

Документ подписан Министерством науки и высшего образования Российской Федерации  
Информация о владельце:  
ФИО: Макаренко Елена Николаевна  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 18.04.2024 11:37:44  
Уникальный программный ключ:  
c098bc0c1041cb2a4cf926cf171d6715d99a6ae00adc8e27b55cbe1e2dbd7c78

УТВЕРЖДАЮ  
Директор Института магистратуры  
Иванова Е.А.  
«01» июня 2023г.

**Рабочая программа дисциплины  
Анализ ключевых показателей эффективности в агробизнесе**

Направление 38.04.01 Экономика  
магистерская программа 38.04.01.04 "Экономика и экономический анализ в  
агробизнесе"

Для набора 2023 года

Квалификация  
магистр

**КАФЕДРА          Анализ хозяйственной деятельности и прогнозирование****Распределение часов дисциплины по семестрам**

Семестр (<Курс>.<Семестр на курсе>)	3 (2.1)		Итого	
	15 2/6			
Неделя	15 2/6			
Вид занятий	УП	РП	УП	РП
Лекции	10	10	10	10
Практические	16	16	16	16
Итого ауд.	26	26	26	26
Контактная работа	26	26	26	26
Сам. работа	10	10	10	10
Итого	36	36	36	36

**ОСНОВАНИЕ**

Учебный план утвержден учёным советом вуза от 28.03.2023 протокол № 9.

Программу составил(и): д.э.н., доцент, Гузей В.А.

Зав. кафедрой: д.э.н., профессор Усенко Л.Н.

Методическим советом направления: д.э.н., профессор, Ниворожкина Л.И.

### 1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

- 1.1 Цели дисциплины: приобретение студентами навыков использования ключевых показателей эффективности для хозяйственного планирования и внутрикорпоративного контроля, а также оценки перспектив применения ключевых показателей эффективности в целях реализации стратегических интересов собственников бизнеса.

### 2. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

**ПК-3:**Способен систематизировать, формировать и аналитически обрабатывать информационную базу для выбранной предметной области сферы АПК

**ПК-5:**Способен анализировать текущее состояние организации и использовать различные источники информации для проведения экономических расчетов

**ПК-6:**Способен руководить экономическими службами и подразделениями в организациях различных форм собственности, в органах государственной? и муниципальной? власти

#### В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

<b>Знать:</b>
- инструменты и методы формирования системы ключевых показателей эффективности (соотнесено с индикатором ПК- 3.1); - содержание, цели, задачи и принципы разработки системы ключевых показателей эффективности (соотнесено с индикатором ПК-5.1); - источники информации для определения ключевых показателей эффективности (соотнесено с индикатором ПК-6.1).
<b>Уметь:</b>
- оценивать результативность сформированной системы ключевых показателей эффективности (соотнесено с индикатором ПК-3.2); - классифицировать ключевые показатели эффективности (соотнесено с индикатором ПК-5.2); - определять особенности расчета и интерпретации ключевых показателей эффективности (соотнесено с индикатором ПК- 6.2).
<b>Владеть:</b>
- навыки использования методов оценки ключевых показателей эффективности (соотнесено с индикатором ПК-3.3); - навыки использования методов измерения ключевых показателей эффективности (соотнесено с индикатором ПК-5.3); - навыки использования методов анализа ключевых показателей эффективности (соотнесено с индикатором ПК-6.3).

### 3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Код занятия	Наименование разделов и тем /вид занятия/	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература
	<b>Раздел 1. «Ключевые показатели эффективности и их использование при планировании и контроле реализации стратегий развития бизнеса»</b>				
1.1	Тема 1 «Перспективы применения ключевых показателей эффективности для реализации стратегических интересов собственников бизнеса» 1.1. Основные аспекты развития практики применения ключевых показателей эффективности LibreOffice /Лек/	3	2	ПК-3 ПК-5 ПК-6	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3
1.2	Тема 1 «Перспективы применения ключевых показателей эффективности для реализации стратегических интересов собственников бизнеса» 1.1. Основные аспекты развития практики применения ключевых показателей эффективности /Пр/	3	2	ПК-3 ПК-5 ПК-6	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3
1.3	Тема 2 «Использование ключевых показателей эффективности для хозяйственного планирования и внутрикорпоративного контроля» 2.1. Выбор модели ключевых показателей эффективности /Лек/	3	2	ПК-3 ПК-5 ПК-6	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3
1.4	Тема 2 «Использование ключевых показателей эффективности для хозяйственного планирования и внутрикорпоративного контроля» 2.1. Выбор модели ключевых показателей эффективности /Пр/	3	2	ПК-3 ПК-5 ПК-6	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3

1.5	Тема 3 «Основные требования к системе ключевых показателей эффективности и методика ее разработки» 3.1. Необходимые требования к формируемой на предприятии системе ключевых показателей эффективности 3.2. Принципы создания системы ключевых показателей эффективности Тема 4 «Использование ключевых показателей эффективности при управлении экономическим ростом» 4.1. Основные аспекты идентификации устойчивого развития компании /Лек/	3	2	ПК-3 ПК-5 ПК-6	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3
1.6	Тема 3 «Основные требования к системе ключевых показателей эффективности и методика ее разработки» 3.1. Необходимые требования к формируемой на предприятии системе ключевых показателей эффективности 3.2. Принципы создания системы ключевых показателей эффективности Тема 4 «Использование ключевых показателей эффективности при управлении экономическим ростом» 4.1. Основные аспекты идентификации устойчивого развития компании /Пр/	3	2	ПК-3 ПК-5 ПК-6	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3
1.7	Тема 5 «Этапы внедрения ключевых показателей эффективности в практику хозяйственного управления» 5.1. Формирование стратегии развития бизнеса 5.2. Определение ключевых факторов успеха 5.3. Распределение ответственности за выбранные показатели /Лек/	3	2	ПК-3 ПК-5 ПК-6	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3
1.8	Тема 5 «Этапы внедрения ключевых показателей эффективности в практику хозяйственного управления» 5.1. Формирование стратегии развития бизнеса 5.2. Определение ключевых факторов успеха 5.3. Распределение ответственности за выбранные показатели /Пр/	3	2	ПК-3 ПК-5 ПК-6	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3
1.9	Подготовка вопросов для опроса, перечень которых представлен в Приложении 1. Подготовка рефератов, перечень которых представлен в Приложении 1. При подготовке рефератов и презентации к ним используется LibreOffice /Ср/	3	4	ПК-3 ПК-5 ПК-6	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3
	<b>Раздел 2. «Методические аспекты исчисления ключевых показателей эффективности»</b>				
2.1	Тема 6 «Отраслевые особенности определения эффективности сельскохозяйственного производства» 6.1. Производство продукции растениеводства 6.2. Производство продукции животноводства 6.3. Система показателей для оценки средств механизации и технологий сельскохозяйственного производства 6.4. Показатели технической оценки 6.5. Показатели технологической оценки 6.6. Показатели социальной эффективности 6.7. Показатели экономической оценки 6.8. Показатели экологической оценки /Лек/	3	2	ПК-3 ПК-5 ПК-6	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3

2.2	Тема 6 «Отраслевые особенности определения эффективности сельскохозяйственного производства» 6.1. Производство продукции растениеводства 6.2. Производство продукции животноводства 6.3. Система показателей для оценки средств механизации и технологий сельскохозяйственного производства 6.4. Показатели технической оценки /Пр/	3	4	ПК-3 ПК-5 ПК-6	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3
2.3	Тема 6. «Отраслевые особенности определения эффективности сельскохозяйственного производства» 6.5. Показатели технологической оценки 6.6. Показатели социальной эффективности 6.7. Показатели экономической оценки 6.8. Показатели экологической оценки /Пр/	3	4	ПК-3 ПК-5 ПК-6	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3
2.4	Тема 6. Отраслевые особенности определения эффективности сельскохозяйственного производства 6.1. Производство продукции растениеводства 6.2. Производство продукции животноводства 6.3. Система показателей для оценки средств механизации и технологий сельскохозяйственного производства 6.4. Показатели технической оценки 6.5. Показатели технологической оценки 6.6. Показатели социальной эффективности 6.7. Показатели экономической оценки 6.8. Показатели экологической оценки  /Ср/	3	6	ПК-3 ПК-5 ПК-6	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3
2.5	/Зачёт/	3	0	ПК-3 ПК-5 ПК-6	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3

#### 4. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Структура и содержание фонда оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации представлены в Приложении 1 к рабочей программе дисциплины.

