

Министерство образования Республики Беларусь
Учреждение образования
«Витебский государственный технологический университет»

**СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ
БИЗНЕСА**

Рабочая тетрадь для практических занятий
для студентов специальности
1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии»

Витебск
2017

УДК 338

Современные методы оценки эффективности бизнеса: рабочая тетрадь для практических занятий для студентов специальности 1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии».

Витебск : Министерство образования Республики Беларусь, УО «ВГТУ», 2016.

Составители: доц. Касаева Т. В.,
ст. преп. Андриянова О. М.,
ст. преп. Грузневич Е. С.

Рабочая тетрадь для практических занятий содержит задания по каждой теме.

Одобрено кафедрой экономики УО «ВГТУ»
19 октября 2016 г., протокол № 4.

Рецензент: Науменкова С. С.
Редактор: Кахро А. А.

Рекомендовано к опубликованию редакционно-издательским советом
УО «ВГТУ». Протокол № 9 от 30 ноября 2016 г.

Ответственная за выпуск : Васильева Н.С.

Учреждение образования «Витебский государственный технологический университет»

Подписано к печати 15.06.17. Формат 60x90 1/8. Уч.-изд. лист. 8,3.
Печать ризографическая. Тираж 162 экз. Заказ № 200.

Отпечатано на ризографе учреждения образования «Витебский государственный технологический университет».

Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя, распространителя печатных изданий № 1/172 от 12 февраля 2014 г.
210035 , г. Витебск, Московский пр., 72.

СОДЕРЖАНИЕ

Тема 1. Предмет и метод дисциплины «Современные методы оценки эффективности бизнеса	4
Тема 2. Эффект и эффективность, их взаимосвязь. Виды эффективности	12
Тема 3. Производственная эффективность	17
Тема 4. Финансовая эффективность	28
Тема 5. Коммерческая эффективность	43
Тема 6. Инвестиционная и инновационная эффективность	52
Тема 7. Социальная эффективность	61
Тема 8. Экологическая эффективность	70
Тема 9. Современные методы оценки эффективности и сбалансированная система показателей (ССП). Аспекты и области СПП	78
Тема 10. Сбалансированная система показателей в оценке стратегии коммерческой организации	86
Тема 11. Сбалансированная система показателей в оценке стратегии устойчивого развития	92
Тема 12. Сбалансированная система показателей в оценке инновационной деятельности	102
Тема 13. Пирамида эффективности и призма эффективности	110
Тема 14. Бортовое табло (tableau de bord)	114

ТЕМА 1. ПРЕДМЕТ И МЕТОД ДИСЦИПЛИНЫ «СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕСА (СМОЭБ)»

Цель занятия – изучить объект, предмет и метод дисциплины «Современные методы эффективности бизнеса». Ознакомиться с целями бизнеса, его свойствами, и логикой построения курса.

Контрольные вопросы к занятию

Вопрос	Ответ
Что означает термин Business в переводе с английского?	- - -
Что такое бизнес?	
Кто выступает субъектами бизнеса?	- - - - - -
Какими системными свойствами (интегративными качествами) обладает бизнес? В чем их сущность?	- -
Что является предметом исследования бизнеса?	
Перечислите виды регуляторов бизнес-деятельности и их сущность	- -
Что такое предпринимательская деятельность?	
Какие виды эффективности выделяются?	

Задание 1. Разгадайте кроссворд

По вертикали:

1. Измеряемые результаты системы управления окружающей средой, связанные с контролем организацией ее экологических аспектов, основанных на ее экологической политике, а также на целевых и плановых экологических показателях. О каком виде эффективности идет речь?
4. Вид эффективности, с помощью которого можно оценить инновации и целесообразность их разработки и внедрения.
5. Вид эффективности, при котором в качестве эффекта выступает объем производства продукции.
10. Фамилия ученого, который определил бизнес как: «дело, занятие, профессия, коммерческая деятельность: экономика: покупка и продажа товаров или услуг; финансы: деятельность частного лица, товарищества или организации, связанная с производством, коммерцией и/или предоставлением услуг; персонал, кадровые вопросы: профессия или должность».
11. Вид эффективности, который определяет целесообразность инвестиционных вложений.
14. Фамилия ученого, который определил бизнес как дело, занятие, приносящее доход, предпринимательская или коммерческая деятельность.

По горизонтали:

2. Самостоятельная деятельность юридических и физических лиц, осуществляемая ими в гражданском обороте от своего имени, на свой риск и под свою имущественную ответственность и направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи вещей, произведенных, переработанных или приобретенных указанными лицами для продажи, а также от выполнения работ или оказания услуг, если эти работы или услуги предназначаются для реализации другим лицам и не используются для собственного потребления.
3. Фамилия ученого, который трактует бизнес как деятельность, осуществляемую предприятиями или организациями, частными лицами по добыче продуктов в необработанном (сыром) виде, производству или приобретению и продаже товаров или оказанию услуг в обмен на другие товары, услуги или деньги с целью получения дохода (прибыли или другой выгоды).
6. Вид эффективности, который характеризует результативность управления коммерческой работы как конкретной организации, так и совокупности организаций на определенной территории.
7. Фамилия ученого, который трактует бизнес как дело, предпринимательство, любой вид деятельности, приносящий прибыль или другую личную выгоду при

торговых операциях, коммерческих сделках, оказании услуг или посредничестве.

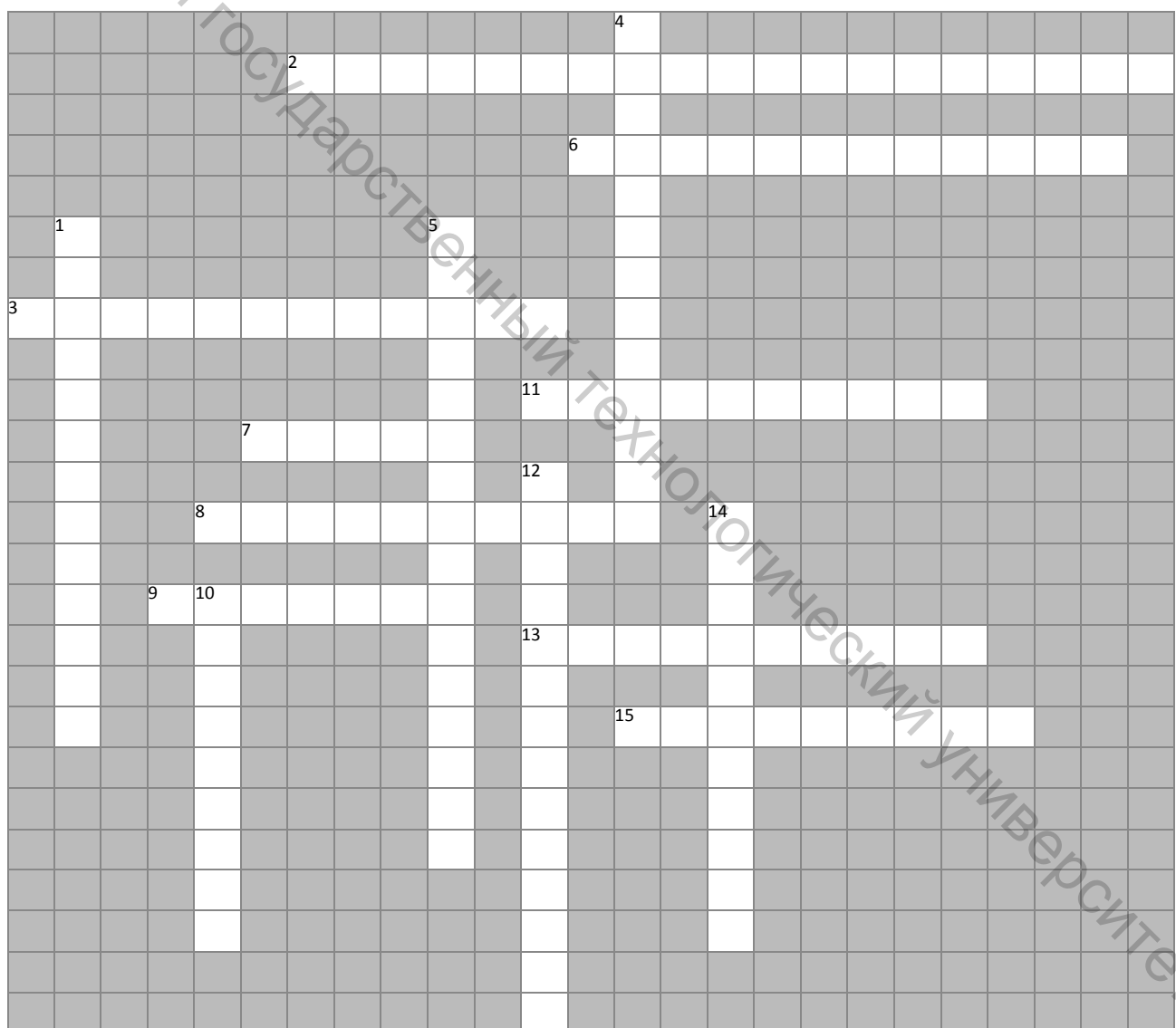
8. Метод, который используется в предмете СМОЭБ (указать его название).

9. Количественная и качественная оценка различных аспектов деятельности коммерческой организации.

11. Вид эффективности, в качестве эффекта в котором может выступать прибыль.

13. Вид эффективности, который характеризует соответствие результатов хозяйственной деятельности основным социальным потребностям и целям общества, интересам отдельного человека.

15. Термин «бизнес» позаимствован из английского языка, и в переводе слово Business означает?



Задание 2. Дополнить таблицу «Классификация целей бизнеса»

Таблица 1.1 – Классификация целей бизнеса

Субъект бизнеса	Цели бизнеса
Организация	
Собственник	
Кредитные организации	
Страховые организации	
Фондовые биржи	
Инвесторы	
Государственные органы	

Задание 3. Дополнить схему: «Составляющие бизнеса как системы»



Рисунок 1.1 – Составляющие бизнеса как системы

Задание 4. Дополнить схему: «Основные компоненты бизнеса как системы»

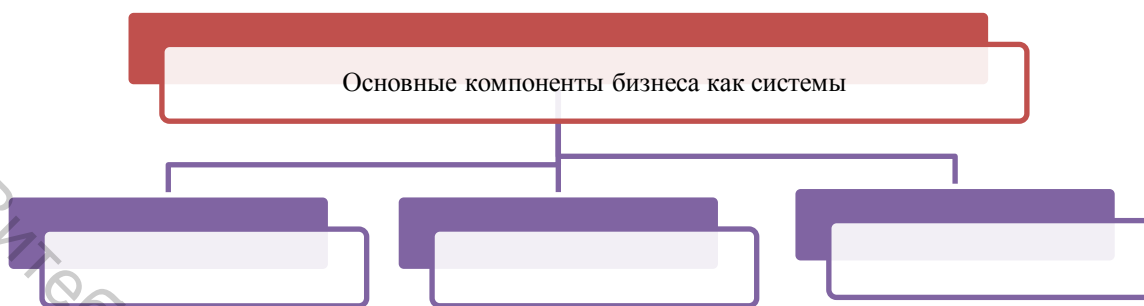


Рисунок 1.2 – Основные компоненты бизнеса как системы

Задание 5. Раскрыть сущность методов, которые используются в дисциплине «СМОЭБ» в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Методы, которые используются в дисциплине «СМОЭБ» и их сущность

Наименование метода	Его сущность
Монографический	
Балансовый	
Экономико-математический	
Экономико-статистический	
Экспериментальный	

Задание 6. Дополнить фразу:

Эффективное осуществление предпринимательской деятельности в современных условиях возможно лишь при условии умелого сочетания, по крайней мере, трех основных моментов:

1. _____
2. _____
3. _____

Задание 7. Дополните схему: «Перечень и группировка дисциплин, изучающих проблему эффективности функционирования организации» недостающими элементами:

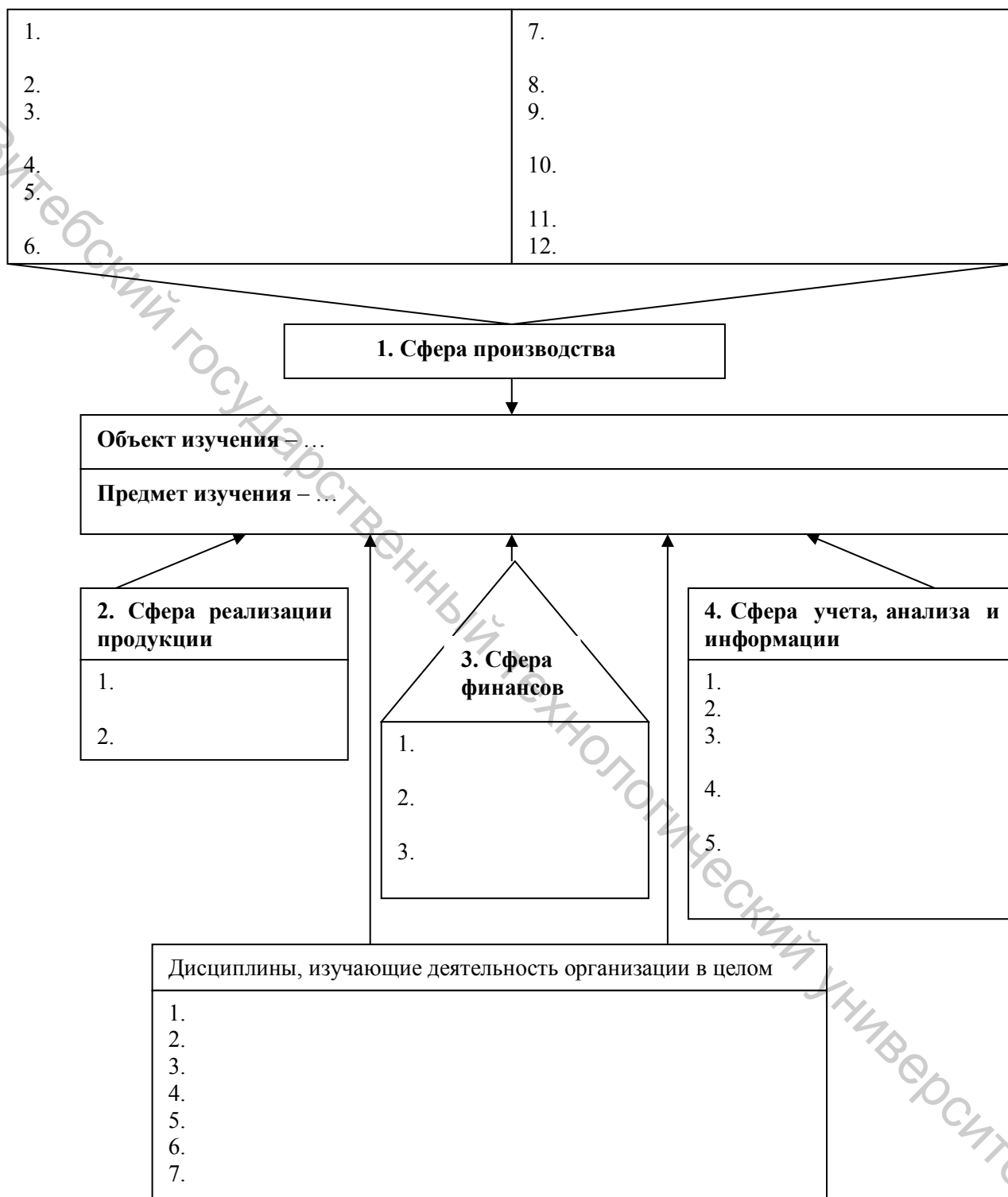


Рисунок 1.3 – Перечень и группировка дисциплин, изучающих проблему эффективности функционирования организации

Задание 8. Провести анализ динамики числа организаций по видам экономической деятельности (таблица 1.3) и построить график.

Таблица 1.3 – Анализ динамики числа организаций по видам экономической деятельности на 1 января

Годы	Число организаций, ед.	Абсолютный прирост, ед.	Темп роста, %
2011	117649	-	-
2012	122692		
2013	131667		
2014	141897		
2015	145106		
20			

Источник: <http://www.belstat.gov.by>

Столбиковая диаграмма



Рисунок 1.4 – Динамика числа организаций по видам деятельности на 1 января, ед.

Вывод:

Задание 9. Провести анализ динамики и структуры числа организаций по формам собственности (таблица 1.4).

Таблица 1.4 – Анализ динамики и структуры числа организаций по формам собственности на 1 января 2015 г.

Годы	Число организаций, ед.		Абсолютный прирост, ед.	Темп роста, %	Структура, %	
	на 01.01.2014	на 01.01.2015			на 01.01.2014	на 01.01.2015
Всего организаций, в том числе					100	
государственная	16102	16618				
частная	121005	122036				
иностранная	4790	6452				

Источник: <http://www.belstat.gov.by>

Вывод:

Задание 10. Провести анализ структуры числа организаций по организационно-правовым формам (таблица 1.5).

Таблица 1.5 – Анализ структуры числа организаций по организационно-правовым формам

Годы	Число организаций, ед.		Структура, %		Изменение, п.п.
	на 01.01.2014	на 01.01.2015	на 01.01.2014	на 01.01.2015	
Всего организаций, в том числе:					
<i>1 Коммерческие</i>					
1.1 АО	4058	4030			
1.2 ООО	45726	49543			
1.3 ОДО	6910	6564			
1.4 Унитарные	57242	56241			
<i>2 Некоммерческие</i>					
2.1 потребительские кооперативы	2781	3175			
2.2 учреждения	15377	15088			

Источник: <http://www.belstat.gov.by>

Вывод:

ТЕМА 2. ЭФФЕКТ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ, ИХ ВЗАИМОСВЯЗЬ. ВИДЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Цель занятия – изучить понятие эффекта и отдачи бизнеса, виды эффекта, понятие эффективности, его виды и критерии, определить взаимосвязь эффекта и эффективности.

Контрольные вопросы к занятию

Вопрос	Ответ
Что такое эффект?	
Что такое эффект согласно Весницкого А. И.?	
Какие виды эффектов выделяет Весницкий А. И.?	
Какие виды эффектов выделяет Шепелевич В. А.?	
С каких точек зрения можно оценивать эффективность?	
Что такое критерий эффективности?	
Как формулируется критерий эффективности в экономической литературе?	

Задание 1. Разгадайте ребусы

1.



2.



3.



4.



5.



Ответы:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Задание 2. Заполните таблицу 2.1.

Таблица 2.1 – Подходы к сущности эффективности бизнеса

Автор	Определение эффективности
Э.Дж. Долан и Д.Е. Линдсей	
К.Р. Макконелл и С.Л. Брю	
Т.С. Хачатуров, Л.Э. Кунельский, В.В. Новожилов	
В.В. Новожилов	
Л.Э. Кунельский	
Н.П. Иващенко	
Е. Либерман	
В. Келлик	

Задание 3. Добавьте в таблицу показатели эффекта и эффективности.

Таблица 2.2 – Показатели эффекта и эффективности

Наименование группы	Показатели эффекта	Показатели эффективности
1	2	3
Обобщающие		

Окончание таблицы 2.2

1	2	3
Использование труда		
Использование основных средств		
Использование оборотных средств		
Использование материальных затрат		
Снижение себестоимости		
Эффективность внешнеэкономических связей		
Финансовые		

Задание 4. Известно, что повышение эффективности означает достижение целей организации, поставленных в экономической стратегии в кратчайшие сроки с минимальными затратами производственных ресурсов, с максимальной рентабельностью капитала, прироста объема реализации и прибыли.

Сформулируйте конкретные факторы, вызвавшие непосредственно рост следующих показателей эффективности:

- производительность труда;
- фондоотдача;

- затраты на рубль реализованной продукции;
- срок окупаемости капитальных вложений;
- длительность оборота оборотных средств;
- материалоемкость продукции;
- фонд заработной платы;
- прибыль от реализации;
- рентабельность капитала.

Витебский государственный технологический университет

ТЕМА 3. ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Цель занятия – дать понятие и раскрыть экономическую сущность производственной эффективности, изучить систему показателей производственной эффективности.

Контрольные вопросы к занятию

Вопрос	Ответ
Что такое производственная эффективность?	
Что такое производственно-технологическая эффективность?	
Что такое производственно-экономическая эффективность?	
На какие группы классифицируются показатели производственной эффективности?	
Какие группы показателей выделяют по направленности сопоставлений?	
Что характеризуют обобщающие показатели производственной эффективности?	
Что характеризуют дифференцированные показатели производственной эффективности?	
Что может выступать в качестве эффекта при оценке производственной эффективности?	
Что относится к затратам при оценке производственной эффективности?	
Что относится к ресурсам при оценке производственной эффективности?	

Задание 1. Разгадать ребусы

1.



2.



3.



4.



5.



6.



Ответы:

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6

Задание 2. Дополнить схему (рисунок 3.1).

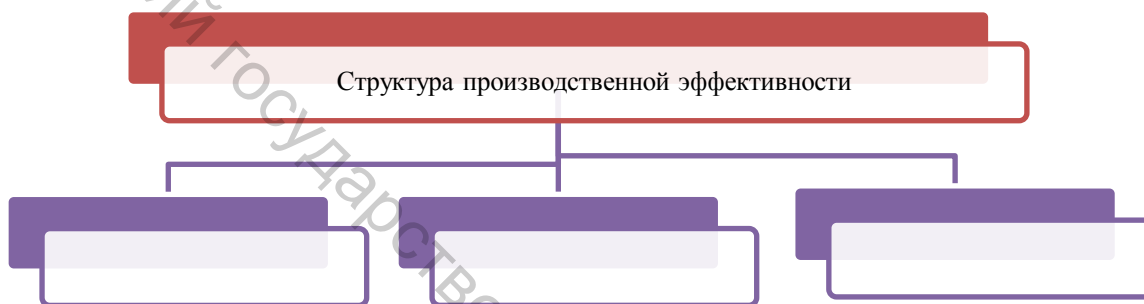


Рисунок 3.1 – Структура производственной эффективности

Задание 3. Дополните таблицу 3.1 недостающими элементами.

