

МЕЖГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«БЕЛОРУССКО-РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра «Маркетинг и менеджмент»

# СОВРЕМЕННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ БИЗНЕСА

*Методические рекомендации к практическим занятиям  
для студентов направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент»  
очной формы обучения*



Могилев 2021

УДК 658  
ББК 65.291  
С56

Рекомендовано к изданию  
учебно-методическим отделом  
Белорусско-Российского университета

Одобрено кафедрой «Маркетинг и менеджмент» «10» сентября 2021 г.,  
протокол № 2

Составитель канд. экон. наук, доц. А. В. Александров

Рецензент канд. экон. наук, доц. Т. Г. Нечаева

Методические рекомендации содержат задания к проведению практических занятий по дисциплине «Современные инструменты бизнеса» для студентов направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент» очной формы обучения.

Учебно-методическое издание

## СОВРЕМЕННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ БИЗНЕСА

Ответственный за выпуск	А. В. Александров
Корректор	А. А. Подошево
Компьютерная верстка	Н. П. Полевничая

Подписано в печать . Формат 60 × 84/16. Бумага офсетная. Гарнитура Таймс.  
Печать трафаретная. Усл. печ. л. . Уч.-изд. л. . Тираж 21 экз. Заказ №

Издатель и полиграфическое исполнение:  
Межгосударственное образовательное учреждение высшего образования  
«Белорусско-Российский университет».

Свидетельство о государственной регистрации издателя,  
изготовителя, распространителя печатных изданий  
№ 1/156 от 07.03.2019.

Пр-т Мира, 43, 212022, г. Могилев.

© Белорусско-Российский  
университет, 2021

## Содержание

1	Определение источников успеха предприятия на основе бизнес-модели.....	4
2	Модель сбалансированной системы показателей (BSC) .....	7
3	Модель EFQM как инструмент для диагностики ресурсов и результатов деятельности организации .....	10
4	Определение стратегии развития организации по модели SWOT.....	15
5	Модель EPSI как инструмент исследования уровня удовлетворенности и лояльности клиентов в выбранных секторах экономики.....	18
6	Инструменты исследования уровня мотивации и удовлетворенности сотрудников .....	23
7	Основы представления и анализа данных, характеризующих бизнес-модель предприятия .....	25
	Список литературы .....	30

# 1 Определение источников успеха предприятия на основе бизнес-модели

## Задания

1 Опишите бизнес-модель любого хорошо известного Вам предприятия, используя компоненты, представленные в таблице 1.1 [1]. Выявите источники успеха предприятия.

Таблица 1.1 – Основные компоненты бизнес-модели

Компонент	Вариант
<b>1-й компонент – каким образом фирма зарабатывает прибыль:</b> факторы, связанные с предложением товара, коммерческой идеей <i>(выбрать один вариант из каждой группы)</i>	
Предложение по виду деятельности	в основном реализация товаров; в основном реализация услуг; разнообразный ассортимент товаров и услуг
Предложение по степени стандартизации продукции	стандартная продукция; продукция с некоторой модификацией в соответствии с индивидуальными потребностями клиентов; высокая степень модификации по заказам клиентов
Предложение по широте ассортимента	широкий ассортимент; средний ассортимент; узкий ассортимент
Предложение по степени охвата ассортимента товаров в определенной области	высокая; средняя; низкая
Предложение по способу производства (уточнить, какие работы будут осуществляться силами самой фирмы, а какие силами подрядных организаций)	собственное производство или оказание услуг; привлечение подрядных организаций; лицензирование; перепродажа; перепродажа с доработкой продукции
Предложение по каналам сбыта	прямая реализация потребителю; реализация через торговые предприятия, посредников
<b>2-й компонент – для кого фирма зарабатывает прибыль:</b> факторы рынка <i>(выбрать один вариант из каждой группы)</i>	
Тип деятельности компании	реализация продукции другим компаниям; реализация продукции конечным потребителям; реализация продукции обеим категориям клиентов
География деятельности компании	местный рынок; региональный рынок; общенациональный рынок; международный рынок
Место клиента в цепочке формирования стоимости	добывающая компания; обрабатывающая компания; государственный орган, учреждение; оптовая торговая фирма; розничная торговая фирма; поставщик услуг; конечный потребитель

## Окончание таблицы 1.1

Компонент	Вариант
Охват рынка	деятельность на крупном рынке; деятельность на всем рынке в целом; деятельность на рынке-нише
Основной фактор успех фирмы на рынке	торгово-рыночная эффективность; система взаимоотношений с клиентами
<b>3-й компонент – в чем источник особой квалификации фирмы:</b> собственные возможности, особые преимуществ фирмы <i>(выбрать один или несколько вариантов)</i>	
Внутренние преимущества компании	организация производственной деятельности; организация сбыта продукции; использование, добывание, обработка информации; разработка технологий, НИОКР, творческие и новаторские возможности, интеллектуальный потенциал; финансовые сделки, арбитражные операции; управление цепочкой поставок; связи, эффективное использование имеющихся ресурсов
<b>4-й компонент – за счет чего фирма выделяется среди других компаний:</b> факторы конкурентной стратегии <i>(выбрать один или несколько вариантов)</i>	
Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе	высокое качество работы, стабильность, надежность; качество, ассортимент, возможности, бесперебойные поставки товаров и услуг; лидерство в новаторской деятельности; низкий уровень затрат, высокая эффективность; тесные связи с клиентами, опыт работы с клиентами
<b>5-й компонент – каким образом фирма зарабатывает прибыль:</b> экономические факторы <i>(выбрать один вариант из каждой группы)</i>	
Цены и источники доходов	постоянные; переменные; смешанные
Доля постоянных издержек в общих издержках компании	высокая; средняя; низкая
Объемы производства	крупные; средние; малые
Нормы прибыли	высокие; средние; низкие
<b>6-й компонент – каковы цели и намерения предпринимателя в плане длительности периода деятельности, охвата рынка и масштабов фирмы:</b> личностные факторы, влияние инвесторов <i>(выбрать один вариант)</i>	
Модель бизнеса	модель поддержания существования (выживания); модель обеспечения дохода; модель обеспечения роста и развития; модель спекулятивной деятельности

2 Опишите деятельность любого хорошо известного Вам предприятия с помощью бизнес-модели Остервальдера [2] (рисунок 1.1).

Основные партнеры:	Основная деятельность:	Ценность:	Отношения с клиентами:	Сегмент клиентов:
	Основные ресурсы:		Каналы:	
Структура затрат:			Потоки доходов:	

Рисунок 1.1 – Макет бизнес-модели Остервальдера

### ***Методические указания к выполнению задания 2***

Бизнес-модель Остервальдера относят к инструментам стратегического управления. Его применяют для описания бизнес-моделей компаний.

Модель Остервальдера применяют, чтобы выявить точки роста, проанализировать конкурентов, определить лучшие варианты развития деятельности. Бытует распространенное заблуждение, что инструмент подходит лишь стартапам и небольшим компаниям. В действительности модель активно используют и гигантские корпорации.