#### 5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

##### 5.1. Основная литература

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л1.1	Любушин Н. П.	Экономический анализ: теория и практика: журнал	Москва: Финансы и кредит, 2011	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=62069">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=62069</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л1.2	Безруков, А. Н., Зиятдинова, Ю. Н., Сухристина, А. С., Кочнев, А. М.	Взаимодействие инженерных вузов России и Вьетнама. Критерии и показатели эффективности: учебное пособие	Казань: Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2016	<a href="http://www.iprbookshop.ru/79279.html">http://www.iprbookshop.ru/79279.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л1.3	У., Эккерсон, Сатуни, А., Меньшикова, А.	Панели индикаторов как инструмент управления: ключевые показатели эффективности, мониторинг деятельности, оценка результатов	Москва: Альпина Паблишер, 2019	<a href="http://www.iprbookshop.ru/86755.html">http://www.iprbookshop.ru/86755.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

##### 5.2. Дополнительная литература

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
--	---------------------	----------	-------------------	----------

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л2.1		Экономический анализ: теория и практика: журнал	Москва: Финансы и кредит, 2010	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=61072">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=61072</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.2		Финансовые исследования	, 2000	<a href="http://www.iprbookshop.ru/62035.html">http://www.iprbookshop.ru/62035.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.3	Гагаринский, А. В.	Ключевые показатели эффективности трудовой деятельности менеджеров. Теоретические и практические аспекты: монография	Самара: Самарский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2015	<a href="http://www.iprbookshop.ru/90522.html">http://www.iprbookshop.ru/90522.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

### 5.3 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1. ИСС «КонсультантПлюс»

2. ИСС «Гарант» <http://www.internet.garant.ru/>

3. База статистических данных Росстата <http://www.gks.ru/>

4. База данных Центрального банка РФ [http://cbr.ru/hd\\_base/](http://cbr.ru/hd_base/)

5. Базы данных ВЦИОМ <https://wciom.ru/?id=79>, <https://wciom.ru/?id=1130>

6. Центр раскрытия корпоративной информации Интерфакс. - <http://www.e-disclosure.ru>

7. База данных Федеральной налоговой службы <https://www.nalog.ru/>

### 5.4. Перечень программного обеспечения

LibreOffice

### 5.5. Учебно-методические материалы для студентов с ограниченными возможностями здоровья

При необходимости по заявлению обучающегося с ограниченными возможностями здоровья учебно-методические материалы предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям здоровья и восприятия информации. Для лиц с нарушениями зрения: в форме аудиофайла; в печатной форме увеличенным шрифтом. Для лиц с нарушениями слуха: в форме электронного документа; в печатной форме. Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в форме электронного документа; в печатной форме.

## 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Помещения для проведения всех видов работ, предусмотренных учебным планом, укомплектованы необходимой специализированной учебной мебелью и техническими средствами обучения:

- столы, стулья;

- персональный компьютер / ноутбук (переносной);

- проектор, экран / интерактивная доска.

## 7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Методические указания по освоению дисциплины представлены в Приложении 2 к рабочей программе дисциплины.

## ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

### 1. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

#### 1.1 Показатели и критерии оценивания компетенций:

ЗУН, составляющие компетенцию	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Средства оценивания
ПК-3: Способен систематизировать, формировать и аналитически обрабатывать информационную базу для выбранной предметной области сферы АПК			
Знать: инструменты и методы формирования системы ключевых показателей эффективности;	Изучите перспективы применения ключевых показателей эффективности для реализации стратегических интересов собственников бизнеса;	содержательность ответа; умение приводить примеры; умение пользоваться дополнительной литературой при подготовке к занятиям;	О – опрос (вопросы 1-10), Р – реферат (темы 1-3), РЗ – расчетное задание (Задание 1), Т – тест (1-6), вопросы к зачету (1-20)
Уметь: оценивать результативность сформированной системы ключевых показателей эффективности;	организовать поиск информационного материала по поставленному вопросу, систематизируйте ее для решения поставленных аналитических задач;	полнота и соответствие представленной в ответах информации материалам лекции и учебной литературы, сведениям из информационных ресурсов Интернет; целенаправленность поиска и отбора;	О – опрос (вопросы 1-10), Р – реферат (темы 4-5), РЗ – расчетное задание (Задание 1), вопросы к зачету (1-20)
Владеть: навыками использования методов оценки ключевых показателей эффективности;	на основе информационного материала продемонстрируйте знание основных требований к системе ключевых показателей эффективности и методики ее разработки.	объем выполненных работы (в полном, не полном объеме);	О – опрос (вопросы 1-10), Р – реферат (темы 6-7), РЗ – расчетное задание (Задание 1), вопросы к зачету (1-20)
ПК-5: Способен анализировать текущее состояние организации и использовать различные источники информации для проведения экономических расчетов			

<p>Знать: содержание, цели, задачи и принципы разработки системы ключевых показателей эффективности</p>	<p>Определите возможности использования ключевых показателей эффективности при управлении экономическим ростом;</p>	<p>содержательность ответа; умение приводить примеры; умение пользоваться дополнительной литературой при подготовке к занятиям;</p>	<p>О – опрос (, вопросы 11-19), Р – реферат (темы 7-8), РЗ – расчетное задание (Задания 2-3), Т – тест (1-6), вопросы к зачету (1-20)</p>
<p>Уметь: классифицировать ключевые показатели эффективности;</p>	<p>осуществите поиск информации по поставленному вопросу, систематизируйте ее для решения поставленных аналитических задач;</p>	<p>полнота и соответствие представленной в ответах информации материалам лекции и учебной литературы, сведениям из информационных ресурсов Интернет; целенаправленность поиска и отбора;</p>	<p>О – опрос (вопросы 11-19), Р – реферат (темы 9-10), РЗ – расчетное задание (Задания 2-3), вопросы к зачету (1-20)</p>
<p>Владеть: навыками использования методов измерения ключевых показателей эффективности;</p>	<p>проведите анализ информации в разрезе этапов внедрения ключевых показателей эффективности в практику хозяйственного управления, сформулируйте соответствующий вывод</p>	<p>объем выполненных работы (в полном, не полном объеме);</p>	<p>О – опрос (вопросы 11-19), Р – реферат (темы 10-11), РЗ – расчетное задание (Задания 2-3), вопросы к зачету (1-20)</p>
<p>ПК-6: Способен руководить экономическими службами и подразделениями в организациях различных форм собственности, в органах государственной и муниципальной власти</p>			
<p>Знать: источники информации для определения ключевых показателей эффективности</p>	<p>Определите возможности использования ключевых показателей эффективности при управлении экономическим ростом;</p>	<p>содержательность ответа; умение приводить примеры; умение пользоваться дополнительной литературой при подготовке к занятиям;</p>	<p>О – опрос вопросы 11-19), Р – реферат (темы 7-8), РЗ – расчетное задание (Задания 2-3), Т – тест (1-6), вопросы к зачету (1-20)</p>
<p>Уметь: определять особенности расчета и интерпретации ключевых показателей эффективности;</p>	<p>осуществите поиск информации по поставленному вопросу, систематизируйте ее для решения поставленных аналитических задач;</p>	<p>полнота и соответствие представленной в ответах информации материалам лекции и учебной литературы, сведениям из информационных ресурсов Интернет; целенаправленность поиска и</p>	<p>О – опрос (вопросы 11-19), Р – реферат (темы 9-10), РЗ – расчетное задание (Задания 2-3), вопросы к</p>