Таблица 3.1 – Классификация дифференцированных (частных) показателей эффективности бизнеса

Вид эффективности	Вид фактора производства	Ресурсный подход	Затратный подход
1	2	3	4
Использование ресурсов	Трудовые ресурсы		
	Основные средства		
	Оборотные средства		
	Инвестиции		

Окончание таблицы 3.1

1	2	3	4
Технологическая эффективность	Трудовые ресурсы	натуральные	
	Основные средства	натуральные	
		стоимостные	
Оборотные средства	стоимостные		
Организационная эффективность	Трудовые ресурсы		

Задание 4. По данным таблицы 3.2 оценить эффективность использования ресурсов (по затратному и ресурсному подходам). Расчеты произвести в таблицах 3.3 и 3.4.

Таблица 3.2 – Исходные данные для оценки эффективности использования ресурсов

Наименование показателя	Базисный год	Отчетный год
1	2	3
Объем производства продукции, руб.	366542	347853
Выручка от реализации продукции, руб.	329283	404032
Среднесписочная численность работающих, чел.	712	697
Среднегодовая стоимость основных средств, руб.	229179,5	311570,5

Окончание таблицы 3.2

1	2	3
Среднегодовая стоимость оборотных активов, руб.	145213	254477,5
Фонд заработной платы, руб.	48587,1	50951
Амортизация основных средств и нематериальных активов, руб.	12931	12483
Материальные затраты, руб.	218018	201900
Объем производства в натуральном выражении, шт.	3055	2899
Объем реализованной продукции, шт.	2980	2730

Решение

Таблица 3.3 – Дифференцированные показатели производственной эффективности при ресурсном подходе

Наименование показателя	Базисный год	Отчетный год	Отклонение
1	2	3	4
В качестве эффекта выступает объем производства			
<i>Показатели отдачи:</i>			
Трудоотдача, руб. / чел.			
Фондоотдача, руб.			
Оборотная фондоотдача, руб.			
<i>Показатели емкости:</i>			
Трудоемкость, ч / руб.			
Трудоемкость ч / шт.			
Фондоемкость, руб.			
Оборотная фондоемкость, руб.			
В качестве эффекта выступает выручка от реализации продукции			
<i>Показатели отдачи:</i>			
Трудоотдача, руб.			
Трудоотдача, шт.			
Фондоотдача, руб.			
Оборотная фондоотдача, руб.			
<i>Показатели емкости:</i>			
Трудоемкость, ч/руб.			

Окончание таблицы 3.3

1	2	3	4
Трудоемкость ч/ шт.			
Фондоемкость, руб.			
Оборотная фондоемкость, руб.			

Суммарная величина ресурсов организации:

Величина обобщающего показателя эффективности бизнеса как предпринимательской деятельности и его изменение составит:

Относительная экономия (перерасход) персонала (Эт):

Относительная экономия (перерасход) основных средств ($\text{Э}_{ос}$):

Относительная экономия (перерасход) оборотных средств ($\text{Э}_{обс}$):

Таблица 3.4 – Дифференцированные показатели производственной эффективности при затратном подходе

Наименование показателя	Базисный год	Отчетный год	Отклонение
1	2	3	4
В качестве эффекта выступает объем производства			
<i>Показатели отдачи:</i>			
Зарплатоотдача, руб.			
Амортизационная отдача, руб.			
Материалоотдача, руб.			
<i>Показатели емкости:</i>			
Зарплатоемкость, ч/руб.			

Окончание таблицы 3.4

1	2	3	4
Амортируемость, руб.			
Материалоемкость, руб.			
В качестве эффекта выступает выручка от реализации продукции			
<i>Показатели отдачи:</i>			
Зарплатоотдача, руб.			
Амортиоотдача, руб.			
Материалоотдача, руб.			
<i>Показатели емкости:</i>			
Зарплатоемкость, ч./руб.			
Амортируемость, руб.			
Материалоемкость, руб.			

Относительная экономия (перерасход) фонда заработной платы (Эфзп):

Относительная экономия (перерасход) амортизации (Э_а):

Относительная экономия (перерасход) материальных затрат (Э_{мз}):

Вывод:

Задание 5. По данным таблицы 3.5 провести оценку технологической эффективности. Расчеты представить в таблице 3.6.

Таблица 3.5 – Исходные данные для анализа технологической эффективности

Наименование показателя	Базисный год	Отчетный год	Темп роста, %
Нормативная трудоемкость базового изделия, часов	1,326	1,326	
Фактические затраты рабочего времени базового изделия, часов	1,329	1,325	
Фактически отработанное рабочими организации рабочее время, чел.-дней	144678	131594	
Плановый эффективный фонд рабочего времени данного периода, чел.-дней	145000	135000	
Объем производства в натуральном выражении (фактически), шт.	3055	2899	
Плановый объем производства продукции в натуральном выражении, шт.	3200	3000	
Фактическое время работы оборудования, станко-дней	303825	289506	
Плановое время работы оборудования, станко-дней	304200	290000	
Среднегодовая производственная мощность, шт.	4200	4100	
Площадь производственного участка, м.кв.	1320	1320	
Среднегодовая стоимость основных средств, млн руб.	229179,5	311570,5	
Объем производства промышленной продукции в фактических отпускных ценах, руб.	366542	347853	
Среднесписочная численность работников, чел.	712	697	
Среднесписочная численность рабочих, чел.	367	359	
Среднегодовая стоимость активной части основных средств, руб.	115933	153518	
Среднегодовая стоимость машины и оборудование, руб.	96749,5	127151	
Стоимость потребленной электро- и тепло-энергии, руб.	3217	1998	
Стоимость потребленного топлива, руб.	26866	19746	

Решение

Таблица 3.6 – Расчет показателей технологической эффективности

Показатель	Базисный год	Отчетный год	Отклонение
1	2	3	4
<i>Трудовые ресурсы</i>			
Коэффициент выполнения норм выработки			
Коэффициент использования эффективного фонда рабочего времени			

Окончание таблицы 3.6

1	2	3	4
<i>Основные средства (натуральные)</i>			
Коэффициент интенсивной загрузки оборудования			
Коэффициент экстенсивной загрузки			
Коэффициент интегральной загрузки			
Коэффициент использования производственной мощности			
Съем продукции с 1 м ² производственной площади, нат. пок. (гт., кг, т, м пог.) / м ²			
<i>Основные средства (стоимостные)</i>			
Техническая фондовооруженность, руб.	Стоимость активной части основных средств	Среднесписочная численность рабочих	
Механовооруженность, руб.	Стоимость машин и оборудования	Среднесписочная численность рабочих	
<i>Оборотные средства</i>			
Энергоемкость, руб.			
Энергоодача, руб.			
Топливоемкость, руб.			
Топливоотдача, руб.			

Вывод:

Задание 6. По данным таблицы 3.7 провести оценку организационной эффективности. Расчеты представить в таблице 3.8.

Таблица 3.7 – Исходные данные для оценки организационной эффективности

Наименование показателя	Базисный год	Отчетный год	Темп роста, %
1	2	3	4
Число единиц оборудования, ед.	1253	1171	
Численность работников, чел.	570	558	

Окончание таблицы 3.7

1	2	3	4
Средние затраты времени на выполнение операции, часов	0,35	0,32	
Средние затраты времени на выполнение операции передовыми рабочими, часов	0,33	0,30	
Количество операций, ед.	6	6	
Продолжительность смены, часов	8	8	
Среднесписочная численность работников, чел.	712	697	
Среднесписочная численность рабочих, чел.	367	359	
Количество отработанных дней одним работником, дн.	253	210	
Количество деталей в одном изделии, ед.	10	10	
Сумма количества стандартных деталей, оригинальных деталей, унифицированных деталей, деталей, изготовленных без чертежей, ед.	15	16	
Потери рабочего времени в % от явочного фонда времени, %	2	1,5	

Решение**Таблица 3.8 – Расчет показателей организационной эффективности**

Показатель	Базисный год	Отчетный год	Изменение
Коэффициент обслуживания производства			
Коэффициент рациональности приемов труд			
Коэффициент занятости рабочих			
Коэффициент унификации			
Коэффициент использования полезного фонда времени			

Вывод:

Задание 7. Провести комплексную оценку производственной эффективности по данным таблицы 3.9.

Таблица 3.9 – Исходные данные для комплексного анализа производственной эффективности

Показатели	Базисный год	Отчетный год	Темп роста, %
Объем производства продукции, руб.	366542	347853	
Выручка от реализации товаров, продукции, работ, услуг, руб.	329283	404032	
Среднесписочная численность работников, чел.	712	697	
Фонд заработной платы, руб.	48587,1	50951	
Среднемесячная зарплата, руб.	?	?	
Материальные затраты, руб.	218018	201900	
Амортизационные отчисления, руб.	12931	12483	
Среднегодовая стоимость основных средств, руб.	229179,5	311570,5	
Среднегодовая стоимость оборотных средств, руб.	145213	254477,5	
Прибыль от реализации продукции, работ, услуг, руб.	318	210	

Решение

<i>Показатель эффективности использования экономического потенциала организации</i>
<i>Показатель эффективности финансовой деятельности организации</i>
<i>Показатель эффективности трудовой деятельности организации</i>
<i>Показатель экономической эффективности хозяйственной деятельности</i>
<i>Показатель темпа интенсивности развития производства</i>

Вывод:

ТЕМА 4. ФИНАНСОВАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Цель занятия – дать понятие и раскрыть экономическую сущность финансовой эффективности, изучить систему показателей финансовой эффективности.

Контрольные вопросы к занятию

Вопрос	Ответ
Какая главная цель финансовой деятельности?	
Перечислите задачи финансовой деятельности?	- - - - -
Перечислите традиционные подходы к оценке финансовой эффективности.	- - -
На какие группы классифицируются показатели рентабельности?	- - -
Какие факторы влияют на рентабельность собственного капитала?	- - -
Какие показатели финансовой эффективности используются на фондовом рынке?	
Какие факторы влияют на экономическую добавленную стоимость?	- -
В чем суть процессно-ориентированного анализа рентабельности?	
Что такое денежный поток?	
На какие группы подразделяются денежные потоки в зависимости от вида деятельности?	- - -

Задание 1. Разгадать ребусы



4.3.2.1.5



И



о=а

л=я

г=п

ш=л

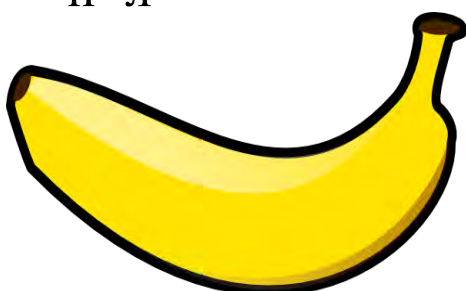


о=а



1,2,3,4

н=л

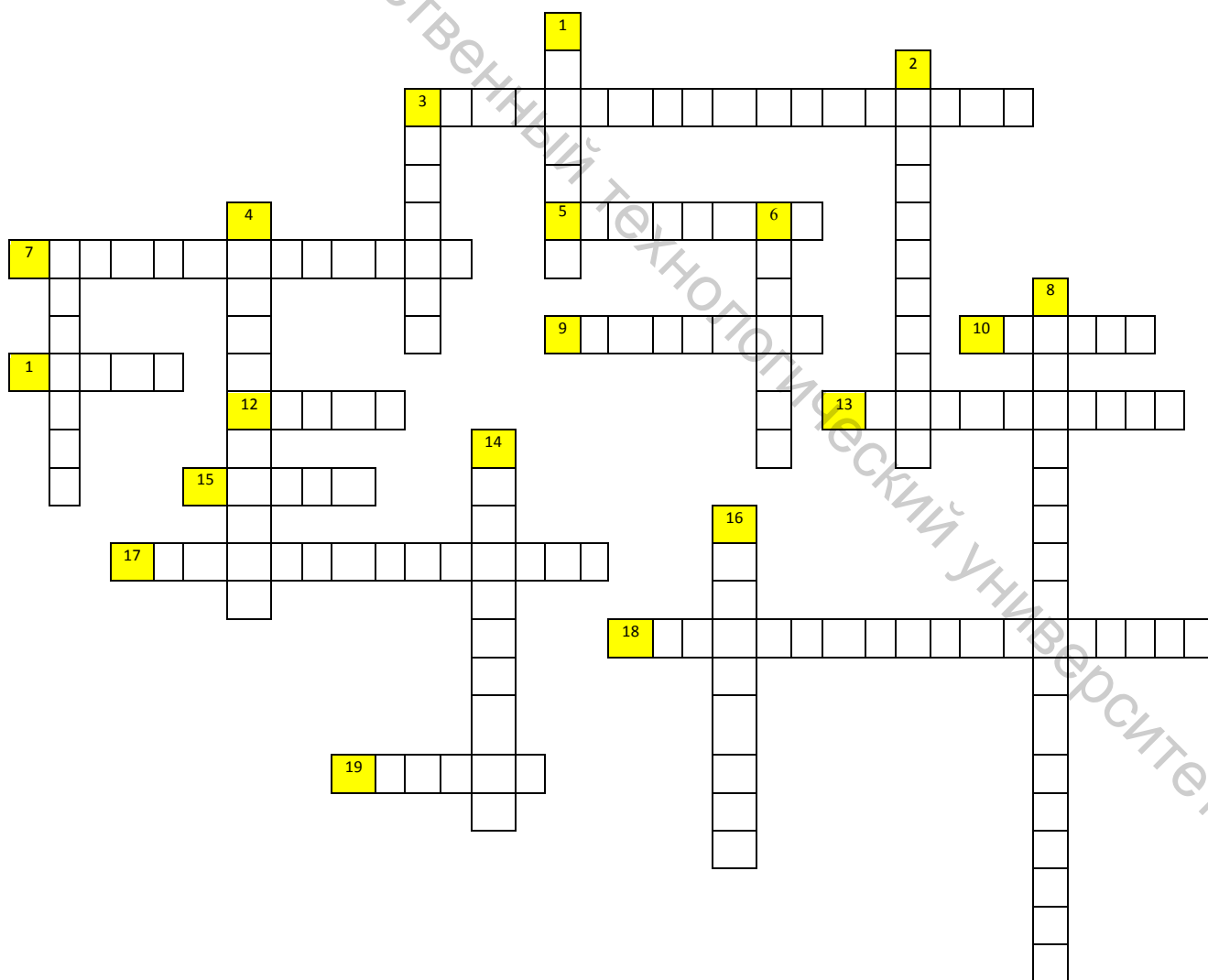


са

Задание 2. Разгадайте кроссворд

По вертикали:

1. Конечный финансовый результат деятельности организации за определенный период времени.
2. Показатель, выраженный относительными величинами.
3. Совокупность товаров, имущества, активов, используемых для получения прибыли.
4. Экономический термин, обозначающий способность активов быть быстро проданными по цене, близкой к рыночной.
6. Лицо, получившее продукцию или услугу, но еще не оплатившее их.
8. Возможность компании расплачиваться по своим обязательствам.
14. Количественный показатель, выражающий эффективность вложенных средств.
16. Самостоятельность, способность или право субъекта действовать на основании установленных принципов.



По горизонтали:

- 3.** Комплексная финансовая характеристика заёмщика, позволяющая оценить его возможность в будущем полностью и в срок, предусмотренный в кредитном договоре, рассчитаться по своим долговым обязательствам перед кредитором, а также определяющая степень риска банка при кредитовании конкретного заемщика.
- 5.** Соотношение вложений капитала в ценные бумаги с фиксированным доходом и вложений в ценные бумаги с нефиксированным доходом.
- 7.** Результативность процесса, операции, проекта, определяемые как отношение эффекта, результата к затратам, расходам, обусловившим его получение.
- 9.** Ожидаемый канал получения финансовых средств, а также список экономических субъектов, которые могут предоставить эти финансовые средства.
- 10.** Разность между поступлениями и расходами за определённый промежуток времени.
- 11.** Разница между двумя определенными показателями.
- 12.** Название этой аналитической модели, объясняющей влияние факторов на рентабельность собственного капитала, происходит от названия самой компании, которая начала применять её в 1920-х гг.
- 13.** Признанная уполномоченным государственным органом неспособность должника удовлетворить в полном объёме требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных государственных платежей.
- 15.** Разность между суммами поступлений и выплат денежных средств компании за определенный период времени.
- 17.** Относительный показатель экономической эффективности, представляющий собой отношение прибыли к сумме затрат на производство, денежным вложениям в организацию коммерческих операций или сумме имущества фирмы.
- 18.** Экономический термин, характеризующий возможность и необходимость самостоятельно принимать решение относительно источников обеспечения денежными средствами для простого и расширенного воспроизводства организации.
- 19.** Денежная единица, которая является мерилем стоимости товаров и услуг на территории того или иного государства.

Задание 3. Соотнесите понятия

Финансовая
эффективность

Управление финансами компании, направленное на достижение стратегических и тактических целей функционирования организации на рынке

Финансовое
состояние

Вид экономической деятельности организации, ее устойчивость и обеспеченность необходимыми денежными средствами для осуществления нормальной хозяйственной деятельности

Финансовый
менеджмент

Стабильность финансового состояния организации, оцениваемая достаточной долей собственного капитала в составе источников финансирования

Финансовая
устойчивость

Экономическая категория, характеризующая размещение, собственность и использование финансовых ресурсов, а также их достаточность в каждый момент времени

Задание 4. Заполните таблицу с показателями рентабельности.

Таблица 4.1 – Система показателей рентабельности деятельности организации

Наименование показателя рентабельности	Формула расчета	Условные обозначения
1	2	3
Затратный подход		
Рентабельность продукции		

Окончание таблицы 4.1

1	2	3
Рентабельность текущей деятельности		
Рентабельность деятельности		
Рентабельность деятельности		
Доходный подход		
.....		
Ресурсный подход		
Рентабельность совокупных активов		
Рентабельность основных средств		
Рентабельность оборотных средств		
Рентабельность капитала		
Рентабельность капитала		

Задание 5. Дополните рисунок. Приведите примеры показателей.



Рисунок 4.1 – Группы показателей, рассчитываемых при анализе финансового состояния

Задание 6. Рассчитайте доход на акцию (EPS), рентабельность собственного капитала акции (P/E). Чистая прибыль компании составила 2 млрд руб., выплачены дивиденды по привилегированным акциям – 1 млрд руб., количество обыкновенных акций – 500 000 штук, цена одной акции – 10 тыс. рублей.

Вывод:

Задание 7. Интернет-магазин больших плюшевых игрушек в Минске продает плюшевых Панду, Мишку и Зайца. Для каждого из товаров в Яндекс Директе создана своя рекламная компания. Впоследствии было посчитано количество заказов на каждой из них. Данные представлены в таблице 4.2.

Таблица 4.2 – Данные для расчета рентабельности инвестиций

Рекламная компания	Расход, млн руб.	Количество заказов, тыс. шт.	Себестоимость, млн. руб.	Доход, млн. руб.	ROI, %
Поиск – Панды	2670	8	600	1000	
Поиск – Мишки	4310	9	600	1100	
Поиск – Зайцы	2810	7	500	950	

Рассчитайте рентабельность инвестиций по каждому товару и сделайте выводы.

Решение:

Вывод:

Задание 8. Рассчитать показатели рентабельности организации по затратному, доходному и ресурсному подходам по данным фирмы «Альфа». Решение оформить в таблицах 4.4 – 4.6.

Таблица 4.3 – Исходные данные для расчета показателей рентабельности по трем подходам

в млн. руб.

Показатели	Базисный год	Отчетный год
Выручка от реализации продукции (товаров, работ, услуг)	43835	80130
Себестоимость реализованных товаров, продукции, работ и услуг	37695	60193
Управленческие расходы	-	9481
Расходы на реализацию	4132	7532
Прибыль от реализации	2008	2924
Себестоимость реализованных товаров, продукции, работ и услуг с учетом расходов на реализацию		
Прибыль (убыток) до налогообложения	1044	-1044
Чистая прибыль (убыток)	7072	-1047

Окончание таблицы 4.3

Расходы по текущей деятельности	42799	78535
Прибыль по инвестиционной деятельности	1	1
Расходы по инвестиционной деятельности	-	-
Убыток по финансовой деятельности	705	3355
Расходы по финансовой деятельности	1586	3966
Средняя сумма совокупного капитала	26313,5	41489,5
Среднегодовая стоимость собственного капитала	8745	16371
Среднегодовая стоимость основных средств	24189	40941
Среднегодовая стоимость оборотного капитала	9320	15198,5

Таблица 4.4 – Результаты расчетов показателей рентабельности по затратному подходу

Наименование показателя	Формула	Базисный год	Отчетный год	Изменение, п.п.
1	2	3	4	5
Рентабельность продукции, %				
Рентабельность текущей деятельности, %				
Рентабельность инвестиционной деятельности, %				
Убыточность финансовой деятельности, %				

Вывод:

Таблица 4.5 – Расчет показателей рентабельности по доходному подходу

Наименование показателя	Формула расчета	Базисный год	Отчетный год	Изменение, п.п.
Рентабельность продаж, %				

Вывод:

Таблица 4.6 – Показатели рентабельности по ресурсному подходу

Наименование показателя	Формула расчета	Базисный год	Отчетный год	Изменение п.п.
Рентабельность совокупных активов, %				
Рентабельность собственного капитала, %				
Рентабельность основных средств, %				
Рентабельность оборотных средств, %				
Рентабельность заемного капитала, %				

Вывод:

Задание 9. Рассчитать показатели оценки денежных потоков по данным фирмы «Бетта». Расчеты представьте в таблицах 4.8 – 4.13.