Модель представляет собой таблицу из девяти блоков, и для заполнения каждого требуется глубокий анализ бизнеса. Ниже представлены основные аспекты, которые следует описать. Но чем подробнее Вы распишете каждый аспект, тем нагляднее будет модель.

**Ключевые партнеры.** Укажите компании-партнеры, которые своей деятельностью дополняют вашу бизнес-модель.

**Ключевые виды деятельности.** Укажите все работы, которые нужно осуществить для ведения бизнеса (производство, управление и т. д.).

**Ключевые ресурсы.** Установите все активы, которые нужны для ведения бизнеса (финансы, оборудование, знания, сотрудники). Для всех активов укажите источник их получения.

**Ценностные предложения.** Подумайте, в чем ценность вашего предложения

для клиентов, что оно решает и чем лучше конкурентов.

*Взаимоотношения с клиентами.* Укажите, как Вы общаетесь с аудиторией и каковы Ваши цели от этого общения.

*Каналы сбыта.* Здесь важно описать все точки контакта с потребителями – от первоначального информирования до продажи и постпродажного обслуживания.

*Потребительские сегменты.* Опишите, какую аудиторию Вы считаете потенциальными клиентами. Сегментов может быть несколько, каждый со своими потребностями.

*Структура издержек.* Определите все затраты бизнеса, разделив их на фиксированные и меняющиеся.

*Потоки поступления доходов.* Распишите, на чем Вы зарабатываете деньги (продажи, аренда, предоставление услуг и т. п.). Определите наиболее прибыльные потоки.

После заполнения бизнес-модели перед Вами будет наглядная карта бизнеса. Вы сможете увидеть:

- каково соотношение доходов и расходов;
- какие партнеры необходимы или, наоборот, не нужны;
- откуда приходит наибольшая прибыль;
- какое направление малоэффективно;
- какие слабые места имеются и как их «починить»;
- какие сильные места упущены из виду.

## **2 Модель сбалансированной системы показателей (BSC)**

### **Задание**

Для любого хорошо известного Вам предприятия составьте сбалансированную систему показателей.

### ***Методические указания к выполнению задания***

Сбалансированная система показателей, ССП (Balanced Scorecard, BSC) – наиболее популярная, признанная в мире концепция управления реализацией стратегии, разработанная профессорами Гарвардского университета Д. Нортон и Р. Капланом (США).

Традиционное измерение эффективности деятельности предприятия, сосредоточенное только на финансовых показателях, полученных из систем бухгалтерского учета, быстро устарело и не дает полной картины состояния предприятия, не позволяет построить точный прогноз его развития.

Появилась необходимость в более совершенных и эффективных способах глобальной оценки деятельности всего предприятия. Современные подходы к стратегическому менеджменту призывают обращать внимание на такие нефинансовые составляющие, как персонал, бизнес-процессы, инновации, отношения с потребителями.

С этой целью Каплан и Нортон определили четыре перспективы (рисунок 2.1), являющиеся основными группами стратегических целей, достижение которых оценивается ключевыми показателями эффективности (Key Performance Indicators, KPI):

- финансовая: «Какую ценность мы представляем для наших акционеров?»;
- клиентская: «Какую ценность мы представляем для наших клиентов?»;
- внутренних процессов: «Какие процессы мы должны усовершенствовать, чтобы обеспечить конкурентоспособность предприятия?»;
- обучения и развития персонала: «Имеются ли программы развития, мотивации и роста?» [3].



Рисунок 2.1 – Модель сбалансированной системы показателей (BSC)

*Порядок выполнения задания:*

- 1) определите видение, миссию и стратегию предприятия;
- 2) определите перспективы предприятия (финансы, клиенты, внутренние процессы, персонал);
- 3) по каждой перспективе определите цели, показатели, нормы и инициативы (предложения по достижению цели). Для этого заполните таблицы 2.1–2.4;
- 4) постройте карту сбалансированной системы показателей за два последних года;
- 5) сделайте выводы о тенденциях развития предприятия, возможности изменения системы сбалансированных показателей.

Таблица 2.1 – Определение целей и показателей по перспективе «Финансы»

Цель	Показатель	Норма	Инициатива
Увеличить прибыль	Чистая прибыль		
Увеличить объем реализации	Объем продаж		
	Доля рынка		
	Количество новых клиентов		
	Количество повторных покупок		

## Окончание таблицы 2.1

Цель	Показатель	Норма	Инициатива
Поддержание стабильности	Изменение прибыли Отклонение затрат от бюджета и плана		
Повысить эффективность	Рентабельность продаж Рентабельность капитала Рентабельность собственного капитала		
...			

Таблица 2.2 – Определение целей и показателей по перспективе «Клиенты»

Цель	Показатель	Норма	Инициатива
Обеспечить оптимальный ассортимент	Количество продукции по каждой позиции на складе		
Строгое соблюдение обязательств	Количество рекламаций Расчеты по претензиям Доля своевременных поставок Время реакции на рекламацию		
Улучшение знания каждого клиента	Количество повторных продаж Индекс удовлетворенности клиентов Количество постоянных клиентов Рентабельность клиентов		
...			

Таблица 2.3 – Определение целей и показателей по перспективе «Внутренние процессы»

Цель	Показатель	Норма	Инициатива
Улучшение планирования и организации производства	Продолжительность простоев Доля брака Производительность труда Загрузка производственных мощностей		
Оптимизация затрат	Производственная себестоимость Величина транспортных затрат		
Улучшение снабжения	Число альтернативных поставщиков Объем запасов на складе Оперативность выполнения заказов		
...			

Таблица 2.4 – Определение целей и показателей по перспективе «Персонал»

Цель	Показатель	Норма	Инициатива
Сохранение постоянства персонала	Индекс удовлетворенности персонала Уровень заработной платы Коэффициент текучести кадров		
Способствование самореализации персонала	Затраты на обучение персонала Число рационализаторских предложений Количество повысивших квалификацию		
...			

### 3 Модель EFQM как инструмент для диагностики ресурсов и результатов деятельности организации

#### Задание

Выберите хорошо известную Вам организацию (например, в которой Вы работаете или на которой проходили производственную практику). Дайте оценку ее текущего состояния с помощью модели EFQM.

#### Методические указания к выполнению задания

Модель совершенствования бизнеса «EFQM Excellence Model», разработанная Европейским фондом управления качеством, существует с начала 1990-х годов, являя собой обобщенную модель идеальной системы управления для организаций, ориентированных на устойчивое развитие и повышение конкурентоспособности. Модель основана на философии всеобщего качества управления и качества производства, на системном подходе к управлению, учитывающем интересы всех заинтересованных лиц.

Применение модели EFQM предполагает проведение исследования и измерения мощности управленческого потенциала предприятия, оценки эффективности системы управления любой организации, в том числе модель может помочь в проведении так называемой «самооценки».

В последние годы модель EFQM была адаптирована для организаций образования, здравоохранения, государственных учреждений [4].