		отбора;	зачету (1-20)
Владеть: навыками использования методов анализа ключевых показателей эффективности;	проведите анализ информации в разрезе этапов внедрения ключевых показателей эффективности в практику хозяйственного управления, сформулируйте соответствующий вывод	объем выполненных работы (в полном, не полном объеме);	О – опрос (вопросы 11-19), Р – реферат (темы 10-11), РЗ – расчетное задание (Задания 2-3), вопросы к зачету (1-20)

### 1.2 Шкалы оценивания:

Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация осуществляется по шкале:

50-100 баллов (зачет)

0-49 баллов (незачет).

## 2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

### Вопросы к зачету

по дисциплине *Анализ ключевых показателей эффективности в агробизнесе*

1. Дайте определение понятия ключевого показателя эффективности. Каким требованиям он должен отвечать?
2. Определите систему КРІ для финансового директора производственного предприятия, используя сбалансированный подход.
3. Какова последовательность действий менеджера при переходе на управление, основанное на КРІ?
4. Сформулируйте основные требования к составу и структуре КРІ.
5. В каких пропорциях финансовые и нефинансовые ключевые показатели должны находиться на уровне генеральной дирекции компании, на уровне рабочего места и производственного участка?
6. При каких условиях система КРІ требует пересмотра?
7. Может ли эффективно использоваться система КРІ в оперативно-тактическом управлении бизнесом, если организационная структура компании не соответствует сложившейся бизнес-структуре?
8. Каким основным требованиям должна отвечать отчетность по КРІ и кто ее пользователи?
9. Определите понятие стратегической карты показателей. Разъясните, какое значение их разработка имеет для удовлетворения стратегических интересов компании в рамках цикла оперативного управления.
10. В чем заключается принципиальное отличие системы управления на основе КРІ от традиционной системы планово-аналитических показателей в оперативном управлении?
11. В чем выражается стратегический аспект применения КРІ при мониторинге состояния бизнеса?
12. Определите число уровней управления, для которых целесообразно разрабатывать КРІ. Определите особенности раскрытия КРІ в финансовых отчетах публичных компаний и внутрифирменных отчетах.
13. Какова периодичность подготовки отчетности по КРІ и от каких факторов она зависит?
14. В чем заключается особенность разработки КРІ при использовании АВМ-моделей управления?
15. Определите значение, сущность и методику определения показателя чистой прибыли.
16. Определите значение, сущность и методику определения показателя маржа чистой прибыли.

17. Определите значение, сущность и методику определения показателя маржа валовой прибыли.
18. Определите значение, сущность и методику определения показателя маржа операционной прибыли.
19. Определите значение, сущность и методику определения показателя маржа до вычета процентов, налогов, износа и амортизации.
20. Определите значение, сущность и методику определения показателя темп прироста дохода.

### **БИЛЕТ НА ЗАЧЕТ №1**

по дисциплине *Анализ ключевых показателей эффективности в агробизнесе*

1. Сформулируйте, в чем выражается стратегический аспект применения КРІ при мониторинге состояния бизнеса.
2. Определите число уровней управления, для которых целесообразно разрабатывать КРІ. Определите особенности раскрытия КРІ в финансовых отчетах публичных компаний и внутрифирменных отчетах.

### **БИЛЕТ НА ЗАЧЕТ №2**

по дисциплине *Анализ ключевых показателей эффективности в агробизнесе*

1. Сформулируйте значение, сущность и методику определения показателя потенциал потока инвестиций.
2. Охарактеризуйте значение, сущность и методику определения показателя общая эффективность оборудования.

### **БИЛЕТ НА ЗАЧЕТ №3**

по дисциплине *Анализ ключевых показателей эффективности в агробизнесе*

1. Определите значение, сущность и методику определения показателя рейтинг поисковых запросов (по ключевому слову) и отношение числа «кликов» к числу «показов».
2. Определите значение, сущность и методику определения показателя коэффициент текучести клиентов.

### **БИЛЕТ НА ЗАЧЕТ №4**

по дисциплине *Анализ ключевых показателей эффективности в агробизнесе*

1. Определите значение, сущность и методику определения показателя уровень онлайн-вовлеченности клиентов.
2. Определите значение, сущность и методику определения показателя добавленная стоимость человеческого капитала.

### **БИЛЕТ НА ЗАЧЕТ №5**

по дисциплине *Анализ ключевых показателей эффективности в агробизнесе*

1. Определите значение, сущность и методику определения показателя коэффициент удержания клиентов.
2. Определите значение, сущность и методику определения показателя индекс удовлетворенности потребителя.

### **БИЛЕТ НА ЗАЧЕТ №6**

по дисциплине *Анализ ключевых показателей эффективности в агробизнесе*

1. Определите значение, сущность и методику определения показателя темп прироста дохода.
2. Определите понятие стратегической карты показателей. Разъясните, какое значение их разработка имеет для удовлетворения стратегических интересов компании в рамках цикла оперативного управления.

### **БИЛЕТ НА ЗАЧЕТ №7**

по дисциплине *Анализ ключевых показателей эффективности в агробизнесе*

1. Определите значение, сущность и методику определения показателя маржа до вычета процентов, налогов, износа и амортизации.
2. Каким основным требованиям должна отвечать отчетность по КРІ и кто ее пользователи?

### **БИЛЕТ НА ЗАЧЕТ №8**

по дисциплине *Анализ ключевых показателей эффективности в агробизнесе*

1. Определите значение, сущность и методику определения показателя маржа операционной прибыли.

2. Может ли эффективно использоваться система КРІ в оперативно-тактическом управлении бизнесом, если организационная структура компании не соответствует сложившейся бизнес-структуре?

### **БИЛЕТ НА ЗАЧЕТ №9**

по дисциплине *Анализ ключевых показателей эффективности в агробизнесе*

1. Определите значение, сущность и методику определения показателя маржа валовой прибыли.
2. При каких условиях система КРІ требует пересмотра?

### **БИЛЕТ НА ЗАЧЕТ №10**

по дисциплине *Анализ ключевых показателей эффективности в агробизнесе*

1. Определите значение, сущность и методику определения показателя маржа чистой прибыли.
2. В каких пропорциях финансовые и нефинансовые ключевые показатели должны находиться на уровне генеральной дирекции компании, на уровне рабочего места и производственного участка?

### **БИЛЕТ НА ЗАЧЕТ №11**

по дисциплине *Анализ ключевых показателей эффективности в агробизнесе*

1. В чем заключается особенность разработки КРІ при использовании АВМ-моделей управления.
2. Сформулируйте основные требования к составу и структуре КРІ.

### **БИЛЕТ НА ЗАЧЕТ №12**

по дисциплине *Анализ ключевых показателей эффективности в агробизнесе*

1. Определите число уровней управления, для которых целесообразно разрабатывать КРІ. Определите особенности раскрытия КРІ в финансовых отчетах публичных компаний и внутрифирменных отчетах.
2. Какова последовательность действий менеджера при переходе на управление, основанное на КРІ?