Таблица 4.7 – Исходные данные**в млн руб.**

Показатели	Отчетный год	Базисный год
Остаток денежных средств на начало периода	1448	1741
Остаток денежных средств на конец периода	1629	1448
Поступление денежных средств за период, всего	366800	349509
в т. ч.		
по текущей деятельности	329349	343790
по инвестиционной деятельности	28033	2
по финансовой деятельности	9418	5717
Выбытие денежных средств за период, всего	366619	349802
в т. ч.		
по текущей деятельности	271547	304548
по инвестиционной деятельности	32612	425
по финансовой деятельности	62460	44829
Чистая прибыль	952	12507
Амортизация основных средств и нематериальных активов	12236	10215
Чистый денежный поток, всего	181	-293
в т. ч.		

Окончание таблицы 4.7

по текущей деятельности	95253	44961
по инвестиционной деятельности	-4579	-423
по финансовой деятельности	-53042	-39112
Среднегодовая стоимость активов	202366	156908
Среднегодовая стоимость собственного капитала	130961	111309,5
Краткосрочные обязательства	66631	48644

Таблица 4.8 – Показатели динамики денежных потоков

Наименование показателя	Формула	Базисный год	Отчетный год	Изменение
Коэффициент прироста денежного притока				
Коэффициент прироста денежного притока по текущей деятельности				
Коэффициент прироста денежного оттока				
Коэффициент прироста денежного оттока по текущей деятельности				
Коэффициент прироста чистого денежного потока				

Вывод:

Таблица 4.9 – Показатели качества денежных потоков

Наименование показателя	Формула расчета	Базисный год	Отчетный год	Изменение
Уровень денежного притока:				
по текущей деятельности				
по инвестиционной деятельности				
по финансовой деятельности				
Уровень денежного оттока:				
по текущей деятельности				
по инвестиционной деятельности				
по финансовой деятельности				
Уровень чистого денежного притока:				
по текущей деятельности				
по инвестиционной деятельности				
по финансовой деятельности				

Вывод:

Таблица 4.10 – Показатели сбалансированности денежного потока

Наименование показателя	Формула расчета	Базисный год	Отчетный год	Изменение
Коэффициент прилива денежного потока				
Коэффициент оседания денежного потока				
Коэффициент достаточности денежных средств				
Коэффициент покрытия оттока денежных средств				
Коэффициент абсолютной ликвидности				

Вывод:

Таблица 4.11 – Показатели рентабельности, рассчитанные на основе денежного потока

Наименование показателя	Формула расчета	Базисный год	Отчетный год	Изменение, п. п.
Рентабельность активов, %				
Рентабельность собственного капитала, %				

Вывод:

Таблица 4.12 – Показатели оборачиваемости денежных средств

Наименование показателя	Формула расчета	Базисный год	Отчетный год	Изменение, п. п.
Коэффициент оборачиваемости денежных средств				
Оборачиваемость в днях				

Вывод:

Таблица 4.13 – Показатели рентабельности денежных средств

Наименование показателя	Формула расчета	Базисный год	Отчетный год	Изменение, п. п.
Рентабельность денежных средств, %				
Рентабельность притока денежных средств, %				
Рентабельность оттока денежных средств, %				

Вывод:

Задание 10. Рассчитать показатели финансовой устойчивости, ликвидности и платежеспособности фирмы «Бетта». Расчеты представьте в таблицах 4.15 – 4.16.

Таблица 4.14 – Исходные данные**в млн руб.**

Показатели	На начало периода	На конец периода
Краткосрочные активы	78956	90464
Краткосрочные обязательства	48644	66631
Денежные средства	1741	1448
Краткосрочные финансовые вложения	1	-
Дебиторская задолженность	28147	37468
Собственный капитал	97500	125119
Долгосрочные обязательства	5100	3138
Долгосрочные активы	72205	83637
Совокупные активы	136915	176901

Таблица 4.15 – Показатели ликвидности и платежеспособности

Наименование показателя	Формула	На начало периода	На конец периода	Изменение
Коэффициент текущей ликвидности				
Коэффициент срочной ликвидности				
Коэффициент абсолютной ликвидности				
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами				
Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами				

Вывод:**Таблица 4.16 – Показатели финансовой устойчивости**

Наименование показателя	Формула расчета	На начало периода	На конец периода	Изменение
Коэффициент капитализации (плечо финансового рычага)				
Коэффициент финансовой независимости (автономии)				
Коэффициент финансовой зависимости				
Финансовый леверидж				
Коэффициент финансовой устойчивости (коэффициент финансирования)				
Коэффициент концентрации				
Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств				
Доля срочных обязательств в капитале				
Коэффициент маневренности				

Вывод:

Задание 11. Рассчитать показатели деловой активности для фирмы «Бетта». Расчеты представьте в таблице 4.18.

Таблица 4.17 – Исходные данные**в млн руб.**

Показатели	Базисный год	Отчетный год
Выручка от реализации продукции, работ, услуг	270813	273031
Среднегодовая стоимость активов	156908	202366
Среднегодовая стоимость оборотных средств	66222,5	84710
Среднегодовая стоимость запасов	25440,5	34266
Среднегодовая стоимость остатков готовой продукции	12921,5	19535,5
Среднегодовая сумма кредиторской задолженности	30551,5	39601,5
Среднегодовая сумма дебиторской задолженности	32807,5	35129

Таблица 4.18 – Показатели деловой активности

Наименование показателя	Формула	Базисный год	Отчетный год	Изменение
Коэффициент оборачиваемости активов				
Продолжительность оборота активов, дн.				
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств				
Продолжительность оборота оборотных средств, дн.				
Коэффициент оборачиваемости запасов				
Продолжительность оборота запасов, дн.				
Коэффициент оборачиваемости готовой продукции				
Продолжительность оборота готовой продукции, дн.				
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности				
Продолжительность оборота дебиторской задолженности, дн.				
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности				
Продолжительность оборота кредиторской задолженности, дн.				

Вывод:

ТЕМА 5. КОММЕРЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Цель занятия – раскрыть сущность категорий «коммерческая эффективность» и «коммерческая устойчивость». Изучить показатели и подходы для их оценки. Ознакомиться с методикой построения матрицы коммерческой устойчивости.

Контрольные вопросы к занятию

Вопрос	Ответ
Что такое эффективность коммерческой деятельности?	
Что характеризует коммерческая эффективность?	
Что такое коммерческая устойчивость?	
Перечислите подходы к оценке уровня коммерческой устойчивости	

Задание 1. Разгадать ребусы.

1.



2.



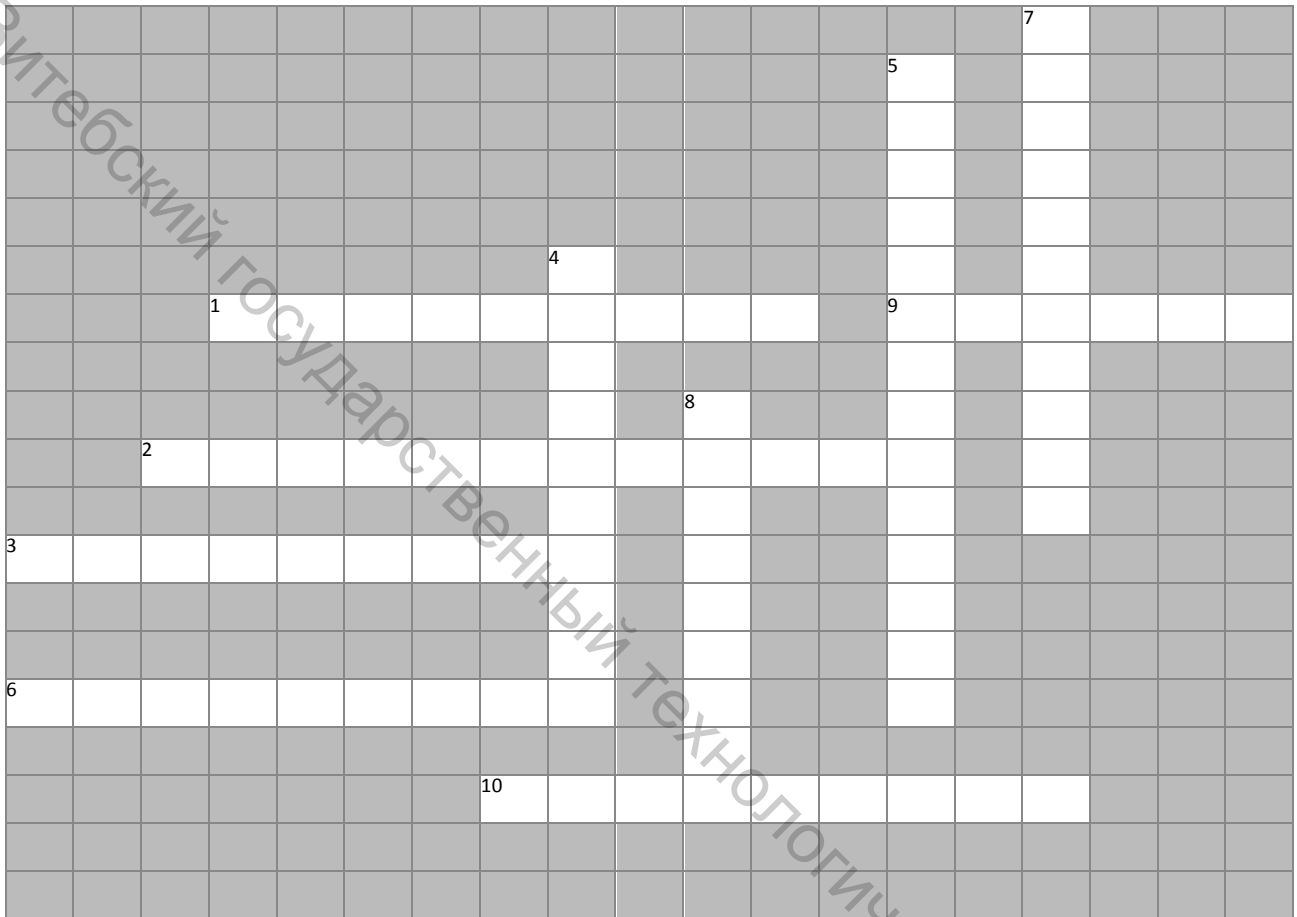
3.



Ответы:

- 1
- 2
- 3

Задание 2. Разгадать кроссворд.



По горизонтали:

1. Деятельность, включающая в себя процедуры закупки, доставки, приемки, хранения и предпродажной подготовки продукции.
2. Способность организации развиваться преимущественно за счет собственных источников финансирования.
3. Наука, предмет которой заключается в организации рационального процесса движения товаров и услуг от поставщиков сырья к потребителям.
6. Торговая и торгово-посредническая деятельность, участие в продаже или содействие продаже товаров и услуг.
9. Деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от производства и продажи товаров, оказания услуг.
10. Организация производства и сбыта продукции, основанная на изучении потребности рынка в товарах и услугах.

По вертикали:

4. Отчуждение товара или услуги одним лицом другому лицу.
5. Показатель, отражающий эффективность использования сырья, материалов и т. д.
7. Общественное объединение или государственное учреждение.
8. Лицо, организация, поставляющие материалы и товары.

Задание 3. Дополнить таблицу 5.1 недостающими элементами.

Таблица 5.1 – Влияние коммерческой деятельности на конечные результаты деятельности коммерческой организации

Коммерческие операции, приносящие доходы	Коммерческие операции, косвенно влияющие на получение дохода

Задание 4. Дополнить таблицу 5.2 недостающими элементами.

Таблица 5.2 – Перечень потенциальных показателей, которые могут быть использованы для оценки коммерческой эффективности

Наименование КД	Показатель	Формула расчета
1	2	3
1.1 Ассортимент продукции и его конкурентоспособность	широта ассортимента	
	глубина ассортимента	
	коэффициент обновления ассортимента	
	конкурентоспособность продукции	
1.2 Поставщики	1.2.1 надежность поставщика	
	1.2.2 удаленность поставщиков, местоположение	

Окончание таблицы 5.2

1	2	3
1.3 Покупатели		$Д_p = ОПр/ОПр_{общ} \times 100\%$
		$Д_{з.к.} = КЗК/К_к$
		Сумма количества клиентов, которые обеспечивают 60 % сбыта, ед.
		$У_{т.к.} = К_{у.к.}/К_к$
1.4 Деловая активность и результативность		Рассчитывается отношением выручки от реализации продукции к среднегодовой стоимости оборотных средств
		$P_o = B_p / P_p$
		$Д_o = (B_n / B) \times 100\%$
		$П_{кл.} = П_n / K_к$

Задание 5. Дополнить схему взаимосвязей видов устойчивости организации недостающими элементами.



Рисунок 5.1 – Схема взаимосвязей видов устойчивости организации

Задание 6. Оценить эффективность коммерческой деятельности ООО «Одежда», основным видом деятельности которой является производство одежды, среднесписочная численность работников составляет 60 человек, по следующим показателям:

- 1) конкурентоспособность продукции;
- 2) надежность поставщиков;
- 3) доля заключенных контрактов за отчетный период;
- 4) рекламоотдача;
- 5) прибыль на одного нового клиента.

1. Оценить конкурентоспособность продукции бальным методом по показателям: цветовая гамма, качества сырья, качество пошива изделия, моделирования изделия, посадка по фигуре на основе анкетных данных потребителей. Обработав результаты анкеты, были получены следующие данные:

Таблица 5.3 – Определение средней бальной оценки по оценочному показателю качества продукции ООО «Одежда»

№ п/п	Оценочный балл	1	2	3	4	5	Итого по показателю	Средняя бальная оценка по показателю
Цветовая гамма								
1	К-во потребителей, выставивших оценочный балл	0	5	15	69	44		
2	Общее количество баллов по показателю	0	10	55	290	220		
Качество сырья								
3	К-во потребителей, выставивших оценочный балл	0	0	10	30	90		
4	Общее количество баллов по показателю	0	0	30	120	450		
Качество пошива изделия								
5	К-во потребителей, выставивших оценочный балл	0	0	4	58	68		
6	Общее количество баллов по показателю	0	0	12	232	340		
Моделирование изделия								
7	К-во потребителей, выставивших оценочный балл	0	0	18	40	72		
8	Общее количество баллов по показателю	0	0	54	160	360		
Посадка на фигуре								
9	К-во потребителей, выставивших оценочный балл	0	0	5	57	68		
10	Общее количество баллов по показателю	0	0	15	228	340		

Для определения итоговой бальной оценки качества продукции ООО «Одежда» и оценки удовлетворенности потребителей проведите обобщающую оценку в таблице 5.4 и, исходя из максимальной суммы баллов равной 5, сделайте выводы.

Таблица 5.4 – Определение итоговой балльной оценки удовлетворенности потребителей

Наименование показателя	Средняя балльная оценка по показателю
Цветовая гамма	
Качество ткани	
Качество изделия	
Моделирование изделия	
Посадка на фигуре	
Цена изделия	
Итоговая балльная оценка удовлетворенности потребителя	

Вывод

2. Оцените поставщиков основного вида продукции балльным методом (таблица 5.5). В основе балльного метода лежит оценка каждого поставщика по балльной шкале.

Таблица 5.5 – Выбор поставщика балльным методом

Наименование фактора	Весомость фактора	ОАО «А», г. Минск	ОАО «Б», г. Минск	ООО «В» г. Москва	ОДО «Г», г. Могилёв
Репутация и имидж	0,04	5	5	5	4
Надёжность	0,1	5	4	5	3
Качество продукции, соответствие его прогрессивным стандартам	0,15	4	4	5	4
Соблюдение сроков, графиков поставки	0,15	5	4	5	5
Уровень цен	0,3	4	5	3	4
Условия поставки и формы расчётов	0,1	4	5	5	3
Взаимоотношение с заказчиками	0,06	5	3	4	5
Рейтинг	1	3,95	4,98	3,9	3,61

Рейтинг поставщика (рассчитывается как общая сумма произведений оценки поставщика по каждому фактору на весомость этого фактора):

- ОАО «А», г. Минск =
- ОАО «Б», г. Минск =
- ООО «В» г. Москва =

– ОДО «Г», г. Могилёв =

Вывод

3. Рассчитать долю заключенных контрактов за отчетный период, рекламоотдачу, прибыль на одного нового клиента в таблице 5.6.

Таблица 5.6 – Расчет дополнительных целевых показателей коммерческой эффективности

Показатель	Базисный год	Отчетный год	Изменение	Темп роста, %
Количество контрактов всего, ед.	18	21	3	116,67
Количество заключенных контрактов за период, ед.	3	2		
Выручка от реализации продукции, млн руб.	29936	37874		
Выручка от реализации продукции, полученная от новых контрактов, млн руб.	1497	1647		
Прибыль от реализации продукции, млн руб.	4661	4995		
Затраты на рекламу, млн руб.	327,6	327,6		
Прибыль, полученная от реализации продукции, по которой осуществлялась реклама, млн руб.	15,60	9,13		

Вывод

4. Проведите обобщающую оценку коммерческой эффективности ООО «Одежда» в таблице 5.7.

Таблица 5.7 – Обобщающая оценка коммерческой эффективности

Показатель	Базисный год	Отчетный год	Изменение	Темп роста, %
Качество продукции, балл	–			
Надежность поставщиков	–			
Доля заключенных контрактов за отчетный период, %				
Рекламоотдача, руб.				
Прибыль на одного нового клиента, млн руб.				

Вывод

Задание 7. Постройте матрицу коммерческой устойчивости по следующим данным (таблица 5.8).

В рамках своей основной (производственной) деятельности ОАО «Гамма» осуществляет изготовление следующих видов изделий:

- электроизмерительные приборы;
- автотракторные приборы.

Таблица 5.8 – Исходные данные для построения матрицы коммерческой устойчивости

Показатель	Значение, руб.
Объем производства всего	104 990
Объем производства электроизмерительных приборов	27 643
Объем производства автотракторных изделий	60 318
Закуплено основного сырья	22 819
Закупка основного сырья у ООО «Интервал»	10 915
Закупка основного сырья у УП «Дисплей»	11 814
Объем поставки продукции РУП «Минский тракторный завод»	67,5 %
Объем поставки ОАО «Минский автомобильный завод»	17,0 %

Решение:

		Несколько направлений деятельности			Одно направление деятельности						
		По каждому направлению деятельности несколько поставщиков сырья, расположенных на территории разных государств	По каждому направлению деятельности несколько поставщиков сырья, расположенных на территории одного государства	По каждому направлению деятельности один поставщик сырья	Несколько поставщиков сырья, расположенных на территории разных государств	Несколько поставщиков сырья, расположенных на территории одного государства	Один поставщик сырья				
Потребители	Несколько направлений деятельности	По каждому направлению деятельности несколько потребителей готовой продукции, расположенных на территории разных государств				X					
		По каждому направлению деятельности несколько потребителей готовой продукции, расположенных на территории одного государства									
		По каждому направлению деятельности один потребитель готовой продукции									
Поставщики	Одно направление деятельности	Несколько потребителей готовой продукции, расположенных на территории разных государств	X								
		Несколько потребителей готовой продукции, расположенных на территории одного государства									
		Один потребитель готовой продукции									

Вывод

ТЕМА 6. ИНВЕСТИЦИОННАЯ И ИННОВАЦИОННАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Цель занятия – раскрыть сущность категорий «инвестиционная и инновационная эффективность». Изучить показатели и подходы для их оценки.

Контрольные вопросы к занятию

Вопрос	Ответ
Что такое эффективность проекта?	
Какие виды инвестиционной эффективности выделяют?	- -
В чем сущность общественной эффективности?	
В чем сущность коммерческой эффективности?	
Какие принципы необходимо соблюдать при оценке эффективности проекта?	
Для каких целей оценивается эффективность инвестиционных проектов?	
Какие методы используются для оценки эффективности инновационных проектов?	- -
Что такое инновационная деятельность?	
Какие подходы к оценке инновационной деятельности существуют в настоящее время?	- - -

Задание 1. Дополните таблицу 6.1.

Таблица 6.1 – Классификация видов эффективности проектов

Признак классификации	Виды эффективности проекта			
	Эффективность проекта в целом		Эффективность участия в проекте	
Виды эффективности				
Тип эффекта				

Задание 2. Заполните таблицу 6.2.

Таблица 6.2 – Показатели эффективности инвестиционных проектов

Показатель	Формула	Характеристика	Преимущества	Недостатки
Рентабельность инвестиций				
Срок окупаемости				
Чистый дисконтированный доход				

Задание 3. Перечислите основные этапы оценки эффективности инновационной деятельности.

1.

2.

3.

4.

Задание 4. Дополните рисунок 6.1.

