

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ,
МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ**

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**Робоча програма
навчальної дисципліни
"ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ"
для студентів спеціальності 8.03050601
"Прикладна статистика"
денної форми навчання**

Харків. Вид. ХНЕУ, 2012

Затверджено на засіданні кафедри статистики та економічного прогнозування.

Протокол № 5 від 12.12.2011 р.

Укладачі: Раєвнєва О. В.

Аксьонова І. В.

P58 Робоча програма навчальної дисципліни "Збалансована система показників" для студентів спеціальності 8.03050601 "Прикладна статистика" денної форми навчання / укл. Раєвнєва О. В., Аксьонова І. В. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. – 36 с. (Укр. мов.)

Подано структуру і зміст лекційних, практичних занять, завдання до самостійної роботи з навчальної дисципліни відповідно до кваліфікаційних вимог у галузі мікроекономічних досліджень; наведено систему поточного та підсумкового оцінювання студентів з дисципліни.

Рекомендовано для студентів економічних спеціальностей.

Вступ

У сучасних умовах господарювання дослідження фінансово-господарського стану підприємств та прийняття на їх основі обґрунтованих рішень щодо розвитку потребують нових підходів до методів оцінювання та управління.

Вивчення дисципліни "Збалансована система показників" є важливою складовою сучасної економічної освіти, що пов'язано зі змінами в методах управління підприємствами та методичних підходах щодо оцінювання їх діяльності. Необхідність даної дисципліни полягає в тому, щоб підготувати фахівців, які володіють методикою розробки збалансованих показників та здатні побудувати ефективну стратегію підприємства на їх основі.

Знання з дисципліни "Збалансована система показників" необхідні майбутнім фахівцям, щоб об'єктивно оцінювати кількісну та якісну сторони соціально-економічних явищ та процесів, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства, розробляти систему показників їх розвитку, застосовувати методи комплексної оцінки діяльності, виробляти стратегію розвитку.

Метою вивчення дисципліни є формування у студентів теоретичних знань, прикладних вмінь та навичок щодо формування системного мислення в галузі описання стратегії підприємства та взаємоув'язки фінансової, клієнтської перспектив, перспектив внутрішніх процесів та процесів навчання і розвитку, що дозволить обґрунтовувати вимоги до збалансованої системи показників та її використанню для прийняття стратегії підприємства.

Предметом дисципліни є закономірності розвитку підприємства у внутрішньому та зовнішньому середовищі, що виявляються на основі збалансованої системи показників.

Необхідним елементом успішного засвоєння навчального матеріалу дисципліни є самостійна робота студентів з економічною літературою, публікаціями в періодичних фахових виданнях, статистичною, бухгалтерською та фінансовою звітністю.

Структура навчальної дисципліни "Збалансована система показників" наведена в табл. 1.

**Структура навчальної дисципліни
"Збалансована система показників"**

Характеристика дисципліни: підготовка магістрів професійного напрямку	Напрямок, спеціальність, освітньо- кваліфікаційний рівень	Характеристика навчальної дисципліни
Кількість кредитів відповідних ECTS – 5, у тому числі: змістовних модулів – 2; самостійна робота	Шифр та назва галузі знань: 0305 "Економіка та підприємництво"	Вибіркова Рік підготовки: 5 Семестр: 9
Кількість годин: усього: 180; за змістовними модулями: модуль 1 – 95 год. модуль 2 – 85 год.	Назва напрямку підготовки "Прикладна статистика"	Лекції: кількість годин – 34. Практичні (семінарські) заняття: кількість годин – 17. Самостійна робота: кількість годин – 129
Кількість тижнів викладення дисципліни: 17 Кількість годин за тиждень: 3	Освітньо- кваліфікаційний рівень: магістр	Вид контролю: ПМК

У процесі навчання студенти отримують необхідні знання під час проведення аудиторних занять: лекційних, практичних (семінарських). Також велике значення в процесі вивчення та закріплення знань має самостійна робота студентів. Усі ці види занять розроблені відповідно до вимог кредитно-модульної системи організації навчального процесу.

1. Кваліфікаційні вимоги до студентів у галузі збалансованої системи показників

Дисципліна "Збалансована система показників" є вибірковою для підготовки магістрів.