### **БИЛЕТ НА ЗАЧЕТ №13**

по дисциплине *Анализ ключевых показателей эффективности в агробизнесе*

1. В чем выражается стратегический аспект применения КРІ при мониторинге состояния бизнеса.
2. Определите систему КРІ для финансового директора производственного предприятия, используя сбалансированный подход.

### **БИЛЕТ НА ЗАЧЕТ №14**

по дисциплине *Анализ ключевых показателей эффективности в агробизнесе*

1. В чем заключается принципиальное отличие системы управления на основе КРІ от традиционной системы плано-аналитических показателей в оперативном управлении.
2. Дайте определение понятия ключевого показателя эффективности. Каким требованиям он должен отвечать?

### **БИЛЕТ НА ЗАЧЕТ №15**

по дисциплине *Анализ ключевых показателей эффективности в агробизнесе*

1. Определите понятие стратегической карты показателей. Разъясните, какое значение их разработка имеет для удовлетворения стратегических интересов компании в рамках цикла оперативного управления.
2. Определите значение, сущность и методику определения показателя индекс удовлетворенности потребителя.

#### **Критерии оценивания:**

- 50-100 баллов (зачет) - наличие твердых знаний в объеме пройденного курса в соответствии с целями обучения, изложение ответов с отдельными ошибками, уверенно исправленными после дополнительных вопросов; правильные в целом действия по применению знаний на практике;

- 0-49 баллов (незачет) - ответы не связаны с вопросами, наличие грубых ошибок в ответе, непонимание сущности излагаемого вопроса, неумение применять знания на практике, неуверенность и неточность ответов на дополнительные и наводящие вопросы.

## Оформление вопросов для опроса

### Вопросы для опроса

по дисциплине *Анализ ключевых показателей эффективности в агробизнесе*

1. Основные аспекты развития практики применения ключевых показателей эффективности.
2. Выбор модели ключевых показателей эффективности.
3. Необходимые требования к формируемой на предприятии системе ключевых показателей эффективности.
4. Принципы создания системы ключевых показателей эффективности.
5. Основные аспекты идентификации устойчивого развития компании.
6. Формирование стратегии развития бизнеса.
7. Определение ключевых факторов успеха.
8. Распределение ответственности за выбранные показатели.
9. Чистая прибыль.
10. Маржа чистой прибыли.
11. Маржа валовой прибыли.
12. Показатель лояльности клиентов.
13. Коэффициент удержания клиентов.
14. Добавленная стоимость человеческого капитала.
15. Доход на одного сотрудника.
16. Темп роста рынка.
17. Относительная доля рынка.
18. Уровень шести сигм.
19. Коэффициент использования производственных мощностей.

### Критерии оценки:

Правильный ответ на один вопрос оценивается в 5 баллов. Студент получает максимальную оценку 20 баллов, если дает правильные ответы на 4 вопроса.

- 20-15 баллов выставляется, если студент в полном объеме отвечает на 5 вопросов преподавателя, необходимо использование студентом материалов из дополнительной литературы, материалов сети Интернет; студент демонстрирует умение приводить примеры.
- 14-7 баллов выставляется, если студент раскрывает сущность 4-х из 5-ти вопросов преподавателя; соответствие ответа студента информации материалам лекций и учебной литературы; студент демонстрирует свободное владение материалом.
- 6-1 баллов выставляется, если студент раскрывает сущность и содержание 3-х из 5-ти вопросов преподавателя; соответствие представленной в вопросах информации материалам лекции и учебной литературы; студент демонстрирует свободное владение материалом.
- 0 баллов выставляется, если студент не раскрывает сущности и содержания вопросов, либо не предоставляет ответов на них; наблюдается несоответствие представленной в ответах информации, материалам лекций и учебной литературы; студент не владеет материалом.

### Комплект расчетных заданий

Проанализируйте существующие регламентирующие документы системы KPI (Матрица стратегий, Матрица стратегических целей, Матрица KPI), найдите в литературных источниках и в сети Интернет практические примеры их применения, в рамках деятельности экономических субъектов.

**Задание 1.** Используя дополнительный материал, составьте представление о Матрице стратегий, цели и задачах ее составления, а также о показателях и критериях, позволяющих ее сформировать. Подготовьте 2-3 примера формирования Матрицы стратегий, включая отечественный и зарубежный опыт ее составления и использования.

### КЛЮЧ ПРАВИЛЬНОГО ОТВЕТА

В основе любого метода управления лежит документирование. Система KPI здесь не является исключением.

В рамках разработки системы КРІ создаются матрицы стратегий, матрица стратегических целей, матрица ключевых показателей деятельности.

Существует несколько типов каждого их перечисленных видов матриц. Составление матрицы стратегий – довольно сложный процесс, целью которого является оптимальный выбор стратегии для компании на основе объективного анализа имеющихся стратегий.

В рамках каждого бизнес-процесса существует множество методов составления матриц стратегий. Рассмотрим некоторые из них.

SWOT-анализ — это определение сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды).

- Сильные стороны (Strengths) — преимущества организации;
- Слабости (Weaknesses) — недостатки организации;
- Возможности (Opportunities) — факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества организации на рынке;
- Угрозы (Threats) — факторы, которые могут потенциально ухудшить положение организации на рынке.<sup>1</sup>

Применение SWOT-анализа позволяет систематизировать всю имеющуюся информацию и, видя ясную картину «поля боя», принимать взвешенные решения, касающиеся развития бизнеса.

SWOT-анализ — это промежуточное звено между формулированием миссии предприятия и определением его целей и задач. Алгоритм формирования матрицы SWOT-анализа.

1. Определяется основное направление развития предприятия.
2. Оцениваются силы и рыночная ситуация, чтобы понять, сможет ли компания двигаться в указанном направлении, и каким образом это лучше сделать (SWOT-анализ).
3. После этого формулируются цели предприятия, учитывая его реальные возможности.
4. Формируется маркетинговая стратегия предприятия.
5. Формулируется конкурентное преимущество компании.

После проведения SWOT-анализа организация более четко представляет себе преимущества и недостатки, а также ситуацию на рынке. Это позволяет выбрать оптимальный путь развития, избежать опасностей, и максимально эффективно использовать имеющиеся в распоряжении ресурсы, попутно пользуясь предоставленными рынком возможностями.

В целом, проведение SWOT-анализа сводится к заполнению матрицы, изображенной в Таблице 1. В соответствующие ячейки матрицы необходимо занести сильные и слабые стороны предприятия, а также рыночные возможности и угрозы.

Сильные стороны предприятия — то, в чем оно преуспело или какая-то особенность, предоставляющая дополнительные возможности. Сила может заключаться в имеющемся опыте, доступе к уникальным ресурсам, наличии передовой технологии и современного оборудования, высокой квалификации персонала, высоком качестве выпускаемой продукции, известности торговой марки и т.п.

Слабые стороны предприятия — это отсутствие чего-то важного для функционирования предприятия или то, что пока не удастся по сравнению с другими компаниями, и ставит в неблагоприятное положение. В качестве примера слабых сторон можно привести слишком узкий ассортимент выпускаемых товаров, плохую репутацию компании на рынке, недостаток финансирования, низкий уровень сервиса и т.п.

Важно, что один и тот же фактор для разных предприятий может быть, как угрозой, так и возможностью.

Таблица 1

SWOT-анализ

сильные стороны компании	слабые стороны компании
сильные стороны конкурентов	слабые стороны конкурентов
угрозы компании	возможности компании

Для диагностики предприятия оцениваются следующие параметры :

1. Организация (здесь может оцениваться уровень квалификации сотрудников, их заинтересованность в развитии предприятия, наличие взаимодействия между отделами

предприятия и т.п.)

2. Производство (могут оцениваться производственные мощности, качество и степень износа оборудования, качество выпускаемого товара, наличие у вас патентов и лицензий (если они необходимы), и т.п.)