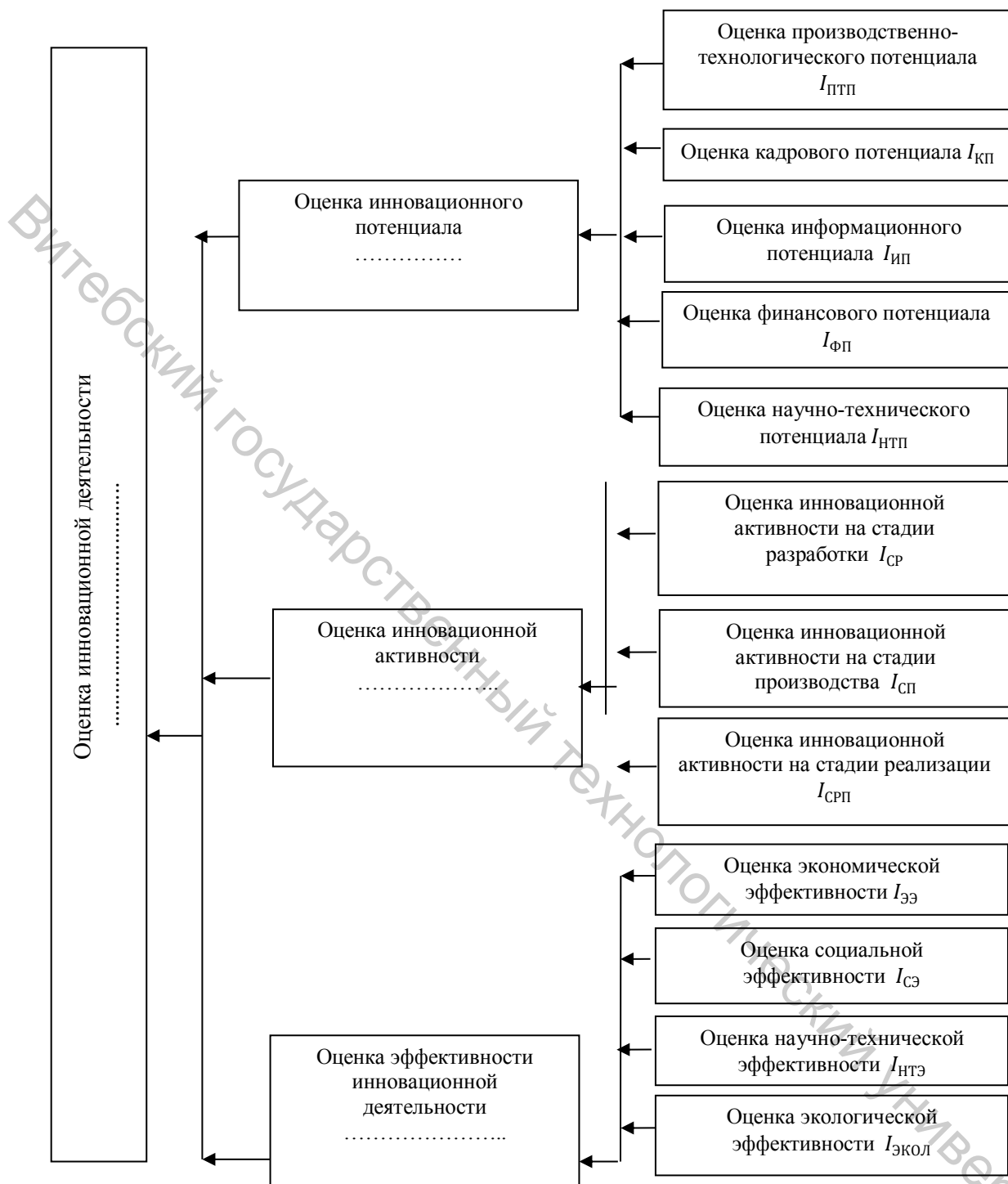
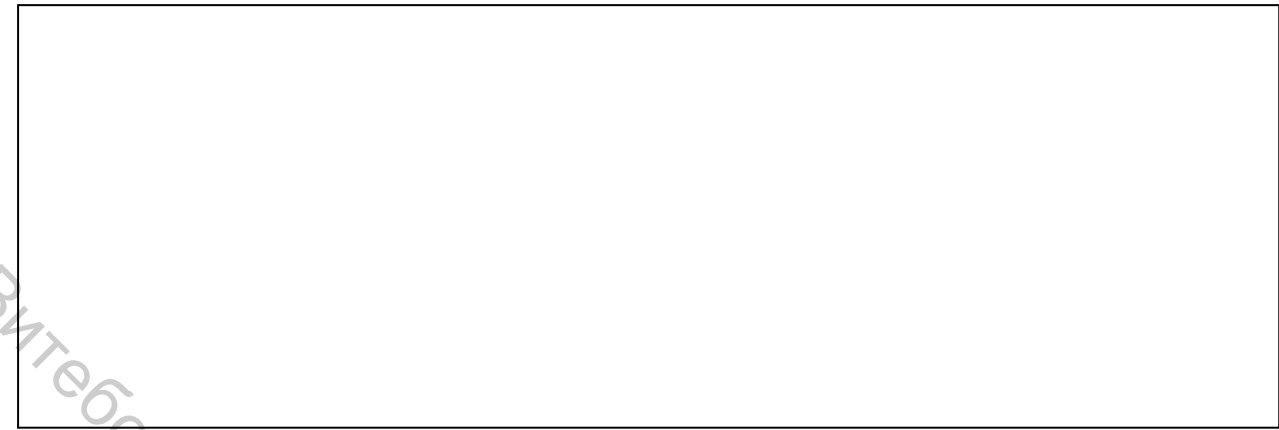


Рисунок 6.1 – Алгоритм комплексной оценки инновационной деятельности

Задание 5. Инвестиционный проект рассчитан на 17 лет и требует капитальных вложений в размере 250000 млн руб. В первые шесть лет никаких поступлений не ожидается, однако в последующие 12 лет ежегодный доход составит 50000 млн руб. Следует ли принять этот проект, если коэффициент дисконтирования равен 18 %?



Задание 6. Для каждого из нижеперечисленных проектов рассчитайте IRR и NPV, если значение коэффициента дисконтирования равно 20 %.

Таблица 6.3 – Исходные данные

Проекты	IC	P1	P2	P3	P4	P5
A	-370	-	-	-	-	1000
B	-240	60	60	60	60	60
C	-263,5	100	100	100	100	100



Задание 7. Имеются два инвестиционных проекта, которые характеризуются следующими чистыми потоками денежных средств.

Таблица 6.4 – Исходные данные

в млн руб.

Год	Денежные потоки по проектам	
	А	Б
0	-1300	-1400
1	350	350
2	450	450
3	550	650
4	150	350

Определите более выгодный проект с точки зрения дисконтированного периода окупаемости при ставке дисконта 12 %.

Задание 8. Капитальные вложения на единицу продукции составляют 8000 руб., а себестоимость единицы продукции – 16000 руб. Организация установила оптовую цену величиной 20000 руб. Годовой объем производства продукции 100 000 ед. Уровень рентабельности организации равен 0,2. Определить общую экономическую эффективность капитальных вложений для строительства нового цеха.

Задание 9. Рассчитайте интегральный показатель инновационной деятельности по данным фирмы «Гамма». Результаты расчетов оформите в таблицах 6.6 – 6.9.

Таблица 6.5 – Исходные данные

Показатель	Базисный год	Отчетный год
1. Среднегодовая стоимость основных средств (из бухгалтерского баланса), млн руб.	96589,5	110878,5
2. Среднегодовая стоимость долгосрочных активов, млн руб.	108155,5	120774,5
3. Среднегодовая стоимость основных средств, млн руб.	230270,5	228015
4. Среднесписочная численность работников, чел.	1163	1034
5. Стоимость основных средств на начало года, млн руб.	183840	222701
6. Стоимость основных средств на конец года, млн руб.	222701	233329
7. Сумма накопленной амортизации, млн руб.	114898	118872
8. Стоимость введенных основных средств, млн руб.	41313	16678
9. Количество работников с высшим образованием, чел.	364	270
10. Численность работников на 01.01	1239	1155
11. Списочная численность работников в научно-исследовательских, проектно-конструкторских подразделениях на конец отчетного года, чел.	57	48
12. Среднегодовая стоимость собственного капитала, млн руб.	120357	125904
13. Среднегодовая стоимость краткосрочных активов, млн руб.	72419,5	78777
14. Среднегодовая стоимость финансовых активов, млн руб.	1418,5	671,5
15. Среднегодовая стоимость совокупных активов, млн руб.	180575	199551,5
16. Среднегодовая стоимость нематериальных активов, млн руб.	1302,5	2058
17. Прибыль от реализации продукции, работ, услуг, млн руб.	21346	15055
18. Выручка от реализации продукции, работ, услуг, млн руб.	210215	162160
19. Объем производства продукции, млн руб.	220349	175154
20. Среднегодовая стоимость краткосрочных обязательств, млн руб.	55578,5	67467,5
21. Фонд заработной платы, млн руб.	57396	55763,1
22. Материальные затраты, млн руб.	108458	73746
23. Амортизационные отчисления, млн руб.	7222	9618
24. Затраты на производство продукции, работ, услуг, млн руб.	194213	161197
25. Среднегодовая стоимость активной части основных средств, млн руб.	97457	111782
26. Себестоимость реализованной продукции, млн руб.	188869	147105
27. Прибыль от текущей деятельности, млн руб.	11420	6394
27. Стоимость новых поступивших основных средств (активная часть), млн руб.	13517	16467
28. Стоимость основных средств на конец периода по активной части, млн руб.	106461	117103
29. Среднемесячная заработная плата, млн руб.	4,112	4,494
30. Среднемесячная заработная плата по стране, млн руб.	5,855	6,806

Таблица 6.6 – Оценка инновационного потенциала

1.1 Оценка производственно-технологического потенциала $I_{птп}$				
Показатель	Базисный год	Отчетный год	Изменение	Темп роста, %
Доля основных средств в долгосрочных активах (по среднегодовой стоимости из бухгалтерского баланса), %				
Фондовооруженность труда, млн руб./чел.				
Коэффициент износа основных средств				
Коэффициент ввода основных средств				
Процент использования производственной мощности, %				
Интегральный показатель				
1.2 Оценка кадрового потенциала $I_{кп}$				
Доля персонала с высшим образованием, %				
Доля персонала, занятого в научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработках в списочной численности, %				
Средний возраст работников, лет				
Интегральный показатель				
1.3 Оценка информационного потенциала $I_{ип}$				
Затраты на создание и обновление web-сайтов, млн руб.	0	0	-	-
Интегральный показатель				
1.4 Показатели финансового потенциала $I_{фп}$				
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами, д.ед.				
Доля финансовых активов в совокупных активах, %				
Прибыль от текущей деятельности (так как прибыль до налогообложения сменилась убытком), млн. руб.				
Интегральный показатель				
1.5 Оценка научно-технологического потенциала $I_{нтп}$				
Количество заявленных патентов, свидетельств, ед.				
Вознаграждение за рационализаторские предложения и выплаты авторских гонораров, млн руб.				
Доля нематериальных активов в долгосрочных активах, %				
Интегральный показатель				
Интегральный показатель инновационного потенциала				

Таблица 6.7 – Оценка инновационной активности

2.1 Оценка инновационной активности на стадии разработки I_{cp}				
Показатель	Базис- ный год	Отчет- ный год	Изме- нение	Темп роста, %
Численность отделов, занятых НИОКР, чел.	4	4	-	100,00
Интегральный показатель				1,0000
2.2 Оценка инновационной активности на стадии производства I_{ca}				
Затраты на технологические инновации, млн руб.	1009	1425		
Интегральный показатель				
2.3 Оценка инновационной активности на стадии реализации I_{cnp}				
Доля отгруженной инновационной продукции в общем объеме отгруженной продукции, %				
Затраты на маркетинговые инновации, млн руб.	196	69		
Интегральный показатель				
Интегральный показатель инновационной активности				

Таблица 6.8 – Оценка эффективности инновационной деятельности

3.1 Оценка экономической эффективности $I_{э}$				
Показатель	Базис- ный год	Отчет- ный год	Изме- нение	Темп роста, %
Рентабельность продаж, %				
Интегральный показатель				
3.2 Оценка социальной эффективности $I_{cэ}$				
Соотношение количества человек специализированных подразделений, повысивших квалификацию, к количеству человек повысивших квалификацию, коэфф.			-	
Интегральный показатель				-
3.3 Оценка научно-технической эффективности $I_{нтэ}$				
Объем выполненных НИОКР, млн руб.			-	
Интегральный показатель				-
3.4 Оценка экологической эффективности $I_{экэ}$				
Сумма экологического налога, млн руб.	150,3	118,48	-31,82	78,83
Объем производства на рубль экологического налога, коэфф.	1466,1	1478,3	12,2	100,83
Интегральный показатель				1,1310
Интегральный показатель эффективности инновационной деятельности				1,0169

Таблица 6.9 – Оценка устойчивого развития

4.1 Оценка экономического развития $I_{эр}$				
Показатель	Базис- ный год	Отчет- ный год	Изме- нение	Темп роста, %
Коэффициент финансовой независимости (по среднегодовой стоимости)				
Коэффициент ликвидности (по среднегодовой стоимости)				
Фондоотдача, руб.				
Зарплатоотдача, руб.				
Материалоотдача, руб.				
Амортоотдача, руб.				
Затратоотдача, руб.				
Доля активной части в стоимости основных средств, %				
Коэффициент реализации, д.ед.				
Коэффициент оборачиваемости, об.				
Рентабельность продукции, %				
Рентабельность активов (по текущей деятельности, так как только она с одним знаком), %				
Коэффициент обновления активной части основных средств, д.ед.				
Интегральный показатель				
4.2 Оценка социального развития $I_{ср}$				
Соотношение средней заработной платы по организации к заработной плате по стране, коэфф.				
Коэффициент текучести кадров, д.ед.				
Интегральный показатель				
4.3 Оценка экологического развития $I_{эр}$				
Сумма оплаты за выбросы на 1000 рублей произведенной продукции, руб.				
Сумма оплаты за услуги сторонних организаций по уборке территории, сбору, и вывозу отходов, млн руб.	684	639		
Интегральный показатель				
Интегральный показатель устойчивого развития				

Интегральный показатель инновационной деятельности

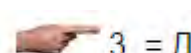
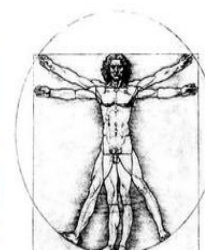
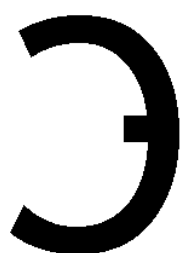
ТЕМА 7. СОЦИАЛЬНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

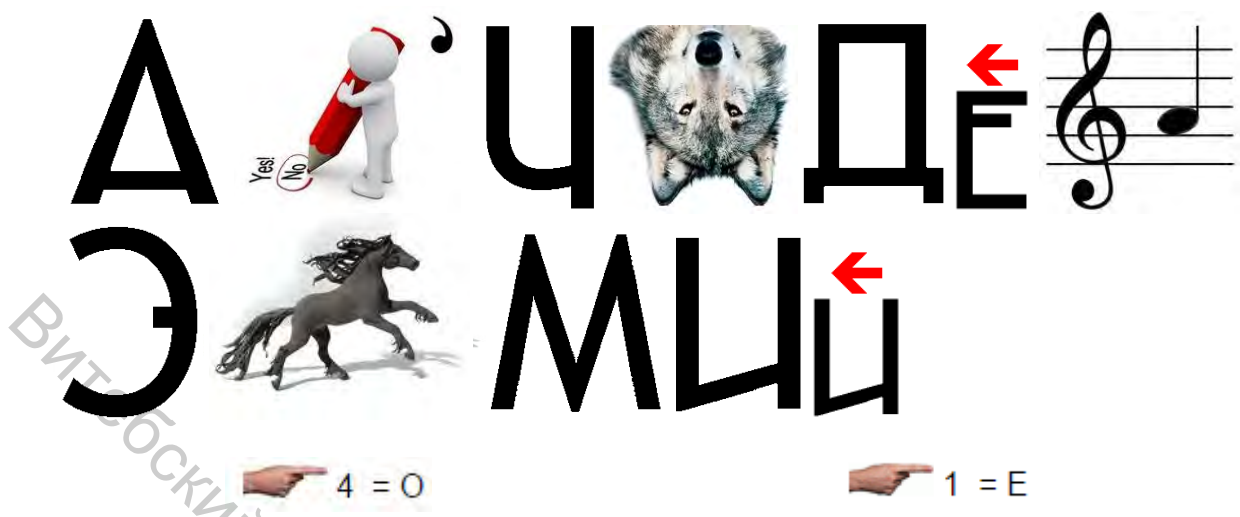
Цель занятия – дать понятие и раскрыть экономическую сущность социальной эффективности, изучить систему показателей ее характеризующую.

Контрольные вопросы к занятию

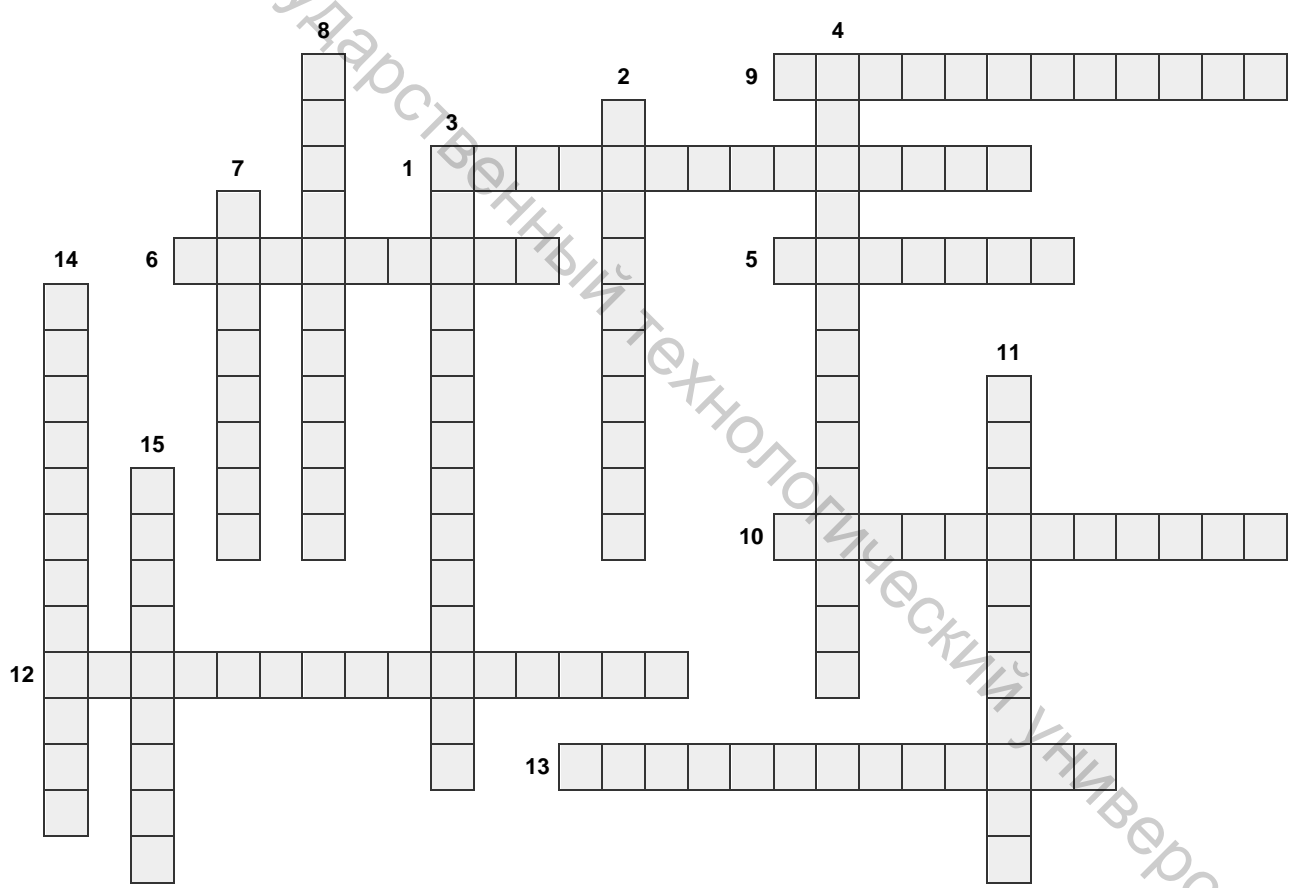
Вопрос	Ответ
Что такое социальная эффективность?	
Что подразумевается под социальным эффектом?	
Перечислите показатели социальной эффективности, которые можно отнести к социальным	
Перечислите показатели социальной эффективности, которые можно отнести к экономическим	
На каких концепциях базируется организационно-экономический механизм повышения социальной эффективности?	- - -

Задание 1. Разгадать ребусы.





Задание 2. Разгадайте кроссворд.



По горизонтали:

1. Претворение в жизнь своих внутренних возможностей и способностей.
5. Результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанной с должностным или профессиональным ростом.
6. Способность человека к умножению своих внутренних возможностей, в первую очередь – способность к развитию.
9. Степень профессиональной подготовленности работника к выполнению

конкретного вида работы, включающей теоретические знания и практические навыки, которые должны соответствовать нормам Единого тарифно-квалификационного справочника.

10. Состояние человека, при котором действие внешних и внутренних факторов не приводит к плохому состоянию, ухудшению функционирования и развития организма, сознания, психики и человека в целом и не препятствует достижению определённых желательных для человека целей.

12. Добровольный вклад бизнеса в развитие общества в социальной, экономической и экологической сферах, связанный напрямую с основной деятельностью компании и выходящий за рамки определенного законом минимума.

13. Одно из направлений научно-технического прогресса, использующее саморегулирующие технические средства и математические методы с целью освобождения человека от участия в производственных процессах либо существенного уменьшения степени этого участия или трудоёмкости выполняемых операций.

14. Состояние организации, хозяйственная деятельность которой обеспечивает в нормальных условиях выполнение всех ее обязательств перед работниками, другими организациями, государством, благодаря достаточным доходам и соответствию доходов расходам.

По вертикали:

2. Безвозмездные выплаты государства населению из государственного или местных бюджетов, государственных внебюджетных фондов, средств общественных организаций.

3. Внешний рычаг активизации персонала, побуждение с помощью материальной заинтересованности.

4. Денежная оплата труда работников в виде заработной платы и премиальных выплат, зависящая от количества и качества труда.

7. Столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов людей.

8. Физиологический или психологический недостаток чего-либо.

11. Усиление человеколюбия, справедливости в экономической, общественной жизни; признание и уважение общечеловеческих ценностей, внимание к людям.

15. Процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения целей организации или личных целей.

Задание 3. Соотнесите понятия.

Эффективность
трудовой
деятельности

Возможность достижения позитивных, а также избежания отрицательных с социальной точки зрения изменений

Социальное развитие

Международный стандарт ведения социальной отчетности, содержащий перечень социальных показателей и направлений оценки социальной эффективности

Социальная
эффективность
проектов

Процесс дифференциации работников организации на определенные целевые группы, участники которых имеют сходный побудительный мотив занятости либо другой критерий, который непосредственно представляет наибольший интерес для той или иной цели управления

Корпоративная
социальная
ответственность

Комплексный показатель, который определяется организацией работы персонала, мотивацией труда, социально-психологическим климатом в коллективе

Концепция качества
трудовой жизни

Совокупность форм организации процесса производства, охраны и условий труда, обеспечивающих полное удовлетворение текущих и будущих социально-трудовых потребностей, реализацию трудового и творческого потенциала работников и удовлетворение интересов работников

Концепция
сегментации
персонала

Комплексный элемент целостного управления организацией. Реализуя генеральные цели, организация вынуждена учитывать социальные условия и адекватно на них реагировать

Задание 4. Приведите примеры методов, направленных на повышение социальной эффективности.

Таблица 7.1 – Методы повышения социальной эффективности

Направления повышения социальной эффективности	Организационные методы	Экономические методы
Качество трудовой жизни персонала		
Улучшение профессионально-квалификационной и социальной структуры персонала на основе его сегментации		
Усиление мотивации		
Повышение социальной ответственности организации		

Задание 5. Дополните рисунок 7.1.



Рисунок 7.1 – Структура социального паспорта организации

Задание 6. Необходимо рассчитать экономические результаты от реализации мероприятий по совершенствованию процесса подбора и расстановки в компании «Сигма», которые позволят снизить текучесть кадров на 4 п. п. (с 14,7 % до 10,7 %).

На начало года численность персонала организации составляет 78 чел. На конец года планируется расширение штата компании до 83 чел. Согласно фактическим данным организации, производительность сотрудника, предупредившего об увольнении, во время последнего месяца (24 рабочих дня) снижается в среднем на 30 %. Среднедневная производительность труда сотрудников в отчетном году составляет 16,7 млн руб. Согласно фактическим данным организации, производительность труда вновь принятого сотрудника в связи с адаптационным периодом (30 рабочих дней) ниже средней на 30 %.

Затраты на обучение новых сотрудников рассчитываются исходя из суммы доплаты наставнику за обучение в течение одного месяца. На одного наставника организацией выделяется сумма 4 млн. руб. (включая доплату наставника и отчисления в соответствующие фонды).

Также в организации возникнут дополнительные расходы, связанные с организацией работ по приему и увольнению сотрудников:

- заработная плата менеджера по персоналу – 5 млн руб.;
- годовой фонд рабочего времени – 1987 ч;
- время, затрачиваемое менеджером по персоналу на оформление документов, в среднем в данной организации, составляет:
 - на прием – 0,85 ч;
 - на увольнение – 0,5 ч.

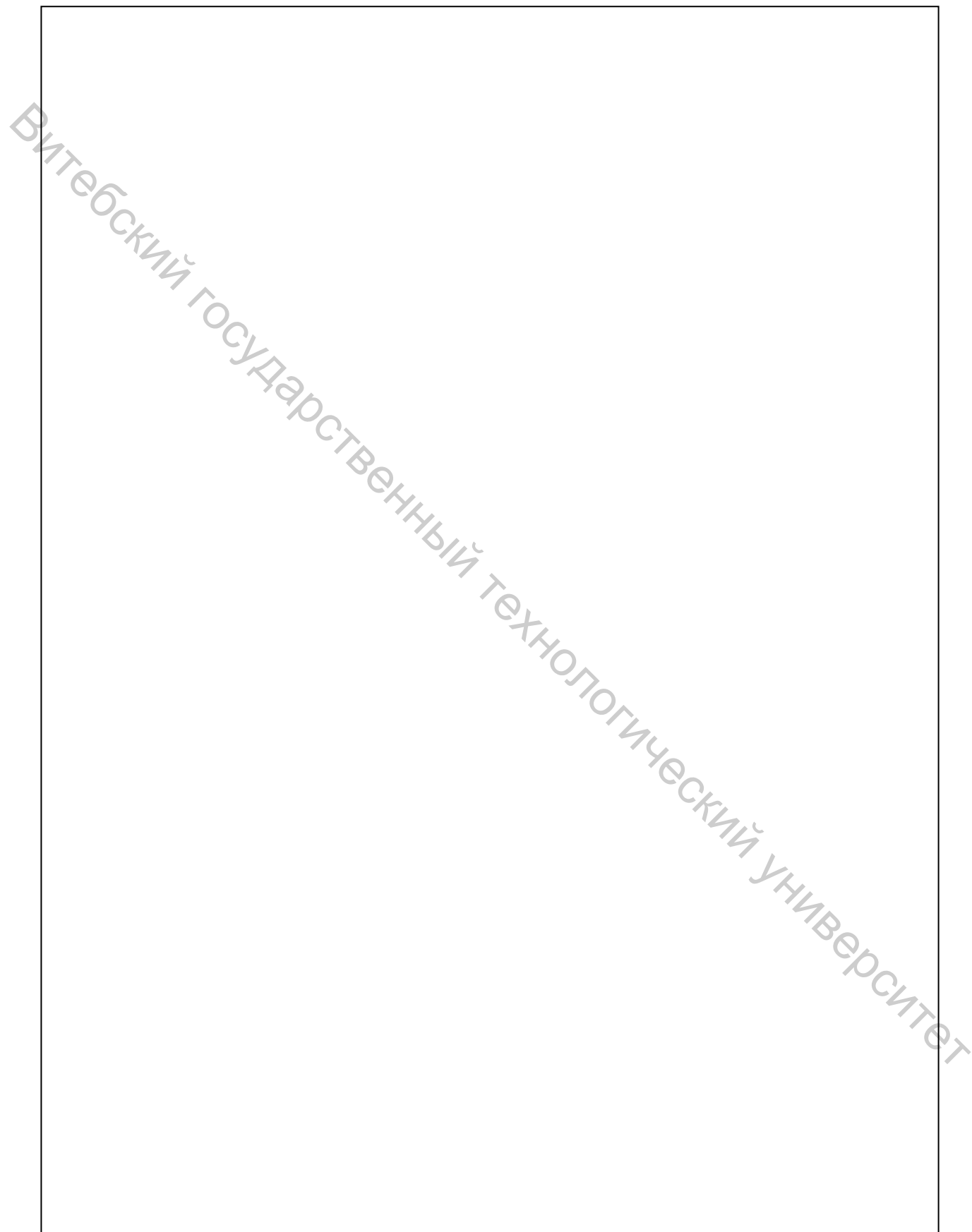
Подбором кадров в организации занимается директор по персоналу.

Таблица 7.2 – Затраты времени директора по персоналу на выполнение функции подбора одного сотрудника

Функции директора по персоналу по подбору кадров	Временные затраты на выполнение каждой функции, мин
Анализ резюме, анкеты	15
Телефонное интервью	15
Заполнение оценочного листа телефонного интервью	10
Первичное обследование	20
Проверка кандидата по компетенциям методом CASE-интервью	25
Оценка результатов интервью, отборочного испытания	15
Проведение финального обследования совместно с руководителем отдела	20
Принятие решения о найме кандидата	10
Итого	130

Зарботная плата директора по персоналу – 7 млн руб.

Затраты на размещение информации о вакансиях в СМИ (годовые) – 790 тыс. руб.



Задание 7. Рассчитайте экономические результаты за один месяц от реализации мероприятия по совершенствованию систем оплаты труда и мотивации персонала, которые позволили увеличить производительность труда с 12 до 17 млн руб. в день 30 менеджерам по продажам. Количество рабочих дней за месяц – 24 дн.

Витебский государственный технологический университет

Задание 8. Мероприятия по совершенствованию подсистемы развития персонала ООО «Луч» были проведены по двум направлениям:

1) внедрена система управления карьерой: разработана соответствующая регламентная база по управлению карьерой и работой с кадровым резервом, а также разработана система оценки для зачисления в кадровый резерв организации. Экономический результат за год по данному направлению составит – 85,4 млн руб., затраты – 31 млн руб.;

2) внедрена система обучения резервистов. Экономический результат за год по данному направлению составит 36,3 млн руб., затраты – 10,3 млн руб.

Эффективен ли данный проект?

Витебский государственный технологический университет

Задание 9. Рассчитайте ЧДД за расчетный период (5 лет) от мероприятия по внедрению системы управления карьерой специалистов в организации ООО «Берег».

Затраты на мероприятия – 12 млн руб. (расходы на обучение менеджера по персоналу, доплата за расширение должностных обязанностей, разработка карьерограмм).

Экономический результат в первый год составит 15 млн руб. (за счет снижения текучести кадров на 1 %).

Витебский государственный технологический университет

Задание 10. Необходимо перечислить основные социальные результаты, которые будут получены в ОАО «Айвенго» после внедрения мероприятий по совершенствованию организации работы с кадровым резервом и карьерным продвижением сотрудников. Содержание мероприятий следующее: разработано новое положение о формировании и подготовке резерва кадров ОАО «Айвенго»; внедрена новая система оценки кандидатов в кадровый резерв; разработаны формы плана карьеры для специалистов и руководителей; внесены дополнения к должностной инструкции специалиста по управлению персоналом, касающиеся управления карьерой.

Таблица 7.3 – Социальные результаты совершенствования управления внутриорганизационной карьерой персонала

Показатели	Социальные результаты

ТЕМА 8. ЭКОЛОГИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Цель занятия – дать понятие и раскрыть экономическую сущность экологической эффективности, изучить систему показателей экологической эффективности, изучить методику комплексной оценки.

Контрольные вопросы к занятию

Вопрос	Ответ
1	2
Что такое экологическая эффективность?	
Что такое оценка экологической эффективности?	
Что такое показатель экологической эффективности?	
Что представляет собой показатели эффективности функционирования?	
Приведите пример показателей эффективности функционирования системы	<ul style="list-style-type: none"> - сырье, вспомогательные материалы: - энергоносители: - технологические объекты и оборудование: - снабжение и поставка: - продукция: - производство:
Что представляют собой показатели эффективности управления?	
Приведите пример показателей эффективности управления	<ul style="list-style-type: none"> - соответствие нормативным правовым требованиям: - организация работ:

Окончание таблицы

1	2
	<p>- <i>финансовые характеристики:</i></p> <p>- <i>отношения с общественностью:</i></p> <p>- <i>функционирование системы экологического управления:</i></p>
Что представляют собой показатели состояния окружающей среды?	
Приведите пример показателей состояния окружающей среды	
Формула расчета сводного индикатора экологической эффективности	

Задание 1. Разгадать ребусы.

1.



2.



3.



4.



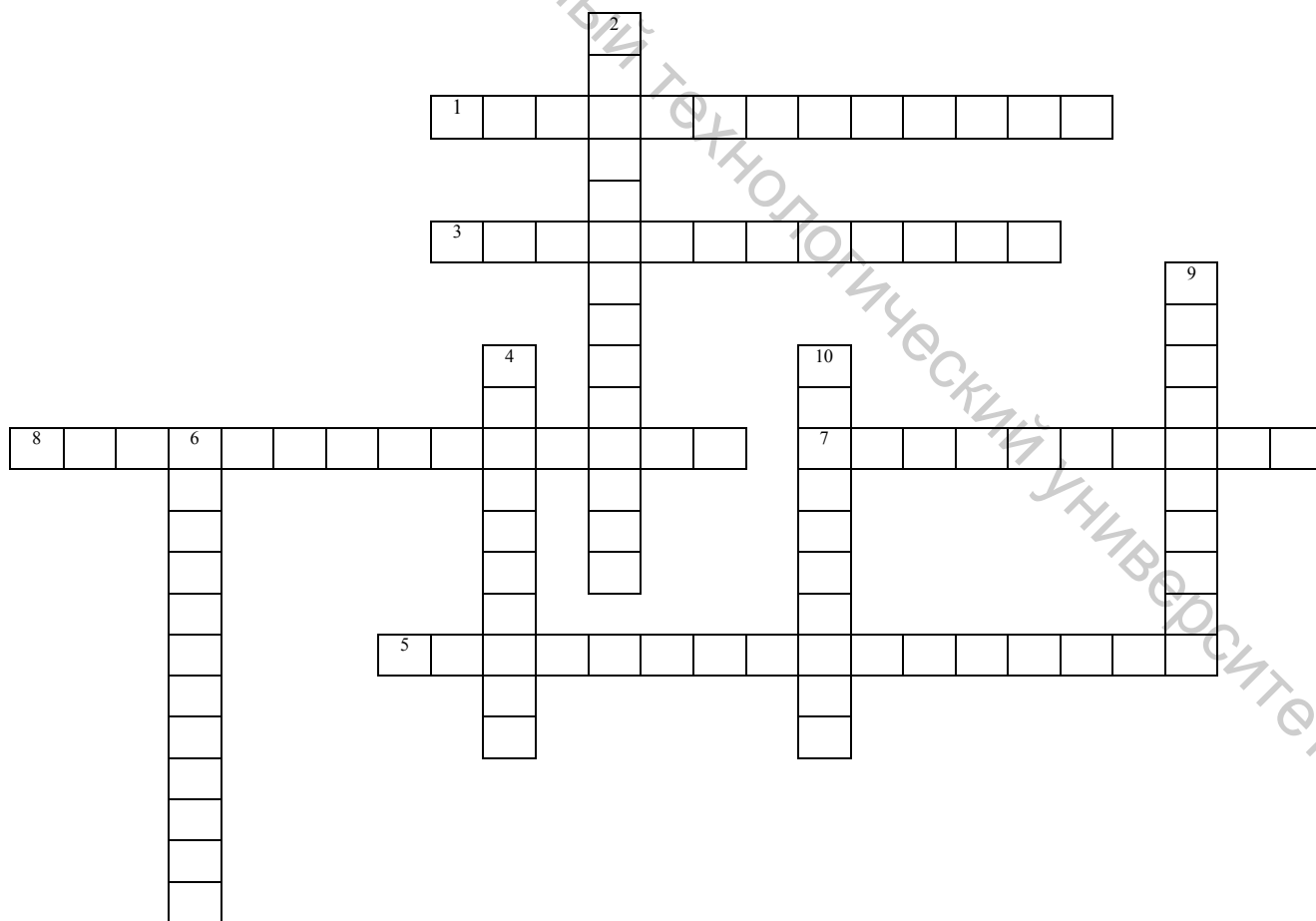
Ответы:

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____
- 4 _____

Задание 2. Разгадать кроссворд.

По вертикали:

- 2. Какой метод оценки экологической эффективности осуществляется на основе системы разнообразных критериев и показателей, которые удовлетворяют приоритетам экологической политики?
- 4. Показатели эффективности чего демонстрируют усилия, предпринимаемые руководством по организации инфраструктуры экологического менеджмента?
- 6. Вид показателей состояния окружающей среды?
- 9. Природные ресурсы, находящиеся в пользовании, потенциально пригодные, предназначенные и предоставленные для использования?
- 10. Появление какой специфической оценочной деятельности обусловлено истощением природных богатств, деградацией окружающей среды и опасностью наступления экологического коллапса?



По горизонтали:

1. Какой вид эффективности можно определить как способность бизнес-единиц достигать определенных целевых экологических показателей с наименьшими затратами путем проведения комплекса мероприятий по охране окружающей среды?
3. Какой метод оценки экологической эффективности осуществляется при помощи матриц оценки экологической эффективности?
5. Показатели эффективности чего отражают экологические аспекты, связанные с функционированием организации, включая деятельности, продукцию, услуги.
7. Сфера общественной жизни, являющаяся основным компонентом устойчивого развития?
8. Деятельность предприятия, которая представляет собой совокупность специализированных инженерно-технологических, контрольно-аналитических, производственно-хозяйственных и управленческих операций, составляющих самостоятельный процесс создания экологической полезности коммерческого продукта?

Задание 3. Дополнить схему: «Методы оценки экологической эффективности».

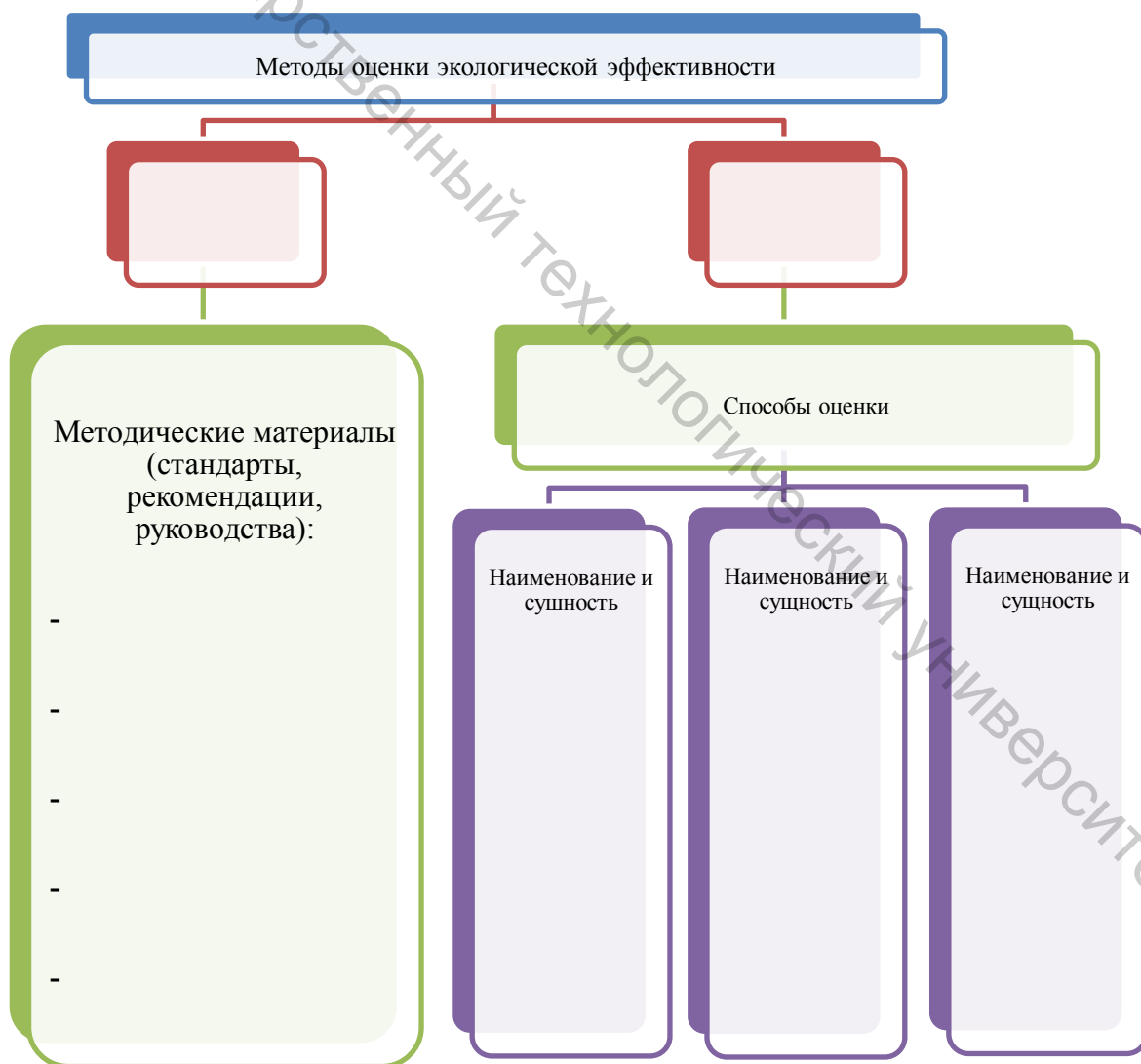


Рисунок 8.1 – Методы оценки экологической эффективности

Задание 4. Дополнить схему: «Последовательность (этапы) оценки экологической эффективности и их содержание».

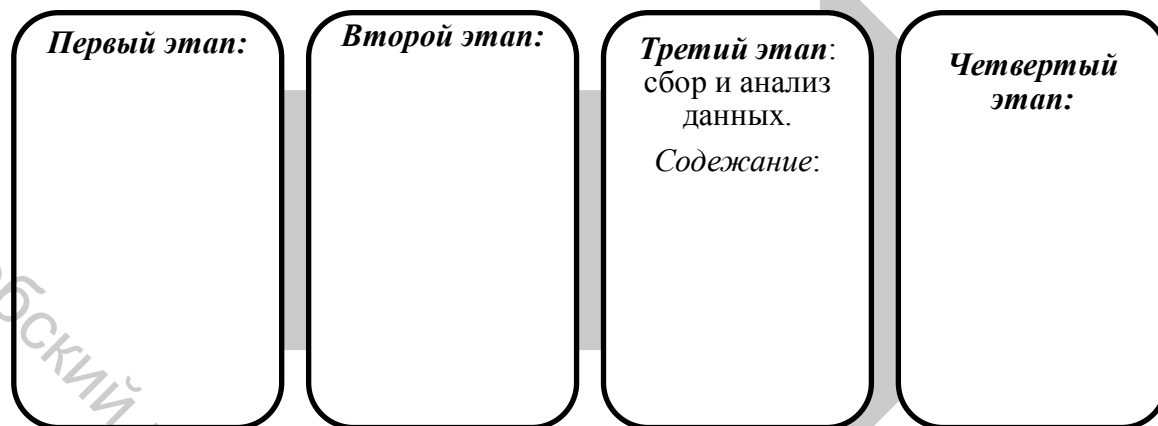


Рисунок 8.2 – Последовательность (этапы) оценки экологической эффективности и их содержание

Задание 5. Дополнить схему: «Классификация показателей оценки экологической эффективности».