Оценка по модели EFQM предполагает заполнение вопросников по девяти критериям (таблицы 3.1–3.9). Каждый блок содержит пять вопросов, которые предполагают пять вариантов ответа. Каждому варианту соответствует один из коэффициентов:

- нет – коэффициент 0;
- немного – коэффициент 0,25;
- частично – коэффициент 0,5;
- значительно – коэффициент 0,75;
- да, полностью – коэффициент 1.

Число баллов по каждому критерию определяется по формуле

$$Q_i = \sum \alpha \cdot k, \quad (3.1)$$

где  $Q$  – число баллов по критерию;

$i$  – номер критерия;

$\alpha$  – оценка показателя, балл;

$k$  – оценочный коэффициент.

Далее необходимо подвести итоговые результаты оценки организации (таблица 3.10) и сделать выводы.

Таблица 3.1 – Вопросник 1: роль руководства

Вопрос	Оценка показателя $\alpha$ , балл	Оценочный коэффициент $k$					Результат ( $\alpha \cdot k$ )
		0	0,25	0,5	0,75	1	
1 Участвует ли высшее руководство в разработке миссии, видения и ценностей организации?	20						
2 Обеспечивает ли руководство разработку, внедрение и непрерывное улучшение системы менеджмента в организации?	20						
3 Участвует ли высшее руководство в работе с потребителями, поставщиками и другими организациями?	20						
4 Оценивается и поощряется ли высшим руководством работа персонала по улучшению качества?	20						
5 Участвует ли высшее руководство в определении и управлении процессами?	20						
Итого	100						$\Sigma\alpha \cdot k$

Таблица 3.2 – Вопросник 2: политика и стратегия

Вопрос	Оценка показателя $\alpha$ , балл	Оценочный коэффициент $k$					Результат ( $\alpha \cdot k$ )
		0	0,25	0,5	0,75	1	
1 При формировании политики и стратегии учитываются ли ее текущие и будущие потребности и ожидания заинтересованных сторон?	20						
2 Осуществляется ли формулирование политики и стратегии организации с учетом данных по изучению внешней среды и внутреннего состояния организации?	20						
3 Связаны ли политика и стратегия в области качества с общей стратегией организации?	20						
4 Осуществляется ли развертывание политики и стратегии организации за счет выделения ее ключевых процессов?	20						
5 Политика и стратегия распространяются и реализуются в организации?	20						
Итого	100						$\Sigma\alpha \cdot k$

Таблица 3.3 – Вопросник 3: использование потенциала работника

Вопрос	Оценка показателя $\alpha$ , балл	Оценочный коэффициент $k$					Результат ( $\alpha \cdot k$ )
		0	0,25	0,5	0,75	1	
1 Работа с персоналом планируется, управляется и улучшается?	24						
2 В организации развивают и поддерживают знания и компетентности персонала?	24						
3 Происходит ли наделение персонала полномочиями?	24						
4 Установлен ли диалог персонала между собой и с руководством организации?	24						
5 Обеспечивается ли в организации социальная защита работников?	24						
Итого	120						$\sum \alpha \cdot k$

Таблица 3.4 – Вопросник 4: управление ресурсами

Вопрос	Оценка показателя $\alpha$ , балл	Оценочный коэффициент $k$					Результат ( $\alpha \cdot k$ )
		0	0,25	0,5	0,75	1	
1 Осуществляется ли управление финансовыми ресурсами?	20						
2 Осуществляется ли управление информационными ресурсами?	20						
3 Поддерживается ли взаимное развитие организации и партнеров?	20						
4 Обеспечивается ли поддержание в требуемом состоянии зданий, сооружений и других основных производственных фондов (имеются ли графики технического обслуживания, планово-предупредительного ремонта и т.д.)?	20						
5 Осуществляется ли управление интеллектуальной собственностью и использованием технологий?	20						
Итого	100						$\sum \alpha \cdot k$

Таблица 3.5 – Вопросник 5: управление процессами организации

Вопрос	Оценка показателя $\alpha$ , балл	Оценочный коэффициент $k$					Результат ( $\alpha \cdot k$ )
		0	0,25	0,5	0,75	1	
1 Осуществляется ли систематическое проектирование и управление процессами?	26						
2 Оценивается ли результативность, осуществляется ли улучшение процессов в организации?	26						
3 Осуществляется ли учет требований потребителей при проектировании и разработке продукции и услуг?	26						
4 Гарантируется ли качество и послепродажное сопровождение продукции и услуг?	26						
5 Имеется ли документированная система менеджмента качества?	26						
Итого	130						$\sum \alpha \cdot k$

Таблица 3.6 – Вопросник 6: удовлетворенность потребителя

Вопрос	Оценка показателя $\alpha$ , балл	Оценочный коэффициент $k$					Результат ( $\alpha \cdot k$ )
		0	0,25	0,5	0,75	1	
1 Положительно ли потребители оценивают общий имидж организации и насколько?	36						
2 Положительно ли оценивают потребители качество продукции (услуг) организации и насколько?	36						
3 Какова оперативность реакции организации на запросы потребителей?	36						
4 Как организация реагирует на жалобы, рекламации?	36						
5 Есть ли рост количества потребителей или доли постоянных потребителей за последние 3 года?	36						
Итого	180						$\sum \alpha \cdot k$

Таблица 3.7 – Вопросник 7: удовлетворенность персонала работой в организации

Вопрос	Оценка показателя $\alpha$ , балл	Оценочный коэффициент $k$					Результат ( $\alpha \cdot k$ )
		0	0,25	0,5	0,75	1	
1 Какова удовлетворенность персонала условиями работы в организации?	18						
2 Оценивает ли сама организация удовлетворенность персонала?	18						
3 Документирован и функционирует ли мотивационный механизм обеспечения качества труда (имеется ли Положение о премировании персонала?)	18						
4 Участвует ли персонал в работе групп по улучшению процессов и деятельности?	18						
5 Доступно ли высшее руководство для персонала?	18						
Итого	90						$\Sigma \alpha \cdot k$

Таблица 3.8 – Вопросник 8: воздействие организации на общество

Вопрос	Оценка показателя $\alpha$ , балл	Оценочный коэффициент $k$					Результат ( $\alpha \cdot k$ )
		0	0,25	0,5	0,75	1	
1 Как общество воспринимает деятельность организации (замечания со стороны надзорных органов, СМИ и т. п.)?	12						
2 Оценивает ли организация свое сотрудничество с обществом?	12						
3 Заботится ли организация об окружающей среде?	12						
4 Успешна ли деятельность организации по созданию рабочих мест за последние 3 года?	12						
5 Осуществляет ли организация благотворительную деятельность?	12						
Итого	60						$\Sigma \alpha \cdot k$

Таблица 3.9 – Вопросник 9: результативность и эффективность работы организации

Вопрос	Оценка показателя $\alpha$ , балл	Оценочный коэффициент $k$					Результат ( $\alpha \cdot k$ )
		0	0,25	0,5	0,75	1	
1 Есть ли положительные тенденции финансовых результатов за последние 3 года?	24						
2 В полной ли мере осуществляются выплаты налогов и дивидендов?	24						
3 Растет ли средняя заработная плата в организации?	24						
4 Есть ли снижение или отсутствие претензий к качеству продукции (услуг) организации со стороны потребителей, государства?	24						
5 Имеется ли стабильность или осуществляется ли улучшение качества продукции (услуг) в процессе производства, применение современных методов управления качеством?	24						
Итого	120						$\Sigma \alpha \cdot k$

Таблица 3.10 – Итоговые результаты оценки деятельности организации по модели EFQM

Вопросник	Балл	
	Максимум	Оценка
1 Роль руководства	100	
2 Политика и стратегия	100	
3 Использование потенциала работников	120	
4 Управление ресурсами	100	
5 Управление процессами организации	130	
6 Удовлетворенность потребителя	180	
7 Удовлетворенность персонала работой в организации	90	
8 Воздействие организации на общество	60	
9 Результативность и эффективность работы организации	120	
Итого	1000	

## 4 Определение стратегии развития организации по модели SWOT

### Задание

Проведите SWOT-анализ деятельности любого хорошо известного Вам предприятия.