3. Финансы (могут оцениваться издержки производства, доступность капитала, скорость оборота капитала и т.п.)

4. Инновации (здесь может оцениваться частота внедрения новых продуктов и услуг на предприятии, степень их новизны, сроки окупаемости средств, вложенных в разработку новинок и т.п.)

5. Маркетинг (здесь можно оценивать качество товаров, известность марки, полноту ассортимента, уровень цен, эффективность рекламы, репутацию вашего предприятия, ассортимент предлагаемых вами дополнительных услуг, квалификацию обслуживающего персонала).

Левая верхняя клеточка матрицы – сильные стороны предложения компании, ниже – сильные стороны предложения конкурента, правая верхняя – слабые стороны предложения компании, ниже – слабые стороны предложения конкурента.

Выписывать приходится все, вне зависимости от того, есть ли подобные сильные/слабые стороны у конкурента или нет. Матрица составляется для каждого конкурента отдельно.

Когда готовы все матрицы конкурентов, необходимо вычеркнуть одинаковые факторы. И далее надо занести данные в таблицу. Левая колонка – "факты". Туда записываются все оставшиеся сильные/слабые стороны, и по каждой из них фиксируется, является ли она угрозой или возможностью и как на это реагировать, коммуникационно.

В результате такого анализа фирма получает, чем она отличается от конкурентов, какие ее преимущества и какие недостатки.

Кроме того, разрабатывается предварительное техническое задание на рекламную компанию, в котором указывается, какие приемы стоит употреблять в рекламе, и на какие делать акцент, а какие не использовать.

Также данный анализ позволяет понять, что требуется компании от маркетинговых исследований. От маркетинговых исследований требуется, как минимум, проверка гипотезы целевого рынка и выявленного конкурентного преимущества. И, как расширенная задача - проверка результатов анализа конкурентов.

SWOT-анализ позволяет выбрать оптимальный путь развития бизнеса, избежать опасностей, и максимально эффективно использовать имеющиеся в распоряжении организации ресурсы.

### **Матрица анализа пяти сил Портера**

Анализ по модели Портера пяти сил — представляет собой методику для анализа отраслей и выработки стратегии бизнеса. Экспертный метод анализа.

Пять сил Портера включают в себя:

- Угроза появления продуктов-заменителей
- Угроза появления новых игроков
- Рыночная власть поставщиков
- Рыночная власть потребителей
- Уровень конкурентной борьбы

1. Угроза появления продуктов-заменителей. Наличие продуктов-заменителей, склонность потребителей к которым может увеличиться вследствие повышения цены.

- склонность потребителей к покупке продуктов-заменителей,
- сравнение цены и качеств продуктов-заменителей,
- стоимость переключения на продукт-заменитель для потребителя,
- уровень восприятия дифференциации продукта,

2. Угроза появления новых игроков. Рынки, приносящие высокую прибыль, привлекают новых игроков. В результате появляются многочисленные новые игроки существенно снижающие прибыль. Если не предпринимать действий по блокированию или затруднению входа новых игроков, прибыль будет последовательно снижаться с ростом уровня конкуренции (см. совершенная конкуренция).

- наличие барьеров входа (лицензии, патенты, авторские права, и т.д.),
- необходимость затрат на дифференциацию продукта,
- стоимость бренда,
- стоимость переключения или невозвратные (утопленные) издержки,

- стартовые затраты для новых игроков,
- доступ к дистрибуции,
- преимущества в себестоимости.
- преимущества в положении на кривой приобретения знаний,
- ожидаемые ответные действия старых игроков,
- реакция правительства и/или других регуляторов рынка.

3. Рыночная власть поставщиков. Поставщики сырья, компонентов, рабочей силы и услуг могут влиять на деятельность компании. Поставщики могут отказаться работать с компанией или, например, установить чрезмерно высокие цены на уникальные ресурсы.

- сравнение стоимости переключения поставщиков и стоимости переключения компании,
- степень дифференциации сырья и исходных материалов,
- наличие заменителей поставщиков,
- сравнение концентрации поставщиков и концентрации компании,
- солидарность рабочей силы (например, деятельность профсоюзов),
- угроза интеграции вперед поставщиками может повлиять на возможность компании интеграции назад,
- сравнение стоимости сырья и исходных материалов и продажной цены продукта компании.

4. Рыночная власть потребителей. Способность потребителей влиять на компанию, а также реакция чувствительности потребителя на изменение цены.

- концентрация потребителей к уровню концентрации компании,
- степень зависимости от существующих каналов дистрибуции,
- количество потребителей,
- сравнение стоимости переключения потребителя и стоимости переключения компании,
- доступность информации для потребителей,
- возможность вертикальной интеграции (построение холдингов с вертикальной интеграцией),
- доступность существующих продуктов-заменителей,
- ценовая чувствительность потребителей,
- отличительные преимущества продуктов компании (уникальность).

5. Уровень конкурентной борьбы. Для большинства отраслей, это определяющий фактор, влияющий на уровень конкуренции в отрасли. Иногда игроки конкурируют агрессивно, иногда происходит неценовая конкуренция в инновациях, маркетинге и т.д.

- количество конкурентов,
- уровень роста рынка,
- критерии насыщения рынка,
- барьеры выхода из отрасли,
- отличительные черты конкурентов,
- уровень затрат конкурентов на рекламу,
- амбиции первых лиц и акционеров конкурентов.

Данный анализ касается всей отрасли. В результате данной матрицы определяется уровень конкурентной борьбы, рентабельность отрасли, привлекательность рынка.

### Матрица И. Ансоффа

В основе данной матрицы лежит убеждение, что необходимо грамотно определять, какие новые товары необходимо продавать и на каких рынках. Описывает альтернативные стратегии в условиях растущего рынка.

По вертикали в матрице рассматривается вид товара – старый или новый, по другой оси – вид рынка, также старый или новый.

Таблица 2

Матрица Ансоффа

Вид товара \ Вид рынка	Старый рынок	Новый рынок

Старый товар	Совершенствование деятельности Расширение на рынке	Развитие рынка
Новый товар	Товарная экспансия Развитие продукта	Диверсификация

В зависимости от реальной ситуации в организации, необходимо выбирать одну из четырех предложенных стратегий.

1. Если компания предлагает уже имеющийся товар действующему рынку, то необходимо выбирать стратегию проникновения на рынок. Нужно провести анализ существующего рынка, определить потребности клиентов, выработать программу продвижения продукции, рекламировать продукт, возможно, провести ребрендинг.

2. Если компания предлагает новый продукт на уже действующем рынке, то предлагается стратегия развития рынка, или товарная экспансия. Также нужно провести исследование рынка, изучить его потребности и проблемы, предложить потребителям новый способ решения проблем, удовлетворения потребностей.

3. Предлагая новому рынку действующий товар, актуально выбрать стратегию развития рынка. В этом случае имеющийся товар продвигают на новые рынки, в новые сегменты, возможно, расширяются по географическому признаку.

4. Если компания стремится предложить новый товар новому рынку, необходимо выбирать стратегию диверсификации, то есть параллельно разработке нового продукта осуществляется исследование нового рынка, формируется потребность в новом товаре у потребителей.

Матрица Ансоффа является одной из самых популярных матриц стратегий, потому что она довольно проста в применении и наглядна. К недостаткам этой матрицы относят ее ограниченность по охвату параметров – всего два фактора подлежат анализу: новизна рынка и новизна товара.

#### **Матрица жизненного цикла товара**

Жизненный цикл товара – это одна из теорий, широко применяемых в маркетинге. Суть данной теории в том, что товар проходит несколько этапов с момента появления его на рынке до окончания его выпуска и реализации. И на каждом из этих этапов необходимо применять свои методы продвижения товара и рекламы.