Необхідна навчальна база перед початком вивчення дисципліни: з метою найкращого засвоєння матеріалу студенти повинні мати знання зі статистики, економічної статистики, економіко-статистичної діагностики підприємства, економіки підприємства. У результаті вивчення дисципліни студент набуває наступних компетенцій (табл. 2).

**Зміст компетенцій, які набуває студент, що вивчає дисципліну
"Збалансована система показників"**

Назва компетенції	Зміст компетенції	Вміння студента щодо даної компетенції
1	2	3
1. Планова	1.1. Планування діяльності підприємства	1.1.1. Визначати місію, бачення, стратегічні цілі та задачі діяльності підприємства, розробляти алгоритм планування поточного стану та перспективного розвитку підприємства. 1.1.2. Обирати обґрунтовані стратегії розвитку підприємства на основі збалансованої системи показників. 1.1.3. Приймати ефективні управлінські рішення щодо оперативної, тактичної та стратегічної діяльності підприємства
2. Аналітична	2.1. Аналіз стану та розвитку підприємства на основі збалансованої системи показників	2.1.1. Аналізувати та прогнозувати ринкову кон'юнктуру. 2.1.2. Здійснювати аналіз фінансової діяльності підприємства 2.1.3. Аналізувати кадрову складову підприємства. 2.1.4. Оцінювати бізнес-процеси на підприємстві. 2.1.5. Встановлювати та досліджувати взаємозв'язки між різними групами показників. 2.1.6. Давати узагальнену оцінку стану підприємства. 2.1.7. Здійснювати оцінювання ефективності діяльності підприємства
	2.2. Розробка оптимальних стратегій розвитку підприємства та прийняття управлінських рішень за результатами статистичного аналізу	2.2.1. Розробляти стратегії розвитку підприємства на основі збалансованої системи показників. 2.2.2. Управляти бюджетним процесом, кадрами за допомогою збалансованої системи показників. 2.2.3. Використовувати методику збалансованої системи показників як інструмента обґрунтування управлінських рішень щодо розвитку підприємства

1	2	3
3. Дослідницька	3.1. Теоретичне дослідження щодо загальних положень збалансованої системи показників	3.1.1. Узагальнювати знання щодо концептуальних засад формування збалансованої системи показників. 3.1.2. Формувати послідовність етапів розробки збалансованої системи показників. 3.1.3. Формувати системи показників внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. 3.1.4. Володіти методикою статистичної оцінки положення підприємства на ринку
	3.2. Системні дослідження статистичної методології формування збалансованої системи показників	3.2.1. Застосовувати доцільний методичний апарат для оцінки діяльності підприємства. 3.2.2 Досліджувати та встановлювати причинно-наслідкові зв'язки між показниками та цілями. 3.2.3. Виявляти фактори та тенденції розвитку підприємства. 3.2.4. Проводити взаємозв'язок та зіставлення показників, їх синтез в єдину інтегровану інформаційну систему
	3.3. Проведення дослідницької роботи та використання творчого підходу у вирішенні професійних завдань з формування та використання ЗСП	3.3.1. Вивчати й узагальнювати передовий досвід у сфері формування та впровадження збалансованої системи показників. 3.3.2. Готувати есе та аналітичні звіти, використовуючи інформацію щодо теоретичних основ та передового досвіду в сфері оцінки діяльності та стратегічного управління підприємством на основі збалансованої системи показників
4. Контрольна	4.1. Контроль за інформаційним забезпеченням статистичних досліджень на підприємстві	4.1.1. Контролювати стан статистичної звітності підприємств згідно з інструкціями щодо її заповнення. 4.1.2. Контролювати достовірність інформації шляхом перевірки взаємозв'язків між показниками

1	2	3
5. Інформаційна	5.1. Використання сучасних інформаційних технологій для побудови збалансованої системи показників	5.1.1. Володіти сучасними інформаційними технологіями збору, обробки, аналізу та поширення даних. 5.1.2. Формувати інформаційне забезпечення дослідження підприємства на основі збалансованої системи показників. 5.1.3. Складати ґрунтовні аналітичні огляди, інформаційні записки відповідно до потреб зацікавлених користувачів. 5.1.4. Використовувати методи візуалізації результатів дослідження та презентаційні можливості статистичних пакетів прикладних програм

2. Тематичний план навчальної дисципліни

Під час вивчення дисципліни "Збалансована система показників" студент має ознайомитись з програмою дисципліни, з її структурою, формами та методами навчання, видами та методами контролю знань.