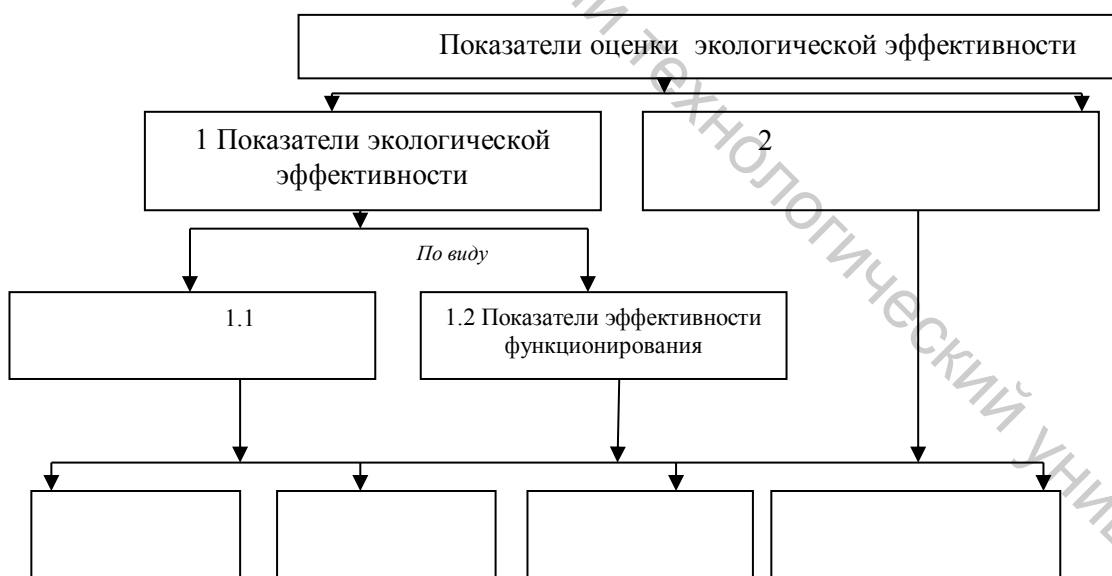


Рисунок 8.3 – Классификация показателей оценки экологической эффективности

Задание 6. Оценить экологическую эффективность ООО «Конфи», основным видом деятельности которого является производство кондитерских изделий, на основании целевых показателей экологической политики, выбранных ведущими топ-менеджерами (таблица 8.1).

Таблица 8.1 – Целевые показатели экологической политики ООО «Конфи»

Наименование показателя	Целевое значение
Показатели эффективности функционирования системы	
Количество отходов, т	не более 18,2
Количество человек, занятых экологической безопасностью, чел.	4
Удельный вес переработанных отходов в структуре отходов, %	6 и более
Доля биоразлагающейся упаковки в общем объеме упаковочных материалов, %	4,4 и более
Соответствие стандартам безопасности пищевых продуктов	соответствуют
Показатель эффективности управления	
Величина экологического налога в пределах лимита, руб.	не более 690
Величина экологического налога сверх лимита, руб.	0
Удельный вес затрат на захоронение отходов в себестоимости продукции, %	не более 0,06
Удельный вес затрат на мероприятия на природоохранные мероприятия в себестоимости продукции, %	не более 0,2

Исходные данные для анализа показателей экологической эффективности ООО «Конфи» представлены в таблице 8.2.

Таблица 8.2 – Оценка экологической эффективности ООО «Конфи» в базисном и отчетном году относительно целевых показателей

Наименование показателя	Базисный год	Отчетный год	Темп роста, %	Целевое значение	Отметка о выполнении
1	2	3	4	5	6
Показатели эффективности функционирования системы					
Количество отходов, т	18,2	20,9			
Количество человек, занятых экологической безопасностью, чел.	2	3			
Удельный вес переработанных отходов в структуре отходов, %	3,2	3,3			
Доля биоразлагающейся	0	1,1			

Окончание таблицы 8.2

1	2	3	4	5	6
упаковки в общем объеме упаковочных материалов, %					
Соответствие стандартам безопасности пищевых продуктов	75 % соответствия	100 % соответствия			
<i>Показатель эффективности управления</i>					
Величина экологического налога в пределах лимита, руб.	4,5	4,8			
Величина экологического налога сверх лимита, руб.	0	0,3			
Удельный вес затрат на захоронение отходов в себестоимости продукции, %	0,03	0,02			
Удельный вес затрат на мероприятия на природоохранные мероприятия в себестоимости продукции, %	0,2	0,3			

Вывод:

Задание 7. Оценить экологическую эффективность бизнеса по сводному индуктору экологической эффективности по данным таблицы 8.3. Расчет оформить в таблице 8.4.

Таблица 8.3 – Исходные данные для расчета сводного индикатора экологической эффективности

Показатель	Базисный год	Отчетный год	Темп роста, %
Количество черновой меди, перешедшей в готовые продукты, тонн	112027	118035	
Количество черновой меди, содержащейся в исходном сырье, тонн	125800	126300	
Годовой объем отходов, использованных при производстве продукции, тонн	203900	196400	
Общий объем образования отходов за год, тонн	320800	289200	
Уловленный в течение года в процессе очистки выбросов объем CO ₂ , усл. тонн	982000	1020300	
Общий объем CO ₂ , содержащегося в образовавшихся в процессе производства выбросов, усл. тонн	3560398	3668375	
Годовой объем использованной в производстве и очищенной от вредных веществ воды, усл. тонн	256030	234520	
Общий годовой объем образования, использованной в производстве и загрязненной вредными веществами воды, усл. тонн	986304	903420	

Таблица 8.4 – Расчет сводного индикатора экологической эффективности

Индексы	Базисный год	Отчетный год	Изменение
J_k			
J_o			
J_b			
J_c			
Y_v			

Вывод:

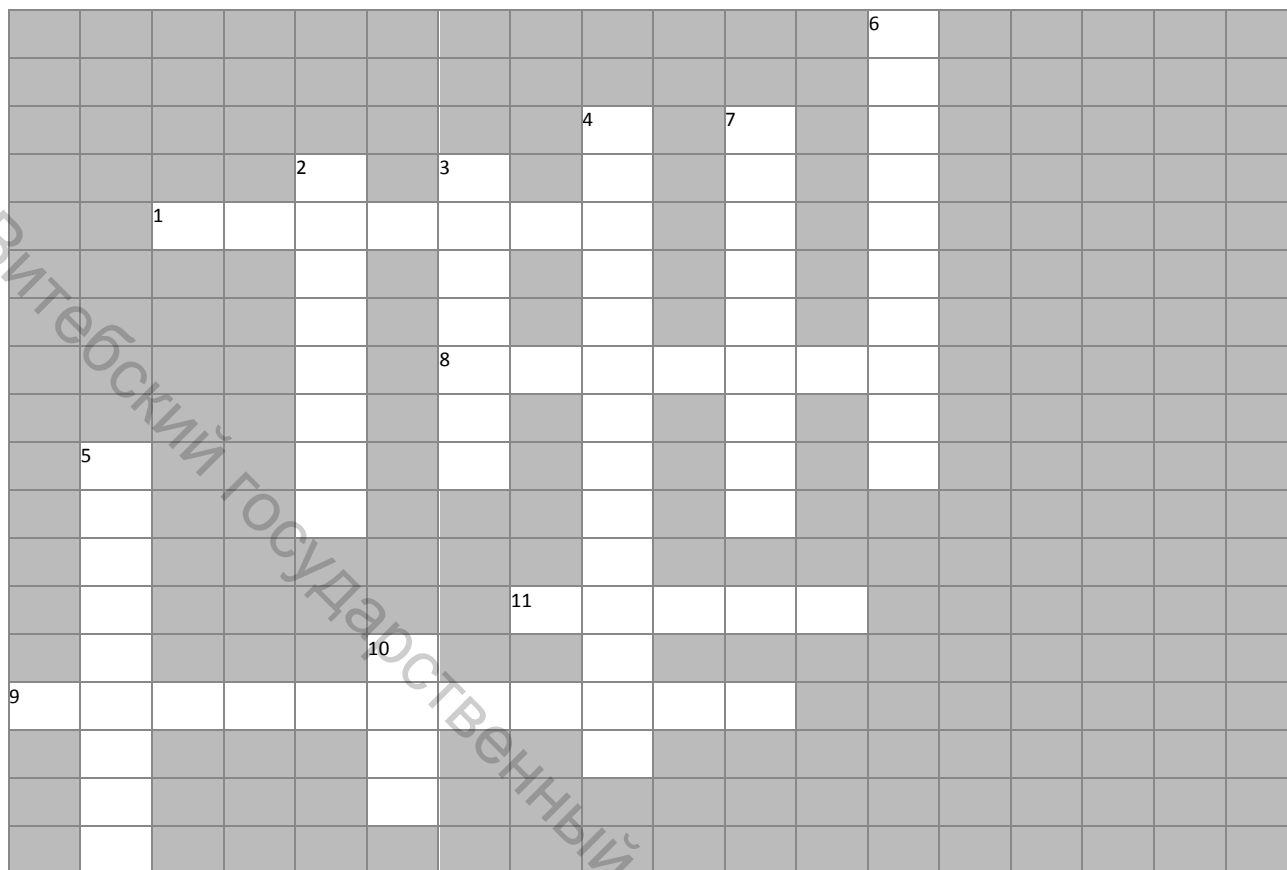
ТЕМА 9. СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ И СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ (ССП). АСПЕКТЫ И ОБЛАСТИ ССП

Цель занятия – рассмотреть эволюцию современных методов оценки эффективности на основе сбалансированной системы показателей. Изучить сущность ССП, его преимущества и недостатки, аспекты и области применения.

Контрольные вопросы к занятию

Вопрос	Ответ
Перечислите в хронологической последовательности модели анализа и оценки результатов деятельности	1989 г. – 1990 г. – 1991 г. – 1992 г. – 2002 г.
Что такое сбалансированная система показателей (ССП)?	
Кто являлся разработчиками сбалансированной системы показателей?	
Перечислите основные положения сбалансированной системы показателей	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7.
Перечислите аспекты ССП	1. 2. 3. 4.
В каких областях возможно применять ССП?	

Задание 1. Раздать кроссворд.



По горизонтали:

1. Последовательность действий (подпроцессов), направленная на получение заданного результата, ценного для организации.
8. Взгляд на желаемое, практически достижимое будущее организации, а также на то, каким путем достичь этого будущего.
9. Наиболее значимые сферы, в которых организация стремится достигнуть результатов.
11. Диаграмма или рисунок, описывающий стратегию в виде набора стратегических целей и причинно-следственных связей между ними.

По вертикали:

2. Определяет тип показателя (отсроченный или опережающий) и показывает, на какой период планируется деятельность.
3. Как называется численное значение показателя, к которому следует стремиться для достижения цели.
4. Построение ССП для структурных подразделений компании (в горизонтальном и вертикальном аспектах).
5. План или модель долгосрочного развития организации.
6. Измеритель цели.
7. Какой горизонт определяет тип показателя (отсроченный или опережающий) и

показывает, на какой период планируется деятельность.
 10. Измеримый результат, который планируется достичь.

Задание 2. Перечислите преимущества и недостатки сбалансированной системы показателей (ССП) в таблице 9.1.

Таблица 9.1 – Преимущества и недостатки сбалансированной системы показателей (ССП)

Преимущества	Недостатки
Позволяет заинтересовать работников в достижении конечных результатов деятельности организации, внедрить эффективную систему мотивации и избежать дублирования функций	
	Не учитываются риски

Задание 3. Дополните схему: «Классификация аспектов ССП».

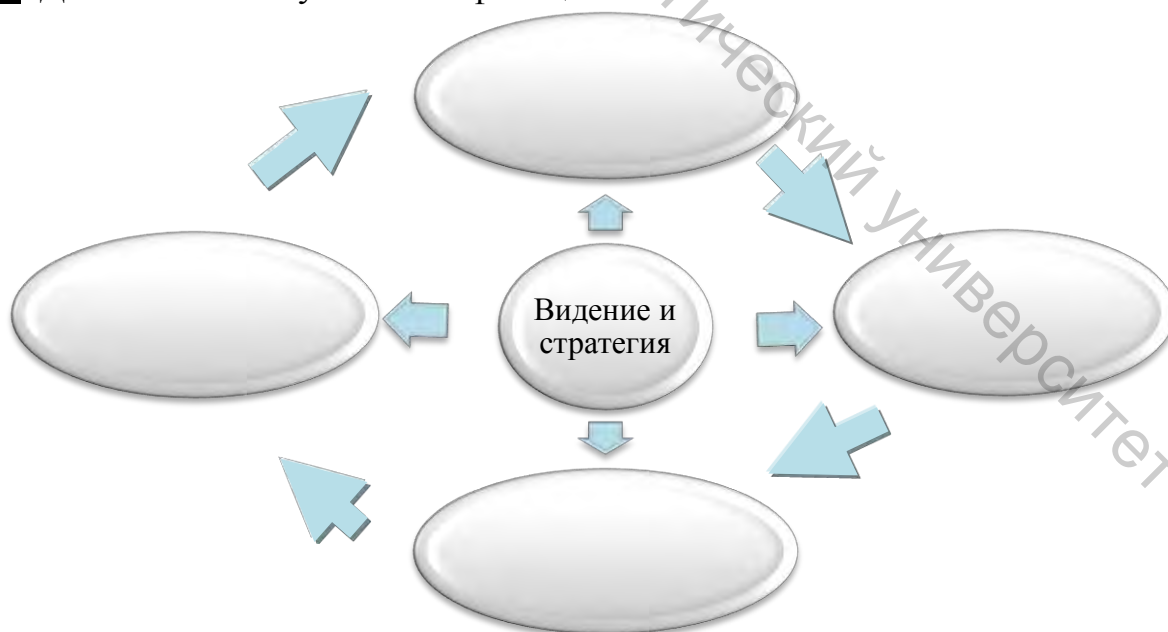


Рисунок 9.1 – Классические аспекты ССП

Задание 4. Дополните схему: «Финансовые стратегические цели, которые ведут к реализации стратегии».

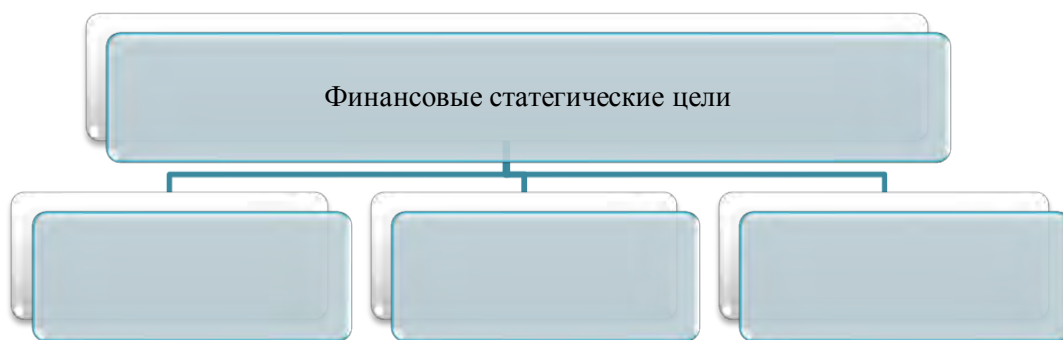


Рисунок 9.2 – Финансовые стратегические цели

Задание 5. Заполнить таблицу 9.2.

Таблица 9.2 – Показатели стратегических финансовых направлений

Стадия	Стратегические направления		
	<i>Рост дохода и расширение структуры деятельности</i>	<i>Сокращение издержек и увеличение производительности</i>	<i>Использование активов</i>
<i>Сбор «урожая»</i>			
<i>Устойчивое состояние</i>			
<i>Рост</i>			

Задание 6. Дополните схему: «Ключевые показатели аспекта отношения с потребителями».

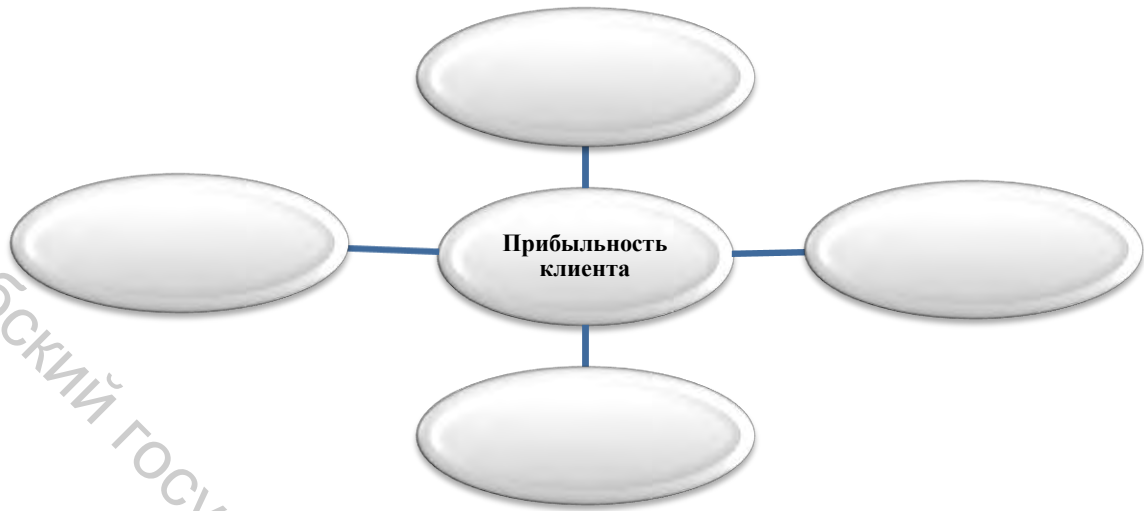


Рисунок 9.3 – Ключевые показатели аспекта отношения с потребителями

Задание 7. Заполните таблицу 9.3.

Таблица 9.3 – Расшифровка показателей аспекта отношения с потребителями

Доля рынка	
Расширение клиентской базы	
Сохранение клиентской базы	
Удовлетворение потребностей клиента	
Прибыльность клиента	

Задание 8. Дополните схему: «Составляющая внутренних бизнес-процессов — общая модель стоимостной цепочки».



Рисунок 9.4 – Составляющая внутренних бизнес-процессов — общая модель стоимостной цепочки

Задание 9. Дополните схему: «Аспект обучения и развития».



Рисунок 9.5 – Схема аспекта обучения и развития

Задание 10. Дополните схему: «Обобщающие показатели аспекта обновления и развития»

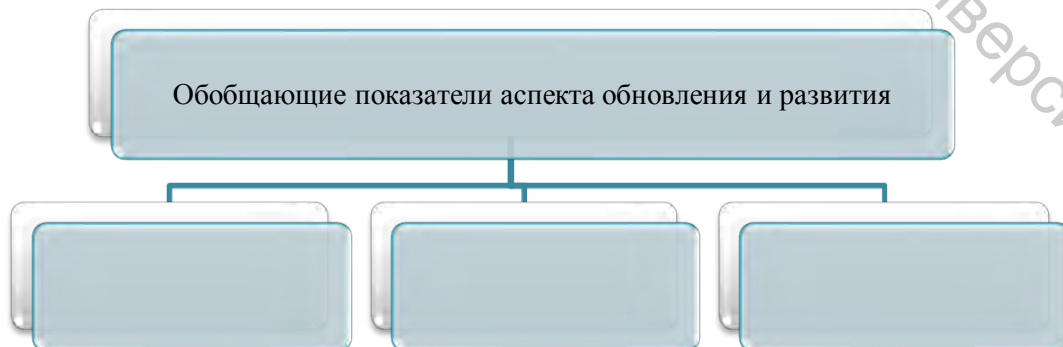


Рисунок 9.6 – Финансовые стратегические цели

Задание 11. Дополните таблицу 9.4.