Обычно выделяют 4 этапа:

1. Внедрение (выведение на рынок)
2. Рост
3. Зрелость
4. Спад (упадок)

Некоторые авторы включают в жизненный цикл продукта и процесс его разработки. В этом случае внедрению предшествуют такие этапы как создание идеи, разработка идеи, анализ, разработка пробного образца, принятие решения о производстве.

Жизненный цикл товара можно выразить в следующей схеме (рис.1).



Рис.1. Жизненный цикл товара



**Внедрение.** На данном этапе подготавливается рынок, на который будет выведен новый товар. На данном этапе товар только поступает на рынок, потребители его изучают, привыкают. Поэтому продажи часто убыточны, расходы превышают доходы, особенно много средств уходит на рекламу и информирование покупателей.

**Рост.** Данный этап свидетельствует о том, что покупатели признали товар, привыкли к нему и лояльны по отношению к нему, увеличивается спрос по отношению к товару.

**Зрелость.** На этом этапе, как правило, сначала спрос растет, так как увеличивается количество покупателей, товар известен и узнаваем, однако на рынок пришли и другие фирмы, предлагающие такой же товар. Поэтому на этапе зрелости спрос начинает падать, конкуренция достигает максимума.

**Спад.** Этап спада наступает тогда, когда рынок перенасыщен предлагаемым продуктом. Для предприятия это оборачивается снижением прибыли и падением спроса.

На каждом этапе жизненного цикла стоит своя маркетинговая задача.

Таблица 3

Характеристики этапов жизненного цикла товара

№ п/п	Этап	Задачи маркетинга	Приоритеты маркетинга	Целевые потребители
1	Внедрение	Исследование рынка. Привлечение внимания покупателя. Использование монопольного преимущества. Информирование потребителей. Сбор мнений покупателей. Повышение качества.	Реклама Качество Цена Сервис	Потребители, любящие пробовать новое.
2	Рост	Завоевание позиций на рынке. Увеличение лояльности потребителей. Удержание клиентов через рекламу. Увеличение спроса. Улучшение качества продукта. Расширение рынка. Гибкая ценообразования политика.	Цена Реклама Качество Сервис	Большие группы людей (определяющие массовый спрос). Знаменитости и лидеры.
3	Зрелость	Стимулирование спроса. Расширение рынка. Поиск новых рынков. Усовершенствование товара. Улучшение сервиса. Подчеркивание конкурентных преимуществ. Улучшение качества, свойств или внешнего вида товара.	Сервис Цена Качество Реклама	Консерваторы. Скептики.
4	Спад	Снижение цены. Дополнительные преимущества. Сокращение производства. Создание нового товара. Сокращение маркетинговых	Реклама нового товара Цена Сервис Качество	Убежденные консерваторы, с трудом переходящие на новые продукты.

### Матрица Д.Абеля

Предполагает выбор стратегии бизнеса, а конкретнее – выбор сегмента в зависимости от характеристик по трем измерениям:

- обслуживаемые группы покупателей, то есть характеристика потребителей, на которых ориентирован товар;
- потребности покупателей, или функции товара, то есть описание потребностей, которые товар удовлетворяет, или проблем, которые продукт решает;
- технология, используемая при разработке и производстве продукта, или ресурсы компании для производства товара<sup>3</sup>

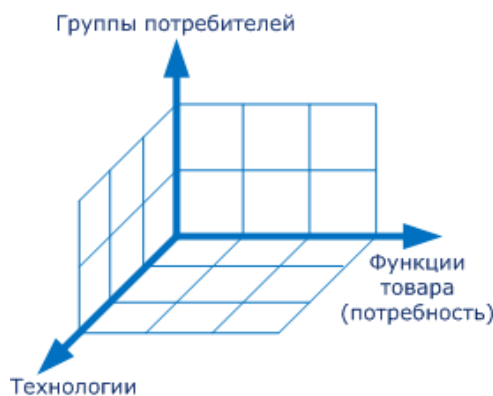


Рис. 2. Поле возможных стратегий (по Д. Абелю)

Сначала оценивается, насколько направление деятельности компании соответствует отрасли, затем определяется маркетинговая стратегия и технология достижения цели.

### Матрица BCG (Boston Consulting Group, BCG)

Достаточно распространенный метод определения стратегии компании. Это простая матрица, состоящая из четырех квадратов, отражающих комбинации доли рынка и роста рынка.

Данная матрица предполагает наличие у компании нескольких продуктов и выбор стратегии для каждого из них.

Таблица 4

Матрица BCG

Рост рынка \ Доля рынка	Высокая	Низкая
Высокий	Звезды	Трудные дети
Низкий	Дойные коровы	Собаки

**Звезды.** Приносят наибольшую прибыль, и обещают перспективы роста. Такие компании быстро занимают лидирующее положение на рынке, требуют вложения инвестиций. То есть приносят много, но и поглощают много ресурсов, хотя бывают ситуации, когда ресурсов наоборот не требуют. Звезды имеют сильные конкурентные преимущества.

**Дойные коровы.** Приносят прибыли больше, чем требуют вложений. Они позволяют получить средства, необходимые на вложение в трудных детей и звезд, на разработку новых продуктов.

**Трудные дети.** При высокой доле рынка требуют больших ресурсов компании, инвестиций в собственное развитие, но при этом приносят мало прибыли. Трудные дети вызывают сомнения, каковы перспективы их развития. Они могут и стать звездами, и неудачниками.

**Собаки.** Это продукты, которые требуют много ресурсов, но при этом не дают результатов. От таких продуктов нужно вовремя избавляться.

В стратегическом управлении компании матрицы служат техникой принятия решений о путях развития компании. Выбор стратегии обуславливает дальнейшие действия организации и ее успех на рынке.

**Задание 2.** Изучите сущность и содержание Матрицы стратегических целей. Используя

дополнительные материалы, изучите методику ее построения, а также перспективы использования. Подготовьте 2-3 примера формирования Матрицы стратегических целей, включая отечественный и зарубежный опыт ее составления и использования.

### КЛЮЧ ПРАВИЛЬНОГО ОТВЕТА

Матрица стратегических целей представляет собой описание целей компании по каждому основному бизнес-процессу. Матрица характеризует результат, которого должна достичь организация. Стратегические цели - элемент стратегии деятельности предприятия, который направлен на разработку, производство и доведение до покупателя товаров и услуг, наиболее соответствующих его потребностям.

Целью любой стратегической цели является увеличение объема продаж компании, достижение коммерческого успеха. Для разработки матрицы стратегических целей необходимо анализировать информацию о конкурентах и пользователях продукции, внешние факторы, оказывающие влияние на компанию. Матрица стратегических целей является составной частью разработки системы KPI. Разработке матрицы предшествует определение матрица стратегий. Стратегические цели определяют, какого положения на рынке компания стремится достичь через какое-либо время.

Существуют различные классификации стратегических целей, мы приводим одну из них, более универсальную, объединяющую в себе несколько классификаций. В зависимости от сложившихся условий, организация разрабатывает матрицу стратегических целей.

Таблица 5

Составляющие элементы стратегических целей

п/п	Виды целей	Пример составляющих элементов
	Внешние рыночные цели	Количество клиентов
		Сектор рынка
		Объем продаж в единицах продукции.
	Производственные ресурсы	Оборудование
		Технологии
		Объем производства
	Административные цели	Численность персонала
		Системы управления персоналом
		Оплата труда сотрудников
		Обучение
	Финансовые цели	Объем продаж в деньгах
		Расходы
		Прибыль
		Рентабельность продаж
	Новые разработки	Научные исследования
		Патенты, лицензии.