### Методические указания к выполнению задания

SWOT-анализ – это определение сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды):

- сильные стороны (strengths, S) – преимущества организации;
- слабости (weaknesses, W) – недостатки организации;
- возможности (opportunities, O) – факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества организации на рынке;
- угрозы (threats, T) – факторы, которые могут потенциально ухудшить положение организации на рынке.

Оценка сильных и слабых сторон организации по отношению к возможностям и угрозам внешней среды определяет наличие у нее стратегических перспектив и возможностей их реализации. Понятно, что при этом будут возникать препятствия (угрозы), которые необходимо преодолевать. Отсюда следует переориентация методов управления развитием организации с опоры на ранее достигнутые результаты, освоенные товары и используемые технологии (внутренние факторы), на изучение ограничений, накладываемых внешней рыночной средой (внешние факторы) [5].

При проведении SWOT-анализа заполняется матрица (рисунок 4.1).

		Внешнее окружение	
		Возможности	Угрозы
		1	1
		2	2
		...	...
Организация	Сильные стороны		
	1		
	2		
		1	2
Организация	Слабые стороны		
	1		
	2		
		3	4

Рисунок 4.1 – Матрица SWOT-анализа

По правилу анализа порядок заполнения следующий:

- 1) заполняется квадрант «Возможности»;
- 2) заполняется квадрант «Угрозы»;
- 3) заполняется квадрант «Сильные стороны»;
- 4) заполняется квадрант «Слабые стороны»;
- 5) заполняются квадранты 1, 2, 3, 4 путем составления всевозможных комбинаций возможностей и угроз с сильными и слабыми сторонами организации;
- 6) делаются соответствующие выводы по матрице SWOT-анализа.

Примерный список параметров внешнего окружения для выявления возможностей и угроз представлен в таблице 4.1.

Примерный список параметров организации для выявления ее сильных и слабых сторон представлен в таблице 4.2.

Таблица 4.1 – Примерный список параметров оценки среды

Параметр	Критерий оценки
Спрос	Емкость рынка, темпы его роста либо сокращения, структура спроса на товары организации и т. п.
Конкуренция	Количество основных конкурентов, наличие на рынке товаров-заменителей, высота барьеров входа на рынок и выхода с него, распределение рыночных долей между основными участниками рынка и т. п.
Сбыт	Количество посредников, наличие сетей распределения, условия поставок материалов и комплектующих и т. п.
Экономические факторы	Курс рубля (доллара, евро), уровень инфляции, изменение уровня доходов населения, налоговая политика государства и т. п.
Политические и правовые факторы	Уровень политической стабильности в стране, уровень правовой грамотности населения, уровень законопослушности, уровень коррумпированности власти и т. п.
Научно-технические факторы	Уровень развития науки, степень внедрения инноваций (новых товаров, технологий) в производство, уровень государственной поддержки развития науки и т. п.
Социально-демографические факторы	Численность и половозрастная структура населения региона, в котором работает организация, уровень рождаемости и смертности, уровень занятости населения и т. п.
Социально-культурные факторы	Традиции и система ценностей общества, существующая культура потребления товаров и услуг, имеющиеся стереотипы поведения людей и т. п.
Природные и экологические факторы	Климатическая зона, в которой работает организация, состояние окружающей среды, отношение общественности к защите окружающей среды и т. п.
Международные факторы	Уровень стабильности в мире, наличие локальных конфликтов и т. п.

Таблица 4.2 – Примерный список параметров оценки организации

Параметр	Критерий оценки
Организационная структура	Уровень квалификации сотрудников, их заинтересованность в развитии бизнеса, наличие взаимодействия между подразделениями и т. п.
Производство	Производственные мощности, качество и степень износа оборудования, качество выпускаемого товара, наличие патентов и лицензий (если они необходимы), себестоимость товара, надежность каналов поставки сырья и материалов и т. п.
Финансы	Издержки производства, доступность капитала, скорость оборота капитала, финансовая устойчивость, прибыльность бизнеса и т. п.
Инновации	Частота внедрения новых продуктов и услуг, степень их новизны (незначительные либо кардинальные изменения), сроки окупаемости средств, вложенных в разработку новинок и т. п.
Маркетинг	Качество товаров/услуг (как это качество оценивают ваши потребители), известность марки, полнота ассортимента, уровень цен, эффективность рекламы, репутация организации, эффективность применяемой модели сбыта, ассортимент предлагаемых дополнительных услуг, квалификация обслуживающего персонала и т. п.

## 5 Модель EPSI как инструмент исследования уровня удовлетворенности и лояльности клиентов в выбранных секторах экономики

### Задание

Используя модель EPSI, оцените уровень удовлетворенности и лояльности клиентов хорошо известного Вам предприятия.

### *Методические указания к выполнению задания*

Создававшаяся как научно-исследовательский проект при Стокгольмской школе экономики, компания EPSI является одним из европейских лидеров в области исследований удовлетворенности и лояльности потребителей и персонала. Исследовательская работа по созданию единой методологии исследований удовлетворенности и лояльности в рамках проекта Extended Performance Satisfaction Index<sup>1</sup> (EPSI) началась в середине 1990-х годов. Проект был инициирован Европейской комиссией и Европейской организацией качества. На базе Стокгольмской школы экономики решалась задача создания системы единых индикаторов, позволяющих осуществлять точную и достоверную оценку нефинансовых показателей деятельности компаний и секторов экономики.

Исследование EPSI базируется на научно обоснованной эконометрической модели, которая позволяет изучить все существенные факторы, влияющие на лояльность и удовлетворенность клиентов, а также непосредственно оценить их взаимосвязи и влияние.

Структура модели EPSI графически представлена на рисунке 5.1.

Наиболее существенными факторами, которые оказывают влияние на удовлетворенность и лояльность потребителей, являются такие параметры, как имидж компании, ожидания потребителей, воспринимаемая ценность продукции компании (соотношение цена/качество), воспринимаемое качество продукта, воспринимаемое качество обслуживания потребителей. Указанные аспекты входят в список факторов удовлетворенности и расположены на рисунке слева.