Тематичний план дисципліни "Збалансована система показників" складається з двох модулів, кожний з яких об'єднує в собі відносно окремий самостійний блок дисципліни, який логічно пов'язує кілька навчальних елементів дисципліни за змістом та взаємозв'язками.

Навчальний процес здійснюється у таких формах: лекційні, практичні (семінарські) заняття, самостійна робота студента. Структура залікового кредиту дисципліни наведена у табл. 3.

Таблиця 3

Структура залікового кредиту навчальної дисципліни

Тема	Кількість годин		
	Лекції	Практичні (семінарські) заняття	Самостійна робота
1	2	3	4
Модуль I. Теоретико-аналітичні основи формування збалансованої системи показників			
1. Стратегія управління підприємством	6	4	22

1	2	3	4
2. Збалансована система показників як метод управління підприємством	6	2	22
3. Статистичне забезпечення аналізу підприємства за перспективами збалансованої системи показників	8	4	21
Усього годин за модулем	20	10	65
Модуль II. Практична реалізація збалансованої системи показників			
4. Розробка збалансованої системи показників	6	4	21
5. Впровадження збалансованої системи показників	4	2	21
6. Результати впровадження збалансованої системи показників	4	1	22
Усього годин за модулем	14	7	64

3. Зміст навчальної дисципліни за модулями та темами

Модуль 1. Теоретико-аналітичні основи формування збалансованої системи показників

Тема 1. Стратегія управління підприємством

1.1. Поняття про стратегію управління

Концепція стратегії управління. Види стратегій управління. Поняття про стратегію підприємства. Класифікація стратегій підприємства. Поняття про стратегічне управління. Сутність та різниця між оперативним, тактичним та стратегічним контурами управління. Необхідність формування збалансованої системи показників (ЗСП) як нового методу стратегічного управління.

1.2. Інструменти стратегії управління

Характеристика методів оцінки зовнішнього середовища підприємства: SWOT, PIMS, STEP. Переваги та недоліки даних методів. Суть та особливості системного, процесного, ситуаційного, стратегічного, ресурсного підходів до управління діяльністю підприємства. Аналітичне забезпечення оцінки оперативного, тактичного та стратегічного стану підприємства.

1.3. Оцінка внутрішнього середовища підприємства в межах стратегії управління

Характеристика підходів до оцінки внутрішнього середовища підприємства: ресурсного, затратного, ресурсно-затратного. Ресурси підприємства як основа його функціонування. Класифікація ресурсів підприємства.

Література: основна [3 – 5; 13]; додаткова [17; 18]; ресурси мережі Інтернет [32; 35].

Тема 2. Збалансована система показників як метод управління підприємством

2.1. Методологічні засади побудови збалансованої системи показників

Концепція ЗСП як новітній інструмент системи управління. Концептуальні засади формування ЗСП. Концепція Р. Каплана та Д. Нортона. Сутність збалансованої системи показників. Перспективи збалансованої системи показників та їх характеристика. Причинно-наслідкові зв'язки в збалансованій системі показників. Умови, що необхідні для впровадження збалансованої системи показників. Відмінність збалансованої системи показників від інших систем управління.

2.2. Переваги та недоліки збалансованої системи показників

Можливості використання збалансованої системи показників. Загрози застосування збалансованої системи показників. Недоліки збалансованої системи показників. Сильні сторони збалансованої системи показників.

2.3. Передумови формування збалансованої системи показників

Визначення та формування місії, бачення, цінностей підприємства. Складноструктурована система цілей підприємства: глобальні та локальні цілі. Принципи розробки стратегічних цілей підприємства для побудови збалансованої системи показників. Декомпозиція стратегічних цілей за кожною складовою збалансованої системи показників.

Література: основна [6; 10; 11; 14]; додаткова [19; 20, 23; 26; 27; 29]; ресурси мережі Інтернет [33; 34].

Тема 3. Статистичне забезпечення аналізу підприємства за перспективами збалансованої системи показників

3.1. Статистика внутрішніх бізнес-процесів

Характеристика інноваційних процесів на підприємстві. Показники продукції підприємства. Склад продукції за ступенем готовності. Методи

вимірювання продукції підприємства. Вартісні показники продукції, методи їх розрахунку. Модель реалізації продукції. Характеристика збуту та післяпродажного обслуговування. Індексний метод аналізу виконання плану за обсягом, ритмічністю, асортиментом, договірними зобов'язаннями. Статистичний аналіз браку продукції.