Коммерческий успех, для которого и вырабатывается матрица стратегических целей, должен быть четко описан и выражен в цифрах. Это может быть как объем продаж, в процентном соотношении к общему объему рынка, в прибыли, в единицах продукции. Именно наличие конкретной цели позволяет контролировать, насколько близко к цели находится организация. Кроме того, как и любая другая цель, маркетинговая стратегия должна иметь сроки, за которые должен быть достигнут результат.

По каждому параметру стратегических целей формируется, и описывается желаемый результат, выражается в нескольких параметрах, которые можно измерить.

**Задание 3.** Используя дополнительный материал, составьте представление о Матрице KPI, цели и задачах ее составления, а также о показателях и критериях, позволяющих ее сформировать. Подготовьте 2-3 примера формирования Матрицы KPI, включая отечественный и зарубежный опыт ее составления и использования.

### КЛЮЧ ПРАВИЛЬНОГО ОТВЕТА

В терминологии консалтинговых компаний часто используется понятие матрицы KPI. В то же

время в теории ключевых показателей деятельности отсутствует такой термин и используется обычно система КРІ. Разберемся в терминологии.

Матрица в математике – это система элементов (чисел, функций), которые располагаются в виде прямоугольной схемы.

В печатном деле матрица – это отличная форма для изготовления стереотипа для печати.

В словаре Ожегова: матрица – это таблица каких-нибудь математических элементов, состоящая из строк и столбцов, а также деталь для обработки металла давлением.

Таким образом, получается, что употребление в русском языке термина «Матрица КРІ» - всего лишь дань моде, желание усложнить наименование технологии, придать ей особую значимость. В консалтинге термин «Матрица КРІ» употребляют тоже с целью произвести впечатление, придать значимость знаниям и информации, повисить в глазах клиентов компетентность.

Если мы переведем на русский язык термин «Матрица КРІ», то получим - «Таблица ключевых показателей деятельности». То есть это таблица, которая позволяет в удобном для восприятия и анализа виде представить ключевые показатели деятельности и охарактеризовать их по определенным параметрам.

Таблица ключевых показателей деятельности начинает заполняться с выделения самих ключевых показателей. Каждый ключевой показатель включает в себя SMART –задачи, решение которых обеспечивает достижение результата по ключевому показателю. Обязательно присутствует столбец, в котором оценивается вес задачи из 100 % , или приоритетность задачи. Далее выделяются столбцы для планирования желаемых результатов. Обычно планы устанавливаются для нескольких уровней. Например, 100%, 200% или 70 %, 90%, 100%. Это делается для того, чтобы сотрудник, для кого составляется план, видел, к чему ему нужно стремиться, что сделать для того, чтобы выполнить план на 100 % и как будет он поощрен при определенной доле выполнения плана. Рекомендуются за плановый период брать месяц.

Кроме плановых показателей в таблице КРІ фиксируются реальные результаты деятельности по каждой задаче, что в совокупности составляет результат деятельности по целому ключевому показателю. Последним столбцом в таблице является итоговый расчет рейтинга. Ключевые показатели деятельности часто ложатся в основу системы мотивации на предприятии. В этом случае общий рейтинг по итогам месяца влияет на бонусную часть заработной платы сотрудников. Чем ближе к 100 % результат работника, тем выше его заработная плата.

Таким образом, матрица КРІ представляет собой таблицу, содержащую строки, соответствующие ключевым показателям деятельности, включающие конкретные задачи, столбцы, отражающие: вес задачи в общем объеме работ, план по нескольким показателям, фактический результат деятельности и общий рейтинг. Кроме того, в матрице могут быть обозначены лица, компетентные в оценке результатов того или иного показателя, источники данных для фиксирования реального результата.

Матрица КРІ - очень удобный инструмент, так как наглядно, просто и доступно отражает цели компании, ключевые показатели, в одном месте фиксирует планы и результаты, а потому является эффективным методом управления компанией.

### **Критерии оценки:**

Правильно выполненное расчетное задание оценивается максимально в 50 баллов. Студент получает максимальную оценку 50 баллов, если предоставляет преподавателю полностью выполненное расчетное задание.

- 50-30 баллов выставляется, если студент в полном объеме выполнил задание и отвечает на вопросы преподавателя, в рамках выполненного расчетного задания, необходимо использование студентом материалов из дополнительной литературы, материалов сети Интернет; студент демонстрирует умение приводить примеры.
- 29-15 баллов выставляется, если студент раскрывает сущность полностью выполненного расчетного задания, объемом более чем 70%; соответствие ответа студента информации материалам лекций и учебной литературы; студент демонстрирует свободное владение материалом.
- 14-1 баллов выставляется, если студент раскрывает сущность и содержание полностью выполненного расчетного задания, объемом более чем 50%; соответствие представленной в

вопросах информации материалам лекции и учебной литературы; студент демонстрирует свободное владение материалом.

- 0 баллов выставляется, если студент не раскрывает сущности и содержания полностью выполненного расчетного задания, либо не предоставляет ответов на него; наблюдается несоответствие представленной в выполненном задании информации, материалам лекций и учебной литературы; студент не владеет материалом.

### Тесты

1. Реализация кадровой стратегии не включает в себя разработку следующего документа:

- а) Дерево целей и задач по персоналу;
- б) операционный план по персоналу;
- в) план мероприятий по персоналу;
- г) бизнес-план по персоналу;
- д) перечень ключевых показателей эффективности деятельности.

2. Операционный план по персоналу включает в себя следующие пункты:

- а) мероприятия по управлению персоналом;
- б) цель кадровой стратегии;
- в) задача кадровой стратегии;
- г) ресурсы, необходимые для проведения мероприятия;
- д) контроль за использованием ресурсов.

3. При разработке ключевых показателей эффективности не применяются следующие инструменты:

- а) SWOT-анализ;
- б) распределение по уровням управления;
- в) планирование численных значений;
- г) ресурсный анализ.

4. Типовые ошибки при оценке реализации кадровой стратегии:

- а) не соблюдена технология разработки;
- б) не вовлечены в процесс оценки руководство и сотрудники;
- в) не привлечены внешние эксперты;
- г) непрозрачна система мотивации.

5. Методы оценки эффективности служб персонала может применять крупная компания:

- а) метод экспертной оценки;
- б) метод бенчмаркинга;
- в) метод выбора показателей по функциям управления персоналом;
- г) метод экспертной оценки;
- д) метод оценки инвестиций в службу персонала.

6. К основным недостаткам метода бенчмаркинга относятся:

- а) сложность получения количественных значений показателей;
- б) выполнение функции ориентира, а не норматива;
- в) необходимость адаптации данных международных компаний к реалиям российских компаний;
- г) недостоверность полученных данных.

КЛЮЧИ ПРАВИЛЬНЫХ ОТВЕТОВ:

- 1. г)
- 2. а), б), в), г)
- 3. а)
- 4. а), б), г)
- 5. б), г), д)

б. б), в)

Тестовые задания выполняются индивидуально. Правильным является один ответ или несколько из предложенных, в зависимости от задания.

#### **Критерии оценки:**

- 10-7 баллов выставляется, если студент в полном объеме отвечает на тестовые задания; студент демонстрирует владение лекционным и практическим материалом, полученным на занятиях.
- 6-4 баллов выставляется, если студент правильно ответил на тестовые задания, в объеме более чем 70%; студент демонстрирует свободное владение материалом.
- 3-1 баллов выставляется, если студент правильно ответил на тестовые задания, в объеме более чем 50%; студент демонстрирует свободное владение материалом.
- 0 баллов выставляется, если студент не предоставляет верных ответов на тестовые задания; студент не владеет материалом.

