидуальных и групповых показателей, когда по итогам отчетного периода сотрудниками проводится самооценка. Какие это показатели? На чем построена система мотивации персонала в ПАО Сбербанк? Насколько она справедлива на Ваш взгляд? Какие материальные и нематериальные стимулы используются в организации для мотивации персонала? Измеряется ли в ПАО Сбербанк индекс удовлетворенности персонала? (для ответа на вопросы используйте открытые источники и официальный сайт ПАО Сбербанк)

### **Задание 3**

*Задание 3.* 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 KPI вы предложили бы ввести для продавцов для стимулирования продаж аксессуаров?

### **Задание 4**

*Задание 4.* Осуществите разработку KPI и расчет заработной платы интернет-маркетолога производственного предприятия:

- составьте план по построению системы мотивации на основе KPI интернет-маркетолога (7 этапов);

- определите функциональные обязанности интернет-маркетолога, а также стратегические и тактические цели маркетингового отдела производственного предприятия;

- определите KPI интернет-маркетолога (можно выбрать из следующих 5 показателей эффективной работы сотрудника отдела маркетинга: расширение целевой аудитории; привлечение новых заказчиков, увеличение их количества; повышение уровня лояльности клиентов, увеличение числа повторных покупок и выработка стратегий; повышение узнаваемости и степени доверия к компании);

- проведите расчет заработной платы интернет-маркетолога на примере сформированной Вами ситуационной задачи.

### ***Вопросы для обсуждения***

1. Определение весов KPI для должности.
2. Выбор KPI для включения в систему мотивации должности.

3. Определение соотношения постоянной и переменной части оклада должности.

4. Определение методов и формул расчета премиальной части оклада должности в зависимости от выполнения КРІ.

5. Анализ индивидуальной и коллективной мотивации эффективности бизнеса.

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

**Задание 1**

На основании представленных ниже методических указаний определите степень реализации стратегии предприятия на основе интегрального статистического измерителя - динамического норматива на основе данных варианта, представленных в таблице:

Показатель	Темпы роста показателей (индексы)					
	Базисный год	Отчетный год				
		Вариант 1	Вариант 2	Вариант 3	Вариант 4	Вариант 5
Прибыль	1,4	1,5	1,4	1,1	0,9	0,8
Выручка	1,6	1,3	1,4	1,2	1	0,9
Внеоборотные активы	1,3	1,6	1,5	1	0,9	0,7
Оборотные активы	1,2	1,3	1,1	1,4	1	1
Численность рабочих	1,1	1,2	1,3	0,9	1	1,1

*Методические указания для выполнения задания:*

Динамический норматив - есть упорядоченный по темпам (коэффициентам, индексам) роста (базисным или цепным) набор (система) показателей, такой, что поддержание на длительном интервале времени заданного в динамическом нормативе порядка показателей обеспечивает максимизацию интегральной оценки. Формой выражения упорядочения показателей служит матрица

предпочтений, а интегральный измеритель имеет вид нормативной модели. Количественным уровнем интегрального измерителя (интегральной оценкой) является доля числа выполненных соотношений между темпами роста фактических показателей, характеризующих конкретный исследуемый объект, к числу заданных соотношений в нормативной модели. Соответственно получаемые количественные уровни изменяются в пределах от 0 до 1, чем ближе значение к 1, тем выше интегральная оценка.

В таблице 1 представлена *BSC* предприятия, содержащая 8 *KPI*.

Таблица 1 - *BSC* предприятия

Перспектива	Показатели <i>KPI</i>	Целевая установка
финансы	Рентабельность внеоборотных активов Рентабельность оборотных активов	Рост
клиенты	Рентабельность продаж	Рост
процессы	Фондоотдача Оборачиваемость оборотных активов Фондовооруженность	Рост
кадры	Производительность труда Рентабельность труда	Рост

В таблице 2 представлена матрица предпочтений для построения нормативной модели результативности реализации стратегии предприятия и получения интегральной оценки результативности деятельности предприятия на основе *BSC*.

Формализация матрицы предпочтений производилась методом парных сравнений в соответствии с заданными *KPI* и целевыми установками (см. табл. 1). Если в соответствии с целевой установкой показатель в строке матрицы должен расти быстрее показателя в столбце, чтобы для *KPI* выполнялась целевая установка «рост», то ставится в матрице 1 на пересечении строки и столбца, при этом на симметричном месте ставится -1. Если наоборот, то -1, при этом на симметричном месте ставится 1. Если связи между показателями ДН не установлено, то ставится ноль, по диагонали всегда в матрице ставятся нули. Таким образом, в матрице задаются 8 целевых установки для всех *KPI*. Например, рентабельность продаж должна расти, то есть, исходя из ее формулы расчета (прибыль/выручка), рост прибыли должен быть выше, чем рост выручки, тогда реализуется рост показателя - рентабельность продаж, поэтому в строке модели для показателя выручка стоит -1 в столбце показателя прибыль, а на

симметричном месте стоит 1.