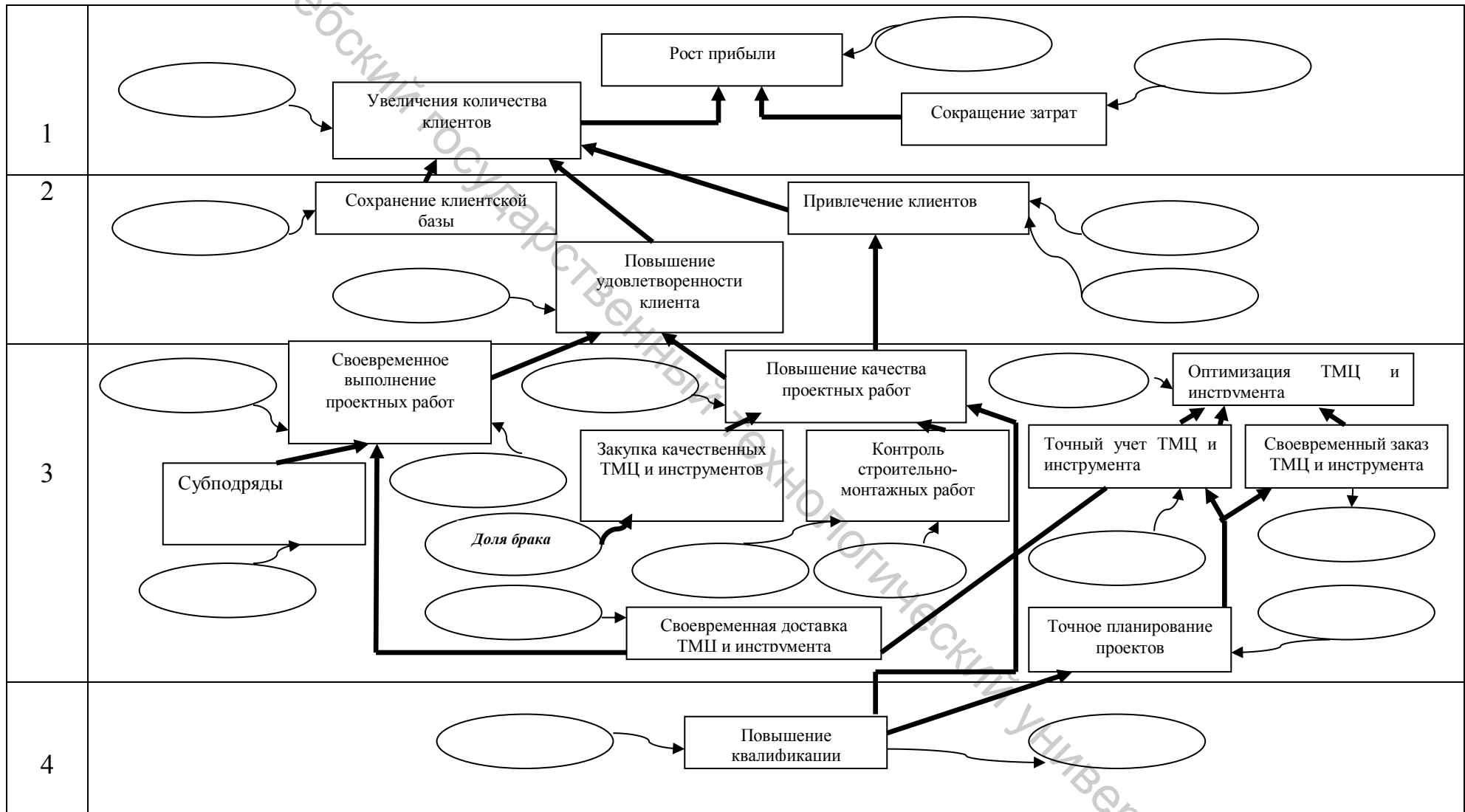
Таблица 9.4 – Перечень возможных к включению в ССП аспектов в зависимости от сфер деятельности организаций

Сфера деятельности	Аспекты оценки
1 Обрабатывающая промышленность	
2 Добывающая промышленность	
3 Научно-исследовательская деятельность, медицинские и образовательные услуги	
	<ul style="list-style-type: none"> - финансы; - отношения с потребителями; - обновление и развитие; - денежно-кредитная и фискальная политика государства; - персонал
	<ul style="list-style-type: none"> - финансы; - отношения с потребителями; - обновление и развитие; - государственная политика; - идеология
6 Торговая деятельность	
7 Строительство	

Задание 12. В таблице 9.5 изображена стратегическая карта строительной организации. Для каждого из аспектов ССП руководство организации определила цели. Необходимо разработать целевые показатели в рамках ССП для каждой цели, используя следующие условные обозначения: 1 – финансы, 2 – клиенты, 3 – внутренние бизнес-процессы, 4 – обучение и развитие, овал – наименование целевого показателя, прямоугольник – цели в рамках аспектов ССП.

Пример. **Цель:** закупка качественных ТМЦ и инструментов (прямоугольник) → **Целевой показатель:** доля брака (овал).

Таблица 9.5 – Стратегические перспективы и установка для них целевых показателей в рамках ССП



ТЕМА 10. СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ В ОЦЕНКЕ СТРАТЕГИИ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Цель занятия – изучить сущность категории «стратегия», их классификацию и методы оценки их реализации. Рассмотреть возможность применения ССП в оценке стратегии развития коммерческой организации.

Контрольные вопросы к занятию

Вопрос	Ответ
Что обозначает термин «стратегия»?	
В какой сфере впервые употребляется термин «стратегия»?	
Кто автор данной матрицы «новые/старые товар и технологии – новый/старый рынок»?	
На что направлена стратегия конструкторской диверсификации?	
В чем суть стратегии конгломеративной диверсификации?	
В чем заключается сущность стратегии сокращения издержек?	
Какие методы используются при оценке реализации стратегии?	

Задание 1. Заполните таблицу 10.1.

Таблица 10.1 – Классификация стратегий организации

Классификационный признак	Виды стратегий
1	2
По общей экономической направленности	
По организационной направленности	

Окончание таблицы 10.1

1	2
В зависимости от интеграции	
В зависимости от цели	
В зависимости от поведения на рынке	
По функциональной направленности	
В зависимости от периода	

Задание 2. Охарактеризуйте типы стратегии, представленные в таблице 10.2.

Таблица 10.2 – Характеристика стратегий по уровням компании

Тип стратегии	Характеристика
Корпоративная стратегия	
Стратегия бизнес-единиц	
Функциональная стратегия	
Стратегия команд, рабочих групп и работников	

Задание 3. Представьте классификацию базовых стратегий и выделите в каждой из них инновационную составляющую.

Таблица 10.3 – Базовые (эталонные) стратегии

Базовые (эталонные) стратегии роста фирмы			
Группа стратегий интенсивного роста	Группа стратегий интеграционного роста	Группа стратегий диверсифицированного роста	Группа стратегий сокращения

Задание 4. Выделите преимущества и недостатки методов оценки реализации стратегии коммерческой организации.

Таблица 10.4 – Достоинства и недостатки отдельных подходов к оценке стратегии развития

Подход	Преимущества	Недостатки
1	2	3
Ориентированный на финансовый анализ		

Окончание таблицы 10.4

1	2	3
Ориентированный на оценку отдачи от вложенного капитала		
Ориентированный на оценку создания стоимости		

Задание 5. Перечислите и охарактеризуйте этапы внедрения сбалансированной системы показателей:

1.

2.

3.

4.

Задание 6. К вам, как к консультанту, обратился руководитель крупной юридической конторы с вопросом, нужна ли для его реализации корпоративная стратегия, если уже разработана деловая стратегия? Что бы вы ему посоветовали?

Задание 7. Структура рынка, на котором действует организация, приближается к идеальным условиям совершенной конкуренции. То есть имеется высокий спрос на товар, который выпускает организация, большое число продавцов, отсутствие товаров-заменителей, одинаковая информационная обеспеченность производителей. Какую конкурентную стратегию вы бы предпочли и почему?

Задание 8. Выявите возможные к использованию базовые модели стратегии роста, по И. Ансоффу, применительно к следующим организациям:

- молочный комбинат;
- мебельная фабрика;
- универсальный магазин;

Витебский государственный технологический университет

Задание 9. Какую стратегию вы можете предложить для небольшой фирмы, которая имеет специализированные ноу-хау и пользуется мировой известностью, но ресурсы которой при этом ограничены?

Задание 10. Разработайте стратегию диверсификации для фирмы, освоившей технологию закупки и консервации свежих фруктов и владеющей сильной торговой маркой на рынке джемов. Предложите различные пути диверсификации с учетом возможностей синергизма и существующих рисков.

Витебский государственный технологический университет

ТЕМА 11. СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ В ОЦЕНКЕ СТРАТЕГИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

Цель занятия – изучить сущность устойчивого развития коммерческой организации, метод его оценки. Рассмотреть возможность применения ССП в оценке выполнения стратегии устойчивого развития коммерческой организации, рассмотреть механизм оценки выполнения стратегии устойчивого развития.

Контрольные вопросы к занятию

Вопрос	Ответ
Когда появилась концепция устойчивого развития?	
Что такое устойчивое развитие коммерческой организации?	
Перечислите уровни устойчивого развития на макро и микроуровнях?	1. 2. 3.
Какие стандарты применяются в Республики Беларусь для обеспечения устойчивого развития?	
Поясните сущность международного стандарта GRI	
Что такое стратегия устойчивого развития коммерческой организации?	
От чего зависит эффективность влияния стратегии на устойчивое развитие коммерческой организации?	- - -
В чем заключается преимущество использования ССП в оценке стратегии устойчивого развития ?	

Задание 1. Дополните схему: «Составляющие устойчивого развития».

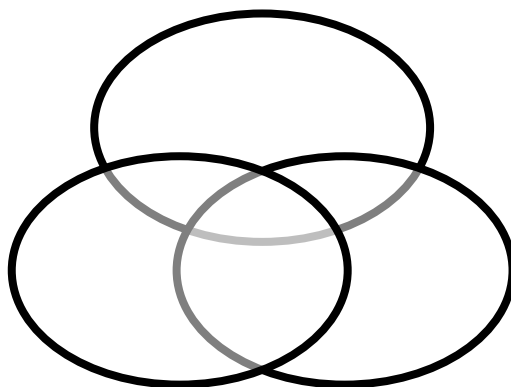


Рисунок 11.1 – Составляющие устойчивого развития

Задание 2. Перечислите основные методики оценки устойчивого развития на рисунке 11.2.



Рисунок 11.2 – Основные методики оценки устойчивого развития

Задание 3. Перечислите методики, основанные на анализе финансовой отчетности организаций, оценивающие структуру активов и капитала по формам, позволяющие прогнозировать неплатежеспособность (банкротство) на рисунке 11.3.

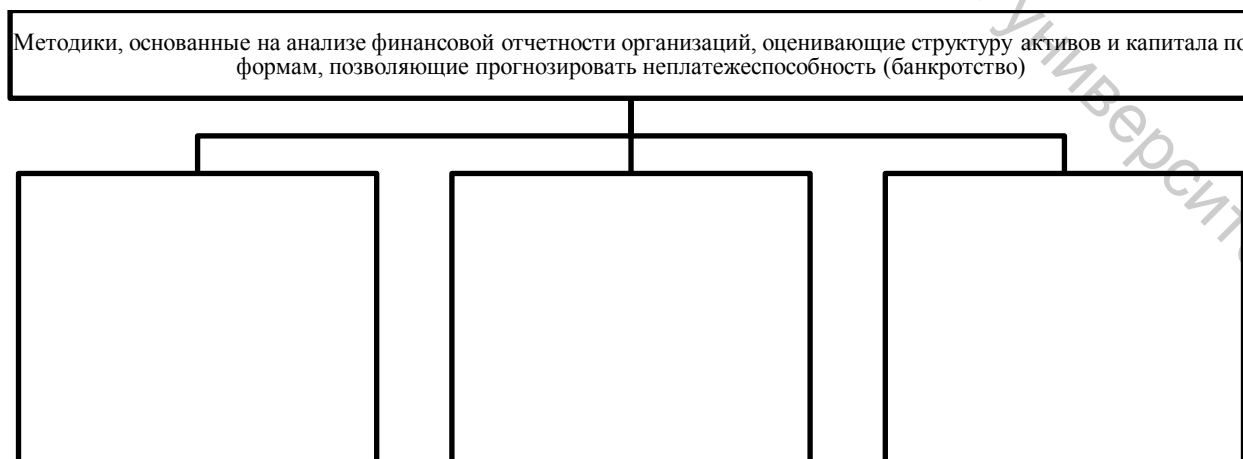


Рисунок 11.3 – Методики, основанные на анализе финансовой отчетности организаций

Задание 4. Перечислите преимущества и недостатки методов оценки устойчивого развития коммерческой организации:

Преимущества:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Недостатки:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.

Задание 5. Механизм оценки выполнения стратегии устойчивого развития включает в себя три основных элемента:

1.

2.

3.

Задание 6. Разработайте сбалансированную систему показателей, которая бы позволила оценить стратегию устойчивого развития организации по следующим данным.

1. Организация позиционируется на рынке швейного оборудования, стремясь поставлять продукцию, ориентированную на удовлетворение потребностей клиентов. Она предоставляет полный комплекс услуг, связанных с продажей, гарантийным и сервисным обслуживанием швейного оборудования. Открытая информация на сайте описывает миссию, преимущества и принципы деятельности организации.

Преимущества:

– мы работаем на протяжении 30 лет – и это не просто годы, это высокий профессионализм и уникальная система знаний, накопленная за годы работы, традиции качества;

– мы являемся динамично развивающейся организацией. Стремительно растет число наших филиалов в регионе, увеличивается спектр оказываемых услуг, обновляется технологическая база;

– мы предоставляем самые долгосрочные гарантии и наиболее низкие цены на швейное оборудование и обслуживание по сравнению с другими организациями.

Базовыми ценностями организации являются непрерывное расширение масштабов деятельности при постоянном повышении качества удовлетворения потребностей клиентов.

2. Определение стратегических целей и целевых показателей по аспекту «Финансы».

Предложение: «Снизить затраты». *Оценка предложения:* затраты в данном бизнесе – один из решающих факторов. Чтобы выжить на рынке, организация должна прикладывать постоянные усилия к управлению затратами. Проблематичным в отношении формулировки «снизить затраты» является то обстоятельство, что экономичная работа организации во все времена и при всех стратегиях является одной из самых важных целей. Другими словами, снижение затрат является само собой разумеющимся фактором успеха. Однако, по нашему мнению, будет правильнее предложить критерий улучшения структуры выручки.

Предложение: «Обеспечить достаточную ликвидность». *Оценка предложения:* достаточная степень ликвидности – необходимое условие успешности деятельности организации.

Предложение: «Увеличить рентабельность капитала». *Оценка предложения:* организация может измерять эффективность своего бизнеса такими целевыми показателями, как рентабельность совокупного капитала или рентабельность собственного капитала.

Предложение: «Увеличить величину денежного потока (Cash Flow)». *Оценка предложения:* эта цель связана с целью «Обеспечить достаточную ликвидность». Однако коэффициенты ликвидности (1-й, 2-й и 3-й степени) характеризуют платежеспособность организации на конкретную дату, но не информируют о движении денежных средств за период. Помимо абсолютного значения денежного потока (Cash Flow) эффективность бизнеса характеризует показатель CFROA (Cash Flow Return on Assets), который рассчитывается как соотношение денежного потока (поступления – выплаты по основной деятельности) и величины активов.

После обсуждения всех формулировок стратегических целей в рамках выбранной стратегии устойчивого развития по аспекту «Финансы» разработайте сбалансированную систему показателей в таблице 11.1.

Таблица 11.1 – Разработка сбалансированной системы показателей для аспекта «Финансы»

Стратегическая цель	Целевой показатель
1.	
2.	
3.	
4.	

3. Определение стратегических целей и целевых показателей по аспекту «Аспект отношения с потребителями» (как мы должны выглядеть в глазах наших клиентов (по сравнению с конкурентами), чтобы достичь тех финансово-экономических целей, которые мы перед собой поставили?).

Предложение: «Улучшить качество». *Оценка предложения:* эта цель относится к числу тех общих целей, которые очень часто встречаются в создаваемых Balanced Scorecard. При обсуждении такой цели важно добиться четкой конкретизации – на каких аспектах качества организация должна сконцентрироваться с точки зрения достижения конкурентных преимуществ.

Предложение: «Повысить степень удовлетворенности клиентов». *Оценка предложения:* повышение степени удовлетворенности клиентов предполагает оказание качественных услуг, связанных с продажей, гарантийным и сервисным обслуживанием швейного оборудования для потребителей (в приемлемые сроки и по приемлемым ценам), а также ориентация на индивидуальных покупателей с учетом спектра требуемых материалов и комплектующих для швейного оборудования и лучших сервисных услуг в одно время и в одном месте.

Предложение: «Увеличить долю рынка». *Оценка предложения:* можно считать, что эта цель уже учтена в перспективе «Финансы» (в рамках цели «Увеличить продажи»). Во многих вариантах Balanced Scorecard цели, связанные с выручкой, и цели, связанные с долей рынка, объединяются в некую единую цель (например, «Продолжить рост продаж»). Однако следует учитывать, что рост продаж может быть связан как с «отвоеванием» доли рынка у конкурентов, так и с привлечением новых клиентов.

Предложение: «Увеличить число заказов». *Оценка предложения:* разработать стратегию – означает сконцентрироваться на определенных аспектах, а не решать все проблемы сразу. Возможно развитие сбытовой сети и повышении узнаваемости бренда, которые, в свою очередь, будут способствовать и привлечению дополнительного объема заказов от клиентов.

После обсуждения всех формулировок стратегических целей в рамках выбранной стратегии устойчивого развития по аспекту «Отношение с потребителями» разработайте сбалансированную систему показателей в

таблице 11.2.

Таблица 11.2 – Разработка сбалансированной системы показателей для аспекта «Отношение с потребителями»

Стратегическая цель	Целевой показатель
1.	
2.	
3.	
4.	

4. Определение стратегических целей и целевых показателей по аспекту «Внутренние бизнес-процессы» (каким критериям (затраты, время, качество) должны соответствовать наши процессы, чтобы мы смогли достичь тех целей, которые мы перед собой поставили по аспекту «Отношения с потребителями»?).

Предложение: «Ускорить время обработки заказа». *Оценка предложения:* повышению степени удовлетворенности клиентов будет способствовать сокращение времени обработки заказа (согласование технических и финансовых условий, расчет плановой калькуляции, составление договора).

Предложение: «Сохранить гибкость процесса оказания услуг». *Оценка предложения:* рост числа филиалов в Минске и области, увеличение спектра оказываемых услуг, обновление технологической базы.

Предложение: «Минимизировать входной брак». *Оценка предложения:* организация, возможно, периодически сталкивается с проблемой низкого качества закупаемых комплектующих.

Предложение: «Снизить стоимость закупок комплектующих». *Оценка предложения:* снижение закупочных цен на ресурс призвано увеличить значение показателя рентабельности реализации (доля прибыли в выручке) и возможно за счет соответствующих переговоров с поставщиками и поиска альтернативных поставщиков. Однако такая деятельность относится к числу «рутинных» задач службы снабжения. Выполнение этой цели необходимо для поддержания нормальной деятельности организации. Такого рода базовые требования, как правило, не должны зависеть от используемой фирмой стратегии.

Предложение: «Повысить качество оказываемых услуг». *Оценка предложения:* следует сказать, что качество продукции в настоящее время рассматривается как сильная сторона организации, однако ее стремление к постоянному совершенствованию должно быть заложено в базовую стратегическую ориентацию. Кроме того, организация должна четко осознавать конкретные направления совершенствования качества оказания услуг.

Предложение: «Усовершенствовать систему управленческого учета и бюджетирования». *Оценка предложения:* речь идет, в частности, о повышении степени автоматизации системы управленческого учета и бюджетирования, о привязке системы премирования/депремирования центров затрат к результатам их деятельности (что требует разработки соответствующей системы целевых показателей), об изменении политики распределения косвенных затрат по видам производимой продукции.

После обсуждения всех формулировок стратегических целей в рамках выбранной стратегии устойчивого развития по аспекту «Внутренние бизнес-процессы» разработайте сбалансированную систему показателей в таблице 11.3.

Таблица 11.3 – Разработка сбалансированной системы показателей для аспекта «Внутренние бизнес-процессы»

Стратегическая цель	Целевой показатель
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	

5. Определение стратегических целей, индикаторов и целевых значений индикаторов по аспекту «Обновление и развитие» (какие инфраструктура и сотрудники нам необходимы для достижения целей по перспективе «Бизнес-процессы»?)

Предложение: «Повысить квалификацию сотрудников». *Оценка предложения:* «повысить квалификацию» – это одна из самых общих целей, которые организация могут использовать в рамках Balanced Scorecard. Повышение квалификации относится к самым общим целям большинства организаций. Именно поэтому при постановке такой цели следует подумать о том, как именно она вписывается в стратегию. Квалификацию каких именно сотрудников следует повысить? Организация собирается уделить особое внимание, прежде всего, компетенциям своих сборщиков и сотрудников, занимающихся продажами.

Предложение: «Повысить удовлетворенность сотрудников организации». *Оценка предложения:* удовлетворенность сотрудников, работающих в организации.

Предложение: «Реализовать на практике идею непрерывного совершенствования». *Оценка предложения:* руководство организации считает, что совершенствование компетенций персонала должно быть непрерывным и последовательным. Одно из самых важных требований к сотрудникам, работающим в организации, – готовность к изменениям, стремление к постоянному повышению квалификации и социальных компетенций (работа в команде, коммуникабельность, гибкость, креативность). Достижению этой цели будет способствовать, в частности, реализация новых идей (проектов) – внутри как отдельных подразделений, так и межфункциональных (внедрение системы менеджмента качества ISO 9000, повышение степени автоматизации системы управленческого учета и др.).

Предложение: «Сохранить приверженность принципам командной работы и демократизма менеджмента». *Оценка предложения:* система менеджмента организации базируется на принципах командной работы (коллегиальное решение проблем, реализация межфункциональных проектов, построение процессно-ориентированной организации, создание кружков качества) и демократизма менеджмента (обсуждение целей с подчиненными, выпуск внутрифирменной газеты, «плоская» организационная структура). Эти принципы рассматриваются как принципиальные (базовые).

После обсуждения всех формулировок стратегических целей в рамках выбранной стратегии устойчивого развития по аспекту «Обновление и развитие» разработайте сбалансированную систему показателей в таблице 11.4.

Таблица 11.4 – Разработка сбалансированной системы показателей для аспекта «Обновление и развитие»

Стратегическая цель	Целевой показатель
1.	
2.	
3.	

Задание 7. Руководство организации избрало стратегию устойчивого развития. Для оценки степени ее реализации оно разработало набор целевых показателей, используя сбалансированную систему показателей. На основании расчетов определить текущее состояние организации (рисунок 11.4), рассчитав целевые показатели (по данным таблицы 11.5, результаты оформить в таблице 11.6). Определить степень выполнения заданного руководством целевого показателя (таблица 11.6). Сделать вывод.