Факторы удовлетворенности прямо или опосредованно (через другие факторы удовлетворенности) влияют на итоговые индексы удовлетворенности и лояльности потребителей. Они расположены в центре рисунка. На индексы удовлетворенности и лояльности, помимо указанных факторов, оказывают влияние жалобы потребителей, которые могут быть не связаны напрямую ни с одним из факторов удовлетворенности, но, тем не менее, должны быть учтены в модели.

Индексы удовлетворенности и лояльности прямо влияют на финансовые результаты компании, то есть чем выше значения индексов, тем выше финансовые показатели компании. Основные моделируемые причинные связи показаны на рисунке стрелками. Для сохранения эффективности и рациональности проведения исследований при разработке данной модели количество связей было ограничено. При этом были оставлены лишь те связи, вклад которых в формирование

---

<sup>1</sup> Расширенный индекс удовлетворенности работой

удовлетворенности потребителей наиболее высок. Важно, что используемая модель отражает все стороны взаимоотношений компании с клиентами, поддающиеся оценке и статистической обработке с высокой точностью и достоверностью.

Таким образом, модель EPSI позволяет выявить сильные и слабые стороны компании во взаимоотношениях с клиентами и определить аспекты деятельности, влияющие на удовлетворенность потребителей, развитие которых станет наиболее эффективным драйвером роста компании в целом и финансовых результатов деятельности компании в частности [6].



Рисунок 5.1 – Структура модели EPSI

*Порядок выполнения задания:*

- 1) заполните таблицы 5.1–5.7, самостоятельно оценивая важность каждой переменной и давая ей оценку;
  - 2) полученные значения впишите в таблицу 5.8 и рассчитайте индекс удовлетворенности EPSI;
  - 3) сравните полученное значение с данными таблицы 5.9 и сделайте вывод.
- Средневзвешенный индекс наблюдаемой переменной  $I_{cp}$  определяется по формуле

$$I_{cp} = \sum K_g \cdot I, \quad (5.1)$$

где  $K_g$  – коэффициент важности переменной, доля единицы;  
 $I$  – индекс переменной, балл.

Таблица 5.1 – Расчет индекса латентной переменной «имидж»

Наблюдаемая переменная	Коэффициент важности наблюдаемой переменной	Индекс наблюдаемой переменной, балл от 0 до 100	Средневзвешенный индекс наблюдаемой переменной
1 Имидж честной организации			
2 Имидж надежной компании			
3 Имидж социально ответственной компании			
4 Имидж компании, заинтересованной в своих клиентах			
5 Имидж инновационной компании			
Сумма коэффициентов важности наблюдаемых переменных	1	–	–
Индекс латентной переменной «имидж»	–	–	$\Sigma_1$

Таблица 5.2 – Расчет индекса латентной переменной «ожидания»

Наблюдаемая переменная	Коэффициент важности наблюдаемой переменной	Индекс наблюдаемой переменной, балл от 0 до 100	Средневзвешенный индекс наблюдаемой переменной
1 Ожидания от качества продукции			
2 Ожидания от качества обслуживания (сервиса)			
3 Ожидания относительно соотношения цена/качество			
Сумма коэффициентов важности наблюдаемых переменных	1	–	–
Индекс латентной переменной «ожидания»	–	–	$\Sigma_2$

Таблица 5.3 – Расчет индекса латентной переменной «воспринимаемое качество продукта»

Наблюдаемая переменная	Коэффициент важности наблюдаемой переменной	Индекс наблюдаемой переменной, балл от 0 до 100	Средневзвешенный индекс наблюдаемой переменной
1 Общее качество продукции предприятия			
2 Ассортимент продукции предприятия			
3 Точность оказания услуг предприятием			
Сумма коэффициентов важности наблюдаемых переменных	1	–	–
Индекс латентной переменной «воспринимаемое качество продукта»	–	–	$\Sigma_3$

Таблица 5.4 – Расчет индекса латентной переменной «воспринимаемое качество обслуживания»

Наблюдаемая переменная	Коэффициент важности наблюдаемой переменной	Индекс наблюдаемой переменной, балл от 0 до 100	Средневзвешенный индекс наблюдаемой переменной
1 Общее качество обслуживания в компании			
2 Вежливость и дружелюбие персонала			
3 Скорость обслуживания в компании			
Сумма коэффициентов важности наблюдаемых переменных	1	–	–
Индекс латентной переменной «воспринимаемое качество обслуживания»	–	–	$\Sigma_4$

Таблица 5.5 – Расчет индекса латентной переменной «воспринимаемая ценность»

Наблюдаемая переменная	Коэффициент важности наблюдаемой переменной	Индекс наблюдаемой переменной, балл от 0 до 100	Средневзвешенный индекс наблюдаемой переменной
1 Соотношение цена/качество продукции			
2 Соотношение цена/качество обслуживания			
Сумма коэффициентов важности наблюдаемых переменных	1	–	–
Индекс латентной переменной «воспринимаемая ценность»	–	–	$\Sigma_5$

Таблица 5.6 – Расчет индекса латентной переменной «удовлетворенность потребителя»

Наблюдаемая переменная	Коэффициент важности наблюдаемой переменной	Индекс наблюдаемой переменной, балл от 0 до 100	Средневзвешенный индекс наблюдаемой переменной
1 Удовлетворенность в целом			
2 Соответствие ожиданиям			
3 Насколько компания соответствует представлениям об идеальной компании			
Сумма коэффициентов важности наблюдаемых переменных	1	–	–
Индекс латентной переменной «удовлетворенность потребителя»	–	–	$\Sigma_6$

Таблица 5.7 – Расчет индекса латентной переменной «лояльность потребителя»

Наблюдаемая переменная	Коэффициент важности наблюдаемой переменной	Индекс наблюдаемой переменной, балл от 0 до 100	Средневзвешенный индекс наблюдаемой переменной
1 Вероятность повторной покупки			
2 Вероятность того, что клиент будет положительно отзываться о компании			
3 Вероятность того, что клиент будет рекомендовать компанию			
Сумма коэффициентов важности наблюдаемых переменных	1	–	–
Индекс латентной переменной «удовлетворенность потребителя»	–	–	$\Sigma_7$

Таблица 5.8 – Расчет индекса удовлетворенности EPSI

Латентная переменная	Коэффициент важности латентной переменной	Индекс латентной переменной (расчетные данные таблиц 5.1–5.7)	Средневзвешенный индекс латентной переменной
Имидж		$\Sigma_1$	
Ожидания		$\Sigma_2$	
Воспринимаемое качество продукта		$\Sigma_3$	
Воспринимаемое качество обслуживания		$\Sigma_4$	
Воспринимаемая ценность		$\Sigma_5$	
Удовлетворенность потребителя		$\Sigma_6$	
Лояльность потребителя		$\Sigma_7$	
Сумма коэффициентов важности переменных	1	–	–
Индекс удовлетворенности EPSI	–	–	

Таблица 5.9 – Интерпретации значений индекса удовлетворенности EPSI

Индекс удовлетворенности EPSI	Интерпретация
0–55	Неприемлемый уровень удовлетворенности
55–60	Очень плохой результат
60–65	Плохой результат
65–75	Средний результат
75–80	Хороший результат
80–85	Очень хороший результат
85–100	Выдающийся результат

## 6 Инструменты исследования уровня мотивации и удовлетворенности сотрудников

### Задание

Выберите хорошо известную Вам организацию (например, в которой Вы работаете или на которой проходили производственную практику). Оцените уровень мотивации и удовлетворенности ее сотрудников.