Таблица 2 – Матрица предпочтений

Показатель динамического норматива	Прибыль	Выручка	Внеоборотные активы	Оборотные активы	Численность рабочих
Прибыль	0	1	1	1	1
Выручка	-1	0	1	1	1
Внеоборотные активы	-1	-1	0	0	1
Оборотные активы	-1	-1	0	0	0
Численность рабочих	-1	-1	-1	0	0

Формально матрица предпочтений задается матрицей ( $E = \{e_{ij}\}_{n \times n}$ ), каждый элемент которой отражает нормативное соотношение между показателями (быстрее/медленнее) строки и столбца матрицы предпочтений. Матрица  $E$  описывается следующим образом:

$$e_{ij} = \begin{cases} 1, & \text{если } TP(\Pi_i) > TP(\Pi_j) \\ -1, & \text{если } TP(\Pi_i) < TP(\Pi_j) \\ 0, & \text{если эталонное соотношение не выявлено.} \end{cases}$$

где  $i, j$  - номера показателей в динамическом нормативе;  $\Pi_i, \Pi_j$  - показатели, имеющие  $i$ -й и  $j$ -й номера в динамическом нормативе, соответственно;  $TP(\Pi_i) > TP(\Pi_j)$  и  $TP(\Pi_i) < TP(\Pi_j)$  — эталонные соотношения между темпами роста показателей.

Сформированная таким образом матрица  $E$ , после выявления дополнительных соотношений, является нормативной моделью, которая представлена в таблице 2. Модель и матрица предпочтений в нашем случае совпадают, это означает, что не существует опосредованных связей показателей, не учтенных в матрице предпочтений.

Отражением результатов принятых и реализованных управленческих решений в деятельности предприятия служит фактическая матрица предпочтений. Чем ближе фактическое упорядочивание показателей к нормативно заданному порядку в модели, тем выше уровень интегральной оценки результативности реализации стратегии предприятия. Матрица фактических соотношений темпов роста показателей ( $F = \{f_{ij}\}_{n \times n}$ ), описывается следующим образом:

$$f_{ij} = \begin{cases} 1, & \text{если } TP(\Pi_i) > TP(\Pi_j) \\ -1, & \text{если } TP(\Pi_i) < TP(\Pi_j) \\ 0, & \text{если } TP(\Pi_i) = TP(\Pi_j), \end{cases}$$

где  $i, j$  - номера показателей в динамическом нормативе;  $\Pi_i, \Pi_j$  - показатели, имеющие  $i$ -й и  $j$ -й номера в динамическом нормативе, соответственно;  $TP(\Pi_i), TP(\Pi_j)$  - фактические темпы роста  $i$ -й и  $j$ -й показателей соответственно.

Для примера данные о деятельности предприятия N характеризуются следующими темпами роста показателей динамического норматива (таблица 3).

Таблица 3 – Темпы роста показателей предприятия N

Показатель динамического норматива	Предыдущий год	Текущий год
Прибыль	1,4	1,5
Выручка	1,6	1,3
Внеоборотные активы	1,3	1,6
Оборотные активы	1,2	1,3
Среднесписочная численность персонала	1,1	1,2

Тогда матрицы фактических соотношений показателей динамического норматива имеют вид (таблицы 4 и 5):

Таблица 4 - Матрица фактических соотношений за предыдущий год

Показатель динамического норматива	Прибыль	Выручка	Внеоборотные активы	Оборотные активы	Численность персонала
Прибыль	0	-1	1	1	1
Выручка	1	0	1	1	1
Внеоборотные активы	-1	-1	0	1	1
Оборотные активы	-1	-1	-1	0	1
Численность персонала	-1	-1	-1	0	0

Таблица 5 - Матрица фактических соотношений за текущий год

Показатель динамического норматива	Прибыль	Выручка	Внеоборотные активы	Оборотные активы	Численность персонала
Прибыль	0	1	-1	1	1
Выручка	-1	0	-1	0	1



Внеоборотные активы	1	1	0	1	1
Оборотные активы	-1	0	-1	0	1
Численность персонала	-1	-1	-1	0	0