### **Оформление тем для рефератов**

#### **Темы рефератов**

по дисциплине *Анализ ключевых показателей эффективности в агробизнесе*

1. Перспективы применения ключевых показателей эффективности для реализации стратегических интересов собственников бизнеса.
2. Использование ключевых показателей эффективности для хозяйственного планирования и внутрикорпоративного контроля.
3. Основные требования к системе ключевых показателей эффективности и методика ее разработки.
4. Использование ключевых показателей эффективности при управлении экономическим ростом.
5. Этапы внедрения ключевых показателей эффективности в практику хозяйственного управления.
6. Этапы внедрения ключевых показателей эффективности в практику хозяйственного управления.
7. Финансовые показатели.
8. Показатели, отражающие взаимодействие с клиентами.
9. Показатели, характеризующие эффективность использования персонала.
10. Показатели эффективности продаж.
11. Показатели операционной деятельности и логистики

#### **Критерии оценки:**

Правильно выполненный и оформленный реферат оценивается максимально в 20 баллов. Студент получает максимальную оценку 20 баллов, если предоставляет преподавателю полностью выполненный и оформленный реферат по теме, согласованной с преподавателем.

- 20-15 баллов выставляется, если студент в полном объеме раскрывает тему реферата, необходимо использование студентом материалов из дополнительной литературы, материалов сети Интернет; студент демонстрирует умение приводить примеры.
- 14-7 баллов выставляется, если студент раскрывает сущность темы реферата, объемом более чем 70%; соответствие представленной в реферате информации материалам лекций и учебной литературы; студент демонстрирует свободное владение материалом.
- 6-1 баллов выставляется, если студент в реферате раскрывает сущность и содержание темы, объемом более чем 50%; соответствие представленной в реферате информации материалам лекции и учебной литературы; студент демонстрирует свободное владение материалом.
- 0 баллов выставляется, если студент не раскрывает сущности и содержания темы реферата, либо не предоставляет его; наблюдается несоответствие представленной в реферате информации, материалам лекций и учебной литературы; студент не владеет материалом.

### **3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов освоения образовательной программы.**

Процедуры оценивания включают в себя текущий контроль и промежуточную аттестацию.

**Текущий контроль** успеваемости проводится с использованием оценочных средств, представленных в п. 2 данного приложения. Результаты текущего контроля доводятся до сведения студентов до промежуточной аттестации.

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета.

**Промежуточная аттестация по дисциплине в виде зачета**

Зачет проводится по расписанию промежуточной аттестации. Количество вопросов в зачетном задании – 2. Каждому обучающемуся, допущенному к процедуре при предъявлении зачётной книжки преподавателем выдается зачетное задание. После подготовки ответов обучающийся должен в меру имеющихся знаний, умений, навыков, сформированности компетенции дать развёрнутые ответы на поставленные в задании вопросы, решить задачи в установленное преподавателем время. Продолжительность проведения процедуры определяется преподавателем самостоятельно, исходя из сложности индивидуальных заданий, количества вопросов, объема оцениваемого учебного материала, общей трудоемкости изучаемой дисциплины (модуля) и других факторов.

Объявление результатов производится в день зачёта. Результаты аттестации заносятся в ведомость и зачетную книжку студента. Студенты, не прошедшие промежуточную аттестацию по графику сессии, должны ликвидировать задолженность в установленном порядке.

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Учебным планом предусмотрены следующие виды занятий:

- лекции;
- практические занятия.

В ходе лекционных занятий рассматриваются теоретические и методические аспекты, позволяющие раскрыть основополагающие основы дисциплины, даются рекомендации для самостоятельной работы и подготовке к практическим занятиям.

В ходе практических занятий углубляются и закрепляются знания студентов по ряду рассмотренных на лекциях вопросов, развиваются навыки, требующиеся для освоения рамках исследуемой дисциплины.

При подготовке к практическим занятиям каждый студент должен:

- изучить рекомендованную учебную литературу;
- изучить конспекты лекций;
- подготовить ответы на все вопросы по изучаемой теме.

Вопросы, не рассмотренные на лекциях и практических занятиях, должны быть изучены студентами в ходе самостоятельной работы. Контроль самостоятельной работы студентов над учебной программой курса осуществляется в ходе занятий методом устного опроса или посредством тестирования. В ходе самостоятельной работы каждый студент обязан прочитать основную и по возможности дополнительную литературу по изучаемой теме, дополнить конспекты лекций недостающим материалом, выписками из рекомендованных первоисточников. Выделить непонятные термины, найти их значение в энциклопедических словарях.

Для подготовки к занятиям, текущему контролю и промежуточной аттестации студенты могут воспользоваться электронно-библиотечными системами. Также обучающиеся могут взять на дом необходимую литературу на абонементе университетской библиотеки или воспользоваться читальными залами.

По согласованию с преподавателем студент может подготовить реферат, доклад или сообщение по теме занятия. В процессе подготовки к практическим занятиям студенты могут воспользоваться консультациями преподавателя.

Методические рекомендации по выполнению реферата

Цель реферативной работы – развитие у студентов навыков самостоятельной работы, овладение методами современных научных исследований, углубленное изучение какого-либо вопроса, темы, раздела учебной дисциплины (включая изучение литературы). Рефератная работа должна показать глубину усвоения студентами изучаемой дисциплины, знание ее теоретических и практических аспектов, а также способность обобщить и дать оценку различным подходам к их решению, которые содержатся в экономической литературе.

Тема реферата выбирается из списка, предложенного преподавателем, в соответствии с темами рабочей программы. Допускается выбор свободной темы, но по согласованию с преподавателем и в рамках тем учебного плана по данной дисциплине.

Для написания реферата студенту необходимо ознакомиться, изучить и проанализировать по выбранной теме законодательные и нормативные документы, экономическую литературу, включая периодические публикации в журналах, сборники материалов научно-практических конференций, монографии за последние три года.

Подготовка реферата и презентации состоит из нескольких этапов:

- выбор темы и обоснование ее актуальности;
- подбор литературных источников, посвященных выбранной проблематике;
- обработка информации;
- формулировка выводов
- оформление реферата в соответствии с требованиями.

Теоретическая часть работы не должна превышать 10, но не менее 7 страниц формата А4. Она должна включать в себя:

- титульный лист;
- содержание (оглавление);
- основную текстовую часть;
- заключение;
- список используемых источников.

**Содержание** – это перечень всех частей реферата. В нем перечисляются названия разделов и подразделов, которые рассмотрены в данной работе, с указанием страниц.

**Основная текстовая часть** в свою очередь состоит из:

- введения,
- разделов;
- заключения.

Во введении должна обосновываться актуальность выбранной темы и ее оценка современного состояния.

Текстовая часть должна содержать как минимум два раздела, которые в свою очередь подразделяются на пункты.

В заключении необходимо представить основные выводы исследования.



Список используемых источников должен включать в себя не менее 4-5 наименований. Особо приветствуется использование в работе новейших источников информации, включая последние теоретические исследования по выбранным темам, представленным в периодической печати.

Выполненное задание должно быть оформлено с использованием компьютера (в исключительных случаях допускается написание работы аккуратно от руки черной или синей пастой), на белой бумаге, на одной стороне формата А4 (210 x 297 мм).

Текст работы должен быть аккуратно оформлен и грамотно изложен.

Все страницы должны быть пронумерованы и выполнены с соблюдением следующих минимальных размеров полей: с левой и правой стороны – 20 мм; сверху и снизу – 20 мм.

В тексте обязательно должны быть выделены: введение, название разделов, заключение, список литературы.

Реферат оформляется в соответствии с действующим ГОСТом, с которым можно ознакомиться в системах Консультант Плюс или Гарант, а также в сети Интернет.