### Методические указания к выполнению задания

Сегодня компании-работодатели измеряют индекс удовлетворенности не только у клиентов, но и у своих сотрудников. Достаточно простая методика по оценке удовлетворенности персонала, которую можно использовать в компании с любым видом деятельности, предложена А. Зенировой [7].

Оценка проводится с помощью опроса (таблица 6.1). Правила выставления баллов:

- 3 балла – да, согласен;
- 2 балла – не знаю, затрудняюсь ответить;
- 1 балл – нет.

Таблица 6.1 – Оценка уровня мотивации и удовлетворенности сотрудников

Вопрос	Балл
<b>Группа 1 – психологические факторы</b>	
1 Перспективы компании	–
1.1 Я знаю о планах компании на текущий год	
1.2 Информация о происходящем в компании всегда предоставляется вовремя	
1.3 Я знаю, каких результатов добилась компания за период	
1.4 Я знаю о долгосрочных планах компании	
1.5 Перспективы компании и пути их достижения являются для меня понятными	
Итого по категории 1	
2 Стиль управления непосредственного руководителя	–
2.1 В отношении с подчиненными всегда вежлив и доброжелателен	
2.2 Руководитель обсуждает насущные проблемы и дальнейшие планы с отделом	
2.3 Мне ставят конкретные, четкие, измеримые и достижимые цели	
2.4 Руководитель своевременно оказывает поддержку при возникновении заминок	
2.5 Я регулярно получаю обратную связь с оценкой деятельности от руководителя	
Итого по категории 2	
3 Психологический климат	–
3.1 В компании благоприятный психологический климат	
3.2 Мои коллеги всегда готовы прийти на помощь	
3.3 В компании приятное уважительное общение	
3.4 Руководитель и коллеги признают мои заслуги и достижения	
3.5 Коллеги используют только конструктивную критику	
Итого по категории 3	
ИТОГО по группе 1	

Окончание таблицы 6.1

Вопрос	Балл
<b>Группа 2 – материальные факторы</b>	
4 Условия труда	–
4.1 У меня красивое рабочее место (кабинет)	
4.2 Мое рабочее место оборудовано всей необходимой техникой, удобной мебелью	
4.3 На моем рабочем месте комфортная температура	
4.4 У меня есть все необходимые канцелярские товары	
4.5 На моем рабочем месте достаточно освещения	
Итого по категории 4	
5 Социальный пакет	–
5.1 Мне известны все предложения, которые входят в социальный пакет	
5.2 Социальный пакет для всех сотрудников одинаковый	
5.3 Считаю, что социальный пакет является достаточным	
5.4 Я знаю, от чего зависит размер социального пакета	
5.5 Социальный пакет может удерживать сотрудников, желающих уволиться	
Итого по категории 5	
6 Оплата труда	–
6.1 Зарботная плата выплачивается точно в срок	
6.2 Компания всегда точно выполняет обязательства по выплате заработной платы	
6.3 Размер заработной платы считаю достаточным	
6.4 Формирование заработной платы понятно и прозрачно	
6.5 Размер заработной платы отражает вклад сотрудников в результативность дела	
Итого по категории 6	
ИТОГО по группе 2	
<b>Группа 3 – факторы самореализации</b>	
7 Содержание выполняемой работы	–
7.1 Я считаю свою работу интересной	
7.2 Я считаю свою работу разнообразной	
7.3 Я считаю свою работу творческой	
7.4 Я считаю, что моя работа способствует самовыражению	
7.5 По выполнении работы я испытываю чувство гордости	
Итого по категории 7	
8 Возможность самореализации	–
8.1 Я могу самостоятельно принимать решения в отношении работы	
8.2 Компания предоставляет возможности для моего профессионального развития	
8.3 Компания предоставляет возможности для стажировки по другим участкам работ	
8.4 Я могу принять участие в проектах, оптимизирующих деятельность компании	
8.5 Мои предложения будут услышаны руководством и воплощены в жизнь	
Итого по категории 8	
9 Карьерный рост	–
9.1 Я знаю, как происходит карьерный рост в компании	
9.2 Я могу подняться по карьерной лестнице, если найду общий язык с руководством	
9.3 Со мной разговаривают про карьерный рост не реже одного раза в год	
9.4 С моим участием подготовлен индивидуальный план карьерного роста	
9.5 Я знаю, над чем нужно работать, чтобы получить более высокую должность	
Итого по категории 9	
ИТОГО по группе 3	
ВСЕГО	

Обработанные результаты опроса сводятся в итоговые таблицы 6.2 и 6.3.

Таблица 6.2 – Анализ мотивации и удовлетворенности сотрудников по категориям

Категория	Балл		Факт в процентах к плану
	План	Факт	
1 Перспективы компании	3		
2 Стилль управления непосредственного руководителя	3		
3 Психологический климат	3		
4 Условия труда	3		
5 Социальный пакет	3		
6 Оплата труда	3		
7 Содержание выполняемой работы	3		
8 Возможность самореализации	3		
9 Карьерный рост	3		
<b>ИТОГО</b>	<b>27</b>		

Таблица 6.3 – Анализ мотивации и удовлетворенности сотрудников по факторам

Группа факторов	Балл		Факт в процентах к плану
	План	Факт	
Психологические	9		
Материальные	9		
Факторы самореализации	9		
<b>ИТОГО</b>	<b>27</b>		

Выводы делаются в соответствии со следующими критериями:

- от 50 % до 70 % – удовлетворительный уровень лояльности. Является минимально приемлемым значением; как правило, на данном уровне в организации наблюдается текучесть кадров, конфликты, низкая производительность труда;
- от 70 % до 85 % – хороший уровень лояльности. Является средним (стабильным) значением, на данном уровне сотрудник доволен определенными аспектами и будет продолжать здесь работать, но не прикладывая особых усилий;
- от 85 % до 100 % – наивысший уровень лояльности. Является образцовым показателем для других организаций. На данном уровне лояльности сотрудник ассоциирует себя со своей организацией, выкладывается и старается работать как можно лучше на всеобщее благосостояние.

## **7 Основы представления и анализа данных, характеризующих бизнес-модель предприятия**

### **Задание**

На основании исходных данных, представленных в таблицах 7.1 и 7.2 [8], проведите анализ бизнес-моделей двух компаний (заполните расчетную часть таблицы 7.1 и таблицу 7.3 [8]). Постройте эрцгамму. Сделайте выводы по результатам анализа.