Интегральной оценкой результативности деятельности предприятия служит оценка близости фактического и нормативно установленного в модели упорядочивания темпов ростов показателей:

$$Y = \frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n b_{ij}}{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n e_{ij}}, \text{ где } b_{ij} = \begin{cases} 1, & \text{если } e_{ij} = 1 \text{ одновременно с } f_{ij} \geq 0 \\ \text{если } e_{ij} = 1 \text{ одновременно с } f_{ij} \leq 0 \\ 0, & \text{в остальных случаях} \end{cases}$$

$n$  - число показателей в динамическом нормативе;  $i, j$  - номера показателей в динамическом нормативе;  $b_{ij}$  - элемент матрицы совпадений фактического и эталонного соотношений темпов роста ( $B = \{b_{ij}\}_{n \times n}$ );  $e_{ij}$  - элемент матрицы НМ,  $F_{ij}$  - элемент матрицы  $F = \{f_{ij}\}_{n \times n}$ .

Оценка  $Y$  меняется в диапазоне от 0 до 1.  $Y$  равна 1, если все нормативно установленные соотношения темпов роста показателей фактически выполняются.  $Y$  равна 0, если фактический порядок показателей полностью противоположен нормативному порядку показателей в модели. Чем ближе  $Y$  к 1, тем больше доля нормативных соотношений между показателями реализована в реальной действительности. Рассчитаем оценку результативности реализации стратегии за два года. Для чего определим матрицы совпадений, представленные в таблицах 6 и 7.

Таблица 6 - Матрица фактических соотношений за предыдущий год

Показатель динамического норматива	Прибыль	Выручка	Внеоборотные активы	Оборотные активы	Численность персонала
Прибыль	0	0	1	1	1
Выручка	0	0	1	1	1
Внеоборотные активы	1	1	0	0	1
Оборотные активы	1	1	0	0	0

Численность персонала	1	1	1	0	0
-----------------------	---	---	---	---	---

Таблица 7- Матрица фактических соотношений за текущий год

Показатель динамического норматива	Прибыль	Выручка	Внеоборотные активы	Оборотные активы	Численность персонала
Прибыль	0	1	0	1	1
Выручка	1	0	0	1	1
Внеоборотные активы	0	0	0	0	1
Оборотные активы	1	1	0	0	0
Численность персонала	1	1	1	0	0

$У$  за предыдущий год =  $14/16 = 0,875$ , а  $У$  за текущий год =  $12/16 = 0,75$ . Таким образом, за текущий год снизилась результативность реализации стратегии на  $\Delta У = -0,125$ .

### *Вопросы для обсуждения*

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

## Список рекомендованной литературы

1. Лещева, М. Г. Особенности анализа в отдельных отраслях : учебник / М. Г. Лещева, Т. Н. Стеклова. — Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2014. — 176 с. — ISBN 2227-8397. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/47334.html>
2. Спиридонов, С. П. Управленческий анализ в отраслях : учебное пособие для бакалавров, обучающихся по направлению 080100.62 «Экономика» / С. П. Спиридонов. — Тамбов : Тамбовский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2013. — 104 с. — ISBN 2227-8397. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/64607.html>
3. Акуленко, Н. Б. Экономический анализ : учебное пособие / Н. Б. Акуленко, В. Ю. Гарнова, В. А. Колоколов ; под ред. Н. Б. Акуленко, В. Ю. Гарновой. - Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2019. - 157 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-006202-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1010107>
4. Пласкова, Н. С. Экономический анализ : учебник / Н.С. Пласкова, Н.А. Проданова. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 324 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1069047. - ISBN 978-5-16-015915-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1069047>
5. Казакова, Н. А. Экономический анализ : учебник. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 343 с. + CD-R. — (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-004558-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1002379>
6. Экономический анализ : учебник / А.Е. Суглобов Б.Т. Жарылгасова, О.Г. Карпович [и др.] ; под ред. д-ра экон. наук, проф. А.Е. Суглобова. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2019. — 439 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI:<https://doi.org/10.12737/1700-5>. - ISBN 978-5-369-01700-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/990330>
7. Свердлина, Е. Б. Экономический анализ : практикум для студентов экономического факультета / Е. Б. Свердлина, Н. Б. Сайбитина. — Омск : Омский государственный университет им.

Ф.М. Достоевского, 2015. — 164 с. — ISBN 978-5-7779-1870-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/59678.html>

8. Любушин, Н.П. Экономический анализ: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Бухгалтерский учет, анализ и аудит» и «Финансы и кредит» / Н.П. Любушин. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 575 с. — (Серия «Золотой фонд российских учебников»). - ISBN 978-5-238-01745-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1028921>

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. – 2,46.