Характеристика ресурсної бази підприємства. Показники стану, руху та оновлення основних фондів. Показники використання основних фондів та статистичний аналіз їх динаміки. Склад та структура оборотних засобів підприємства. Показники ефективності використання оборотних фондів.

3.2. Статистика персоналу

Показники складу та руху трудових ресурсів підприємства. Робочий час та балансовий метод його аналізу. Коефіцієнти використання робочих місць, їх значення. Показники продуктивності праці, їх взаємозв'язок. Індексний метод аналізу середньої продуктивності праці. Індексний метод аналізу середньої заробітної плати. Факторний аналіз фонду заробітної плати. Характеристика кваліфікації, навиків людського капіталу підприємства. Програми розвитку, мотивації, професійного росту персоналу підприємства.

3.3. Статистика клієнтів

Здатність підприємства до задоволення потреб клієнтів. Діагностика конкурентоспроможності продукції підприємства. Визначення частки ринку підприємства та її частки в цільовому сегменті. Політика підприємства щодо залучення нових клієнтів.

3.4. Статистика фінансової перспективи

Поняття собівартості продукції. Статистичне вивчення структури та динаміки витрат на виробництво. Індексний метод аналізу середньої собівартості продукції. Факторний аналіз обсягу продукції. Вивчення фінансових результатів діяльності підприємства. Види прибутків, їх склад. Факторний аналіз прибутку підприємства. Рентабельність, її види. Індексний аналіз рентабельності. Система показників фінансового стану підприємства. Фінансово-економічні показники, що відображають стратегічні цілі акціонерів.

Література: основна [1; 9; 15]; додаткова [16; 24; 28]; ресурси мережі Інтернет [32; 36].

Модуль 2. Практична реалізація збалансованої системи показників

Тема 4. Розробка збалансованої системи показників

4.1. Формування обґрунтованих показників за перспективами збалансованої системи

Характеристика ключових показників ефективності діяльності підприємства. Роль показників ефективності в стратегічному процесі. Критерії відбору та характеристика ключових показників ефективності. Принципи формування набору показників ефективності. Матриця уточнення показників стратегічної карти.

4.2. Формування інформаційного словника для показників збалансованої системи

Аналітичне вираження складових збалансованої системи показників. Принципи формування показників у збалансованій системі показників. Характеристика показників ефективності за перспективами: фінансова, маркетингова, бізнес-процеси, якість та розвиток персоналу. Зв'язок показників з цілями за кожною перспективою. Сутність запізнених та випереджаючих показників. Встановлення цільових значень показників. Складання інформаційного словника показників діяльності підприємства.

4.3. Встановлення причинно-наслідкових зв'язків між складовими збалансованої системи показників

Методи визначення причинно-наслідкових зв'язків. Поняття та побудова стратегічних карт. Використання моделі стратегічних карт для відображення причинно-наслідкових зв'язків між окремими стратегічними цілями. Модель стратегічних карт Л. Мейселя, "піраміда ефективності", модель Ер²М, їх сутність та відмінності від моделі стратегічних карт Нортон-Каплана. Приклади застосування стратегічних карт для відображення показників діяльності підприємств та організацій різних видів економічної діяльності.

Література: основна [4; 6 – 8; 11; 12]; додаткова [30]; ресурси мережі Інтернет [33; 34].

Тема 5. Впровадження збалансованої системи показників

5.1. Каскадування збалансованої системи показників

Побудова збалансованої системи показників для структурних підрозділів підприємства. Вертикальне каскадування. Визначення одно-

ті цілей підприємства на основі каскадування збалансованої системи показників. Розробка персональних ЗСП, їх переваги.

Сценарії каскадування ЗСП підприємства: зверху вниз, знизу нагору, змішаний. Методи проведення каскадування показників: самостійне формулювання стратегії та цілей; пряме визначення на підставі цілей верхнього рівня; стандартна ЗСП з адаптацією цільових показників та стратегічних заходів; комбінування стандартних та індивідуальних цілей; відкрита комунікація.

5.2. Управління кадрами за допомогою збалансованої системи показників

Вимоги до системи мотивації робітників підприємства. Збалансованість системи