Таблица 7.1 – Финансово-экономические показатели деятельности компаний

Показатель	Обозначение	Формула	Компания «Мечта»	Компания «Лидер»
<i>Данные для расчета</i>				
1 Выручка от реализации товаров, работ (услуг), тыс. р.	<i>В</i>		375 359	303 361
2 Чистая прибыль, тыс. р.	<i>ЧП</i>		56 731	41 654
3 Активы, тыс. р.	<i>А</i>		259 290	227 403
4 Собственный капитал, тыс. р.	<i>СК</i>		231 249	184 562
<i>Расчетная часть</i>				
5 Рентабельность собственного капитала, %	<i>ROE</i>	стр. 2 / стр. 4 · 100		
6 Рентабельность продаж по чистой прибыли, %	<i>Рчп</i>	стр. 2 / стр. 1 · 100		
7 Оборачиваемость активов, об.	<i>ОА</i>	стр. 1 / стр. 3		
8 Коэффициент финансовой зависимости	<i>Кфз</i>	стр. 3 / стр. 4		

Таблица 7.2 – Данные компаний для проведения детального анализа

В тысячах рублей

Показатель	Обозначение	Фактическое значение	
		Компания «Мечта»	Компания «Лидер»
1 Выручка от реализации товаров, работ (услуг)	<i>В</i>	375 359	303 361
2 Валовая прибыль	<i>ВП</i>	180 338	150 568
3 Прибыль до вычета процентов и налогов	<i>ЕВИТ</i>	79 147	59 813
4 Прибыль до налогообложения	<i>ПДН</i>	73 678	55 246
5 Чистая прибыль	<i>ЧП</i>	56 731	41 654
6 Денежные средства	<i>ДС</i>	51 527	39 338
7 Дебиторская задолженность	<i>ДЗ</i>	85 618	56 213
8 Запасы	<i>З</i>	73 002	91 754
9 Прочие краткосрочные активы	<i>ПОА</i>	20 385	15 678
10 Основные средства	<i>ОС</i>	19 357	15 720
11 Прочие долгосрочные активы	<i>ПВА</i>	9 401	8 700
12 Заемный капитал	<i>ЗК</i>	16 405	35 256
13 Собственный капитал	<i>СК</i>	231 249	184 562
14 Беспроцентные обязательства	<i>БПО</i>	11 636	7 585

### **Методические указания к выполнению задания**

Одна из методик сравнительного анализа бизнес-моделей компаний предложена Т. Вашакмадзе [9].

Для понимания того, как компания зарабатывает прибыль, нужно структурировать ее деятельность. С финансовой точки зрения бизнес-модель (БМ) любой компании можно описать как произведение рентабельности продаж и оборачиваемости активов (капитала).

Таблица 7.3 – Расчет финансово-экономических показателей для 12-факторной модели *ROE*

Показатель	Обозначение	Формула расчета (номера строк таблицы 7.2)	Фактическое значение		Среднее значение	Относительное отклонение	
			Компания «Мечта»	Компания «Лидер»		Компания «Мечта»	Компания «Лидер»
1	2	3	4	5	6	7	8
1 Валовая маржа, %	<i>ВМ</i>	$\frac{\text{стр. 2}}{\text{стр. 1}}$					
2 Эффект от коммерческих и управленческих расходов	<i>Эк<sub>УР</sub></i>	$\frac{\text{стр. 3}}{\text{стр. 2}}$					
3 Эффект от финансовой деятельности	<i>ЭФД</i>	$\frac{\text{стр. 4}}{\text{стр. 3}}$					
4 Налоговый эффект	<i>НЭ</i>	$\frac{\text{стр. 5}}{\text{стр. 4}}$					
5 Управление денежными средствами, дн.	<i>УДС</i>	$\frac{\text{стр. 6} \cdot 365}{\text{стр. 1}}$					
6 Управление дебиторской задолженностью, дн.	<i>УДЗ</i>	$\frac{\text{стр. 7} \cdot 365}{\text{стр. 1}}$					
7 Управление запасами, дн.	<i>УЗ</i>	$\frac{\text{стр. 8} \cdot 365}{\text{стр. 1}}$					
8 Управление прочими оборотными активами, дн.	<i>УПОА</i>	$\frac{\text{стр. 9} \cdot 365}{\text{стр. 1}}$					
9 Управление основными средствами, дн.	<i>УОС</i>	$\frac{\text{стр. 10} \cdot 365}{\text{стр. 1}}$					
10 Управление прочими внеоборотными активами, дн.	<i>УПВА</i>	$\frac{\text{стр. 11} \cdot 365}{\text{стр. 1}}$					
11 Долговая нагрузка	<i>ДН</i>	$\frac{\text{стр. 12}}{\text{стр. 13}}$					
12 Уровень беспроцентных обязательств в собственном капитале	<i>УБПО</i>	$\frac{\text{стр. 14}}{\text{стр. 13}}$					
<p><i>Примечание</i> – При расчете относительного отклонения (гр. 7 и 8) фактический показатель соответствующей компании (гр. 4 и 5) делится на среднее значение показателя (гр. 6) по строкам 1–4; по остальным строкам используется обратное отношение</p>							

Одни компании работают с низкой рентабельностью продаж (дешевые продукты) и высокой оборачиваемостью, другие – с высокой прибылью (дорогие товары) и низкой оборачиваемостью. При этом результат БМ и принятых

управленческих решений измеряется рентабельностью собственного капитала ( $ROE = \text{прибыль} / \text{собственный капитал}$ ). Разложив этот показатель на составляющие, можно провести многофакторный анализ БМ компаний для выявления их преимуществ, а также понять, какие факторы БМ создают стоимость компаний. Ведь БМ генерирует определенные денежные потоки, влияющие на рыночную стоимость компании, которую можно определить как дисконтированные потоки будущих доходов. Такой анализ важен еще и потому, что не каждая компания, получающая прибыль, создает стоимость.

Рентабельность собственного капитала зависит от трех факторов (трехфакторная модель анализа Дюпона): рентабельности продаж по чистой прибыли, оборачиваемости активов и коэффициента финансовой зависимости. Они характеризуют операционную (доходность предприятия), инвестиционную (использование активов) и финансовую деятельность предприятия (источники финансирования активов):

$$ROE = \frac{ЧП}{СК} = \frac{ЧП}{B} \cdot \frac{B}{A} \cdot \frac{A}{СК}, \quad (7.1)$$

где  $ЧП$  – чистая прибыль;

$СК$  – собственный капитал;

$B$  – выручка;

$A$  – активы.

Приведенные показатели позволяют увидеть, как работают БМ компаний в первом приближении. Однако за счет чего достигается преимущество в отдельных компонентах, как правило, остается непонятным.

Необходим более детальный анализ БМ, в ходе которого нужно проанализировать различные уровни прибыли (валовую, операционную, до налогообложения, чистую), управление оборотными и внеоборотными активами и структуру капитала предприятия. Для этого требуется подробнее разложить рентабельность собственного капитала на три вышеприведенных фактора. Воспользуемся для этой цели 12-факторной моделью и приведем три ее составляющие.