Таблица 11.5 – Исходные данные для расчета целевых показателей деятельности организации

Показатель / Годы	T ₁	T ₂	T ₃	T ₄	T ₅
Чистая прибыль, тыс. руб.	445,61	658,17	331,80	548,90	503,90
Среднегодовая стоимость активов, тыс. руб.	17241,07	15671,55	13900,30	18960,00	18930,10
Прибыль от реализации продукции, работ, услуг, тыс. руб.	1061,28	1328,80	779,60	1130,50	986,00
Выручка от реализации продукции, работ, услуг, тыс. руб.	11549,45	15178,29	8962,30	12896,50	13926,90
Себестоимость реализованной продукции, работ, услуг, тыс. руб.	10488,17	13849,48	8182,70	11766,00	12940,90
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	14239,39	14920,17	10596,50	12102,50	11849,60
Объем производства продукции, тыс. руб.	11382,03	13654,20	8459,70	11259,60	15964,20
Производственная мощность, тыс. м ²	8613,00	9908,60	6459,75	8025,97	7704,93
Объем произведенной продукции, тыс. м ²	8300,60	9803,54	61800,00	7980,00	7520,00
Реализация продукции по виду экономической деятельности, которым занята организация, тыс. руб.	35079,00	37038,80	26309,25	30001,43	39659,40
Экспорт продукции, тыс. руб.	9812,00	5283,90	7359,00	4279,96	4108,76
Затраты на рекламу, тыс. руб.	445,61	658,17	331,80	548,90	503,90
Количество уволенных работников по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины, чел.	51	55	38	44	42
Среднесписочная численность работников, чел.	1275	1185	956	959	921
Среднесписочная численность управленческого персонала, чел.	186	186	139	151	145

Таблица 11.6 – Расчет текущего значения целевых показателей организации и оценка степени их выполнения

Показатели	Текущее значение целевых показателей организации					Целевое значение показателя	Отметка о выполнении
	T ₁	T ₂	T ₃	T ₄	T ₅		
<i>Финансовые показатели:</i>							
Рентабельность активов, %						3	
Рентабельность продаж, %						9	
Коэффициент оборачиваемости текущих активов						0,75	
<i>Показатели внутренних процессов:</i>							
Затраты на 1 руб. реализованной продукции, руб.						0,91	
Фондоотдача, руб.						1,2	
Загрузка оборудования, %						98	
<i>Показатели отношений с потребителями:</i>							
Доля рынка, %						35	
Прирост экспорта продукции, %						5	
Прибыль от реализации продукции на 1 руб. рекламных затрат, руб.						100	
<i>Показатели обновления и развития:</i>							
Коэффициент эффективности управления, руб.						6,5	
Коэффициент текучести кадров, %						0,03	
Доля управленческого персонала, %						20	

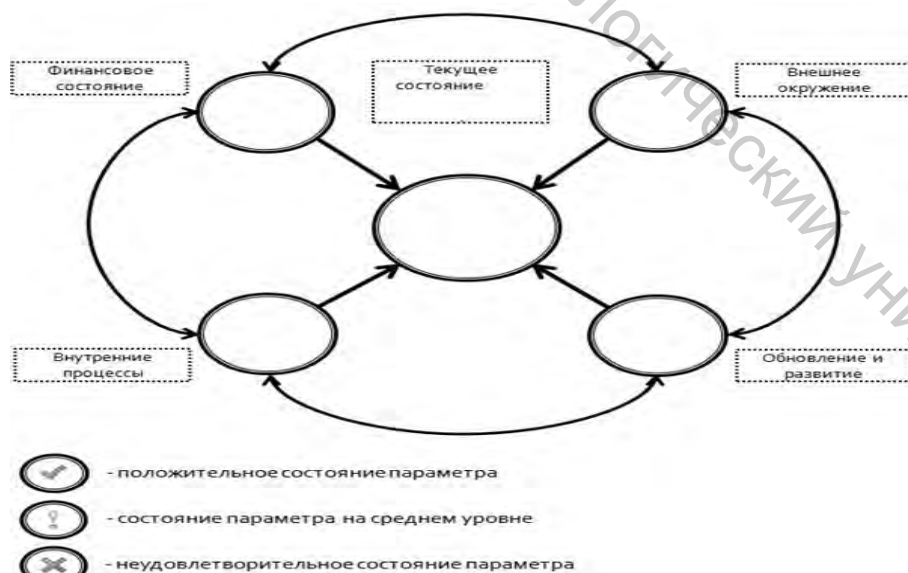


Рисунок 11.4 – Схема текущего состояния организации относительно выполнения целевых показателей

Вывод:

ТЕМА 12. СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ В ОЦЕНКЕ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Цель занятия – изучить сущность категории «инновационная стратегия» и их классификацию. Рассмотреть возможность применения ССП в оценке инновационной деятельности организации, рассмотреть систему показателей, характеризующих выполнение инновационной стратегии.

Контрольные вопросы к занятию

Вопрос	Ответ
Что такое инновационная стратегия организации?	
В чем сущность активных инновационных стратегий?	
В чем сущность пассивных инновационных стратегий?	
Выделите инновации, присущие такому аспекту ССП, как «Финансы»	
Выделите инновации, присущие такому аспекту ССП, как «Обновление и развитие»	
Выделите инновации, присущие такому аспекту ССП, как «Маркетинг»	
Выделите инновации, присущие такому аспекту ССП, как «Внутренние бизнес-процессы»	
В чем заключается преимущество использования ССП в оценке стратегии инновационного развития?	

Задание 1. Дополните схему.



Рисунок 12.1 – Этапы инновационного обеспечения конкурентоспособности коммерческой организации

Задание 2. Заполните таблицу 12.1.

Таблица 12.1 – Классификация инновационных стратегий организации

Классификационный признак	Виды стратегий
1	2
По реакции на внутреннюю и внешнюю среду организации	
В зависимости от модели поведения компании в новых рыночных условиях	
В зависимости от стадии применения стратегии	
В зависимости от освоения выпуска новых изделий	
В зависимости от конкурентной позиции на рынке	

Окончание таблицы 12.1

1	2
В зависимости от маркетинговой стратегии	
По характеру реализации инновационной стратегии	

Задание 3. Заполните таблицу 12.2.

Таблица 12.2 – Показатели, характеризующие инновационную деятельность, включаемые в сбалансированную систему показателей в зависимости от типа реализуемой стратегии

Для компаний, реализующих инновационные стратегии	Для компаний, реализующих отличные от инновационной стратегии
1	2
Финансовые показатели:	
-	-
-	-
-	-
-	-
-	-
Показатели внешнего окружения (клиенты и потребители)	
-	-
-	-
-	-
-	-
-	-

Окончание таблицы 12.2

1	2
Показатели внутренних бизнес-процессов	
-	-
-	-
-	-
-	-
-	-
-	-
-	-
Показатели обновления и развития	
-	-
-	-
-	-
-	-
-	-
-	-
-	-

Задание 4. Дополните таблицу формулами показателей, характеризующих инновационную деятельность.

Таблица 12.3 – Показатели инновационной составляющей стратегии развития организации

Показатель	Формула	Условные обозначения
1. Доля прибыли от реализации инновационной продукции в общем объеме прибыли от реализации продукции		
2. Удельный вес инновационной продукции в общем объеме отгруженной продукции		
3. Коэффициент рентабельности инноваций		
4. Доля средств от оборота, направляемая на приобретение технологически новых основных средств		
5. Доля технологически новых основных средств в общем объеме поступивших основных средств за период		

Задание 5. Установите целевые значения для показателей инновационной составляющей стратегии развития организации «Гамма». При условии, что по мнению руководства организации доля прибыли от реализации инновационной продукции должна увеличиваться на 5 п.п. Аналогично устанавливаются целевые значения для таких показателей, как удельный вес инновационной продукции в общем объеме отгруженной продукции и доля технологически новых основных средств в общем объеме поступивших основных средств. Коэффициент рентабельности инноваций должен увеличиваться на 3 п.п. в год. Для доли средств из оборота, направленных на приобретение технологически новых основных средств, руководство организации планирует отрицательную динамику в размере 2 п.п. в год. Согласно стратегии развития предприятия до 2020 г. фирма «Альфа» должна выйти на новый рынок сбыта. В составе персонала организации имеется работающий, который в настоящий момент времени повышает свою квалификацию, и к 2020 г. предположительно будет иметь степень доктора технических наук.

Таблица 12.4 – Установленные целевые значения для инновационной составляющей стратегии развития фирмы «Альфа»

Показатель	Целевое значение на 2017 г.	Целевое значение на 2020 г.
1	2	3
Стратегические показатели:		
1. Доля прибыли от реализации инновационной продукции в общем объеме прибыли от реализации продукции	65 %	

Окончание таблицы 12.4

1	2	3
Тактические показатели:		
1 Удельный вес инновационной продукции в общем объеме отгруженной продукции;	60 %	
2 Коэффициент рентабельности инноваций	16 %	
3 Доля средств от оборота, направляемая на приобретение технологически новых основных средств	16 %	
4 Доля технологически новых основных средств в общем объеме поступивших основных средств за период	75 %	
5 Количество новых рынков сбыта, освоенных за период	-	
6 Количество работников высшей квалификации (кандидатов и докторов наук)	-	

Задание 6. Оцените степень реализации инновационной стратегии в фирме «Альфа» по следующим данным.

Таблица 12.5 – Исходные данные

в млн руб.

Показатель	Формула
1 Прибыль от реализации продукции, работ, услуг	15000
2 Прибыль от реализации инновационной продукции, работ, услуг	9300
3 Выручка от реализации продукции, работ, услуг	83845
4 Выручка от реализации продукции, работ, услуг	31000
5 Себестоимость реализованной продукции, работ, услуг	21700
6 Затраты на технологические инновации	12325
7 Стоимость новых основных средств, поступивших в организацию	16175

Таблица 12.6 – Разбивка целевых значений для инновационной составляющей стратегии развития фирмы «Альфа» на 2017 г. по уровням

Показатель	Целевое значение на 2017 г.	Низкий уровень (красная зона)	Средний уровень (желтая зона)	Высокий уровень (зеленая зона)
1	2	3	4	5
Стратегические показатели:				

Окончание таблицы 12.6

1	2	3	4	5
1. Доля прибыли от реализации инновационной продукции в общем объеме прибыли от реализации продукции	65 %	до 60 %	от 60 % до 65 %	от 65 %
Тактические показатели:				
1. Удельный вес инновационной продукции в общем объеме отгруженной продукции	60 %	до 55 %	от 55 % до 60 %	от 60 %
2. Коэффициент рентабельности инноваций	16 %	до 13 %	от 13 % до 16 %	от 16 %
3. Доля средств от оборота, направляемая на приобретение технологически новых основных средств	16 %	до 14 %	от 14 % до 15 %	от 15 %
4. Доля технологически новых основных средств в общем объеме поступивших основных средств за период	75 %	от 65 % до 70 %	от 70 % до 75 %	от 75 %

Фактические значения показателей инновационной составляющей стратегии развития фирмы «Альфа» представлены в таблице 12.7.

Таблица 12.7 – Оценка инновационной составляющей стратегии развития фирмы «Альфа» при помощи сбалансированной системы показателей

Показатель	Целевое значение	Фактическое значение в 2017 г.	Вид зоны по уровням достижения целевых значений
1	2	3	4
Стратегические показатели:			
1. Доля прибыли от реализации инновационной продукции в общем объеме прибыли от реализации продукции	65,00 %		
Тактические показатели:			
1. Удельный вес инновационной продукции в общем объеме отгруженной продукции	60,00 %		
2. Коэффициент рентабельности инноваций	16,00 %		

Окончание таблицы 12.7

1	2	3	4
3. Доля средств от оборота, направляемая на приобретение технологически новых основных средств	15,00 %		
4. Доля технологически новых основных средств в общем объеме поступивших основных средств за период	75,00 %		
5. Количество новых рынков сбыта, освоенных за период	-		
6. Количество работников высшей квалификации (кандидатов и докторов наук)	-		

Вывод:

ТЕМА 13. ПИРАМИДА ЭФФЕКТИВНОСТИ И ПРИЗМА ЭФФЕКТИВНОСТИ

Цель занятия – изучить «пирамиду и призму эффективности» как методы оценки, их основные положения и показатели.

Контрольные вопросы к занятию

Вопрос	Ответ
Кем была разработана концепция «Пирамида эффективности» (Performance Pyramid) и в каком году?	
Какое преимущество «Пирамиды эффективности»?	
Какой недостаток «Пирамиды эффективности»?	
Какие показатели используются при построении «Пирамиды эффективности»?	
Для чего используется «Пирамида и призма эффективности»?	
Какие лица заинтересованы в построении «призмы эффективности»?	
В чем смысл «призмы эффективности»?	
Какое преимущество «призмы эффективности»?	
Перечислите основные элементы «призмы эффективности»	- - - - -

Задание 1. Дополните рисунок



Рисунок 13.1 – Пирамида эффективности

Задание 2. Дополните рисунок 13.2.



Рисунок 13.2 – Основные положения концепции «Пирамида эффективности»

Задание 3. Перечислите основные этапы построения «Пирамиды эффективности».

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____

Задание 4. Заполните таблицу 13.1.

Таблица 13.1 – Анализ интересов стейкхолдеров (заинтересованных лиц)

Группа стейкхолдеров	Что фирма хочет от стейкхолдеров	Что стейкхолдеры хотят от фирмы
1	2	3
Акционеры		
Потребители		
Поставщики		
Сотрудники		

Окончание таблицы 13.1

1	2	3
Кредиторы		
Государственные органы		
Местное сообщество		

ТЕМА 14. БОРТОВОЕ ТАБЛО (TABLEAU DE BORD)

Цель занятия – изучить бортовое табло, его основные положения и показатели. Рассмотреть сравнительную характеристику современных методов оценки эффективности бизнеса.

Контрольные вопросы к занятию

Вопрос	Ответ
Кем была разработана концепция «Пирамида эффективности» (Performance Pyramid) и в каком году?	
Что означает бортовое табло в традиционном толковании?	
Что означает бортовое табло в современном толковании?	
В чем заключается цель бортового табло?	
Для чего используется бортовое табло?	
Какая информация может быть использована для построения бортового табло?	
Какие показатели используются в бортовом табло?	
Каким требованиям должны соответствовать функциональные показатели бортового табло?	- - -
Поясните, в чем заключается суть целевого показателя в бортовом табло?	

Задание 1. Разгадайте ребусы:

1.



2.



3.



Ответы:

1

2

3

Задание 2. Дополните рисунок 14.1.

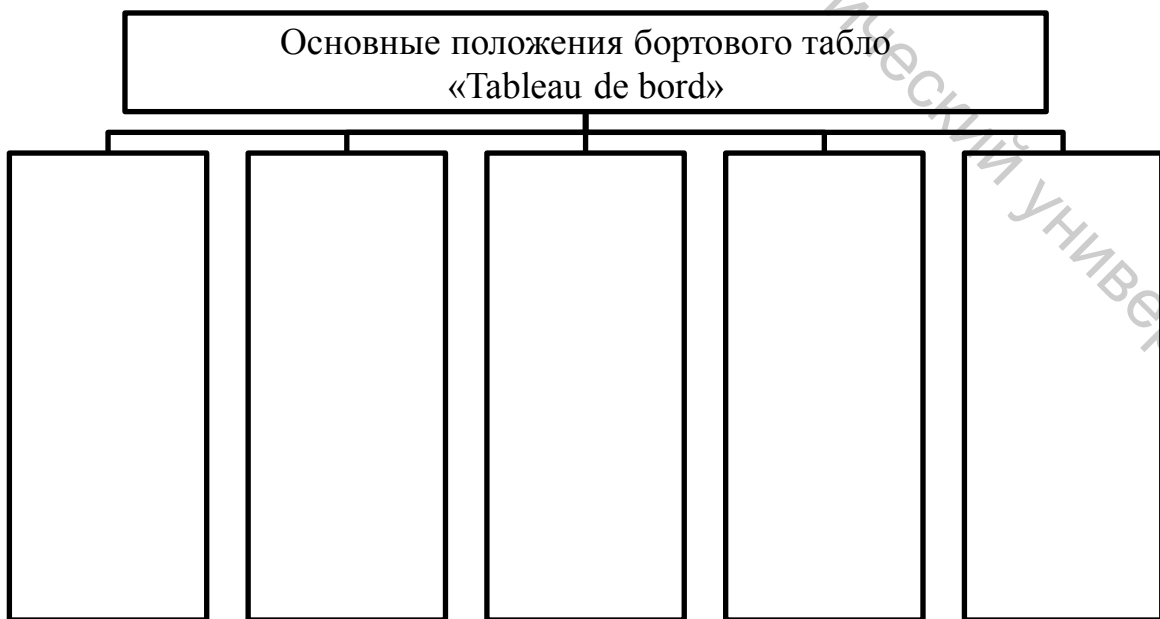


Рисунок 14.1 – Основные положения бортового табло

Задание 3. Дополнить таблицу 14.1 недостающими элементами

Таблица 14.1 – Сравнительная характеристика моделей сбалансированных показателей

Характеристики	ССП	Призма эффективности	Бортовое табло
Виды показателей			
Аспекты (характеристики деятельности)			Отсутствует жесткое определение аспектов деятельности. Как правило, основное внимание уделяется производственному и финансовому аспектам
Количество показателей		1-2 показателя на одну цель (не более 18 показателей на подразделение)	
Связь со стратегией			
Связь с системами учета			
Наличие причинно-следственных связей	Наличие связей на уровне задач. Отсутствует методика определения связей на уровне показателей		
Наличие жесткой структуры модели и четкого описания методики			

Задание 4. Перечислите основные сходства и различия моделей сбалансированных показателей.

Сходства моделей:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

Различия моделей:

- 1.
- 2.

Задание 5. Целевым показателем деятельности организация определила рост объемов продаж. На основании данной цели для каждого ответственного исполнителя разработать функциональные показатели и движущие факторы для построения бортового табло (рисунок 14.2).

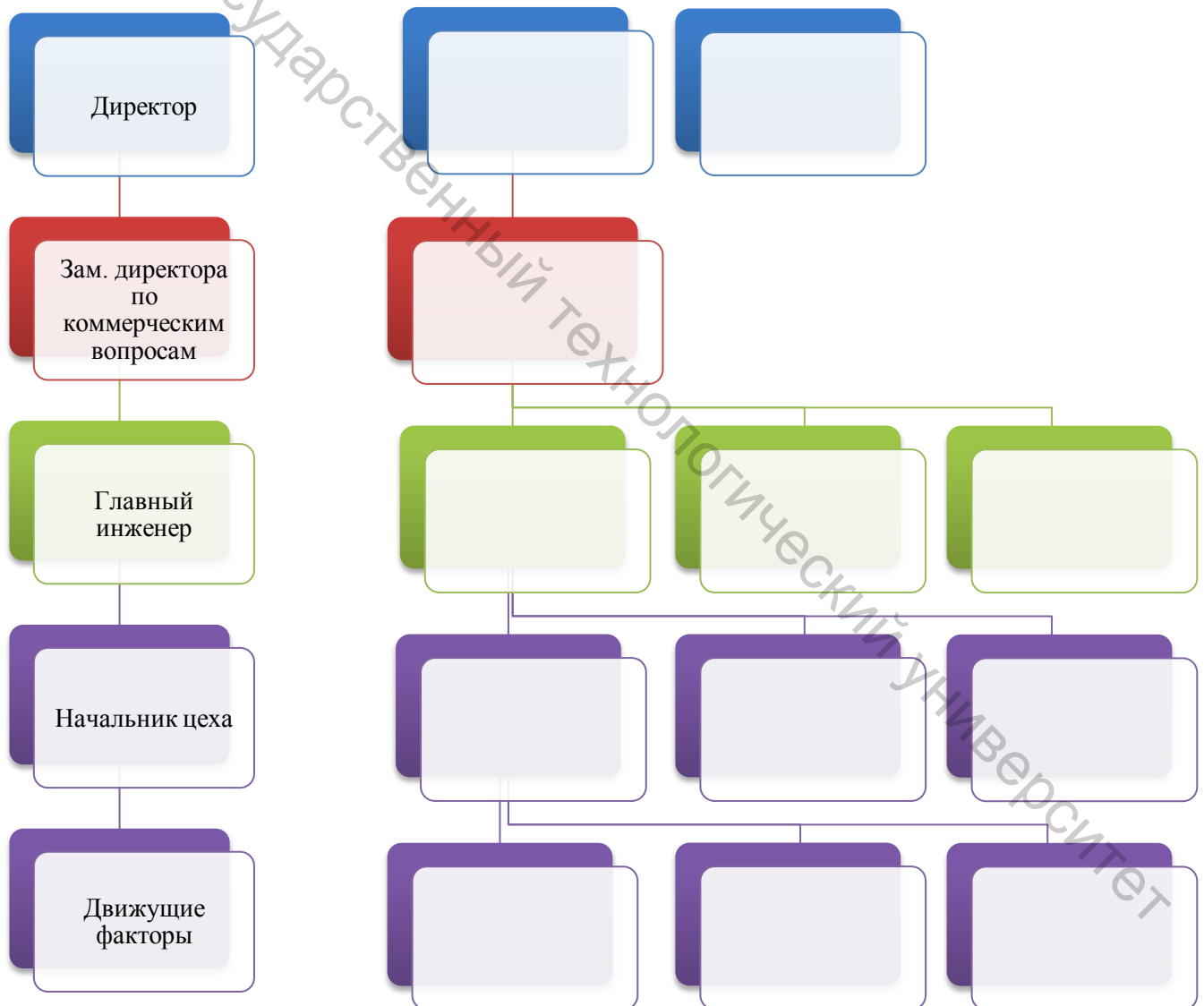


Рисунок 14.2 – Развертывание целей на разных уровнях управления в модели TableaudeBord