Рентабельность продаж по чистой прибыли  $ЧП / B$  декомпозируется на четыре фактора:

$$\frac{ЧП}{B} = \frac{ВП}{B} \cdot \frac{ЕВИТ}{ВП} \cdot \frac{ПДН}{ЕВИТ} \cdot \frac{ЧП}{ПДН}, \quad (7.2)$$

где  $ВП$  – валовая прибыль;

$B$  – выручка;

$ЕВИТ$  – прибыль до вычета процентов и налогов;

$ПДН$  – прибыль до налогообложения;

$ЧП$  – чистая прибыль.

Подобная декомпозиция позволяет понять, на каких уровнях какая часть прибыли теряется.

Первый уровень – валовая прибыль. Она показывает возможности БМ предприятия покрывать себестоимость продаж. Поэтому анализ начинается с рентабельности по валовой прибыли (валовой марже) ( $ВП / B$ ). После покрытия управленческих и коммерческих расходов валовой прибылью остается прибыль до вычета процентов и налогов ( $EBIT$ ). Коэффициент  $ПДН / EBIT$  позволяет понять влияние платежей по процентам на прибыль до налогообложения ( $ПДН$ ). А коэффициент  $ЧП / ПДН$  отражает влияние налога на прибыль на величину чистой прибыли ( $ЧП$ ). Иначе говоря, декомпозиция рентабельности продаж по чистой прибыли показывает, каким образом валовая прибыль уменьшается до чистой прибыли.

Оборачиваемость активов ( $B / A$ ) декомпозируется на шесть факторов:

$$\frac{B}{A} = \frac{365}{\left( \frac{ДС \cdot 365}{B} + \frac{ДЗ \cdot 365}{B} + \frac{З \cdot 365}{B} + \frac{ПОА \cdot 365}{B} + \frac{ОС \cdot 365}{B} + \frac{ПВА \cdot 365}{B} \right)}, \quad (7.3)$$

где  $ДС$  – денежные средства;

$ДЗ$  – дебиторская задолженность;

$З$  – запасы;

$ПОА$  – прочие оборотные (краткосрочные) активы;

$ОС$  – основные средства;

$ПВА$  – прочие внеоборотные (долгосрочные) активы.

Многофакторный анализ (декомпозиция) оборачиваемости активов (элементов оборотного капитала в днях) поможет увидеть, как управляют оборотным капиталом.

Коэффициент финансовой зависимости ( $A / СК$ ) декомпозируется на два фактора:

$$\frac{A}{СК} = \frac{ЗК}{СК} + \frac{БПО}{СК} + 1, \quad (7.4)$$

где  $ЗК$  – заемный капитал (краткосрочные и долгосрочные кредиты);

$СК$  – собственный капитал;

$БПО$  – беспроцентные обязательства (в первую очередь это кредиторская задолженность и статьи пассива, кроме собственного капитала, краткосрочных и долгосрочных кредитов).

Такой подход позволит более корректно анализировать долговую нагрузку предприятия и ее влияние на рентабельность.

Таким образом, 12-факторная модель выглядит следующим образом:

$$ROE = \frac{ВП}{B} \cdot \frac{ЕВИТ}{ВП} \cdot \frac{ПДН}{ЕВИТ} \cdot \frac{ЧП}{ПДН} \times$$

$$\times \left( \frac{ДС \cdot 365}{B} + \frac{ДЗ \cdot 365}{B} + \frac{З \cdot 365}{B} + \frac{ПОА \cdot 365}{B} + \frac{ОС \cdot 365}{B} + \frac{ПВА \cdot 365}{B} \right) \times$$

$$\times \left( \frac{ЗК}{СК} + \frac{БПО}{СК} + 1 \right). \quad (7.5)$$

Для быстрого сравнения результатов анализа эффективности БМ компаний строится 12-конечная звезда – эрцгамма (лепестковая диаграмма). Такой подход визуализирует «сухие» финансовые показатели в управленческие и поможет менеджменту быстро определить факторы, требующие его внимания, а также приоритетность в исследовании элементов бизнес-модели. Для получения практических результатов элементы БМ необходимо изучать комплексно, а не останавливаться на анализе только одного из них, поскольку связи между элементами не прямые. Эрцгамма читается следующим образом – чем ближе показатель к центру, тем он хуже, и наоборот.

## Список литературы

1 **Груздева, Е. В.** Бизнес-модель предпринимательской деятельности [Электронный ресурс] / Е. В. Груздева // Портал «Фонд знаний «Ломоносов». – Москва, 2011. – Режим доступа: <http://www.lomonosov-fund.ru/enc/ru/encyclopedia:0131326>. – Дата доступа: 10.09.2021.

2 Что такое бизнес-модель Остервальдера и как она поможет вам развивать ваш бизнес [Электронный ресурс] // Академия бизнеса банка «Открытие». – Москва, 2020. – Режим доступа: <https://academyopen.ru/journal/385>. – Дата доступа: 10.09.2021.

3 Сбалансированная система показателей – что такое ССП [Электронный ресурс] // Сайт о кадровом делопроизводстве «Дело №». – 2019. – Режим доступа: <https://okarb.ru/prochee/sbalansirovannaya-sistema-pokazatelej-что-такое-ssp.html>. – Дата доступа: 10.09.2021.

4 **Маслов, Д. В.** Современные инструменты управления: модель совершенствования EFQM: учебное пособие / Д. В. Маслов, Ю. В. Вылгина. – Иваново: Иван. гос. энерг. ун-т, 2006. – 107 с.

5 **Мельник, М. В.** Комплексный экономический анализ : учебное пособие / М. В. Мельник, А. И. Кривцов, О. В. Лихтарова. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2021. – 368 с.

6 EPSI CSI. Customer Satisfaction Index. Исследование удовлетворенности и лояльности клиентов группы компаний Sibelco в России. Ноябрь 2014 г. – февраль 2015 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://docplayer.com/>

59329515-Epsi-csi-customer-satisfaction-index-noyabr-2014-fevral-issledovanie-udov-  
letvorennosti-i-loyalnosti-klientov-gruppy-kompaniy-sibelco-v-rossii.html. – Дата  
доступа: 10.09.2021.

7 **Зенирова, А. П.** Методика измерения удовлетворенности (лояльности)  
персонала / А. П. Зенирова // Управление персоналом. – 2014. – № 14. – С. 57–66.

8 **Алтухова, М. В.** Как оценить бизнес-модель компании [Электронный ре-  
сурс] / М. В. Алтухова // Справочник экономиста. – 2014. – № 3. – Режим до-  
ступа: [https://www.profiz.ru/se/3\\_2014/bisne\\_model/](https://www.profiz.ru/se/3_2014/bisne_model/). – Дата доступа: 10.09.2021.

9 **Вашакмадзе, Т.** Сравнительный анализ бизнес-моделей компаний [Элек-  
тронный ресурс] / Т. Вашакмадзе // Экономика и жизнь. – 2012. – № 45. – Режим  
доступа: <https://www.eg-online.ru/article/194963/>. – Дата доступа: 10.09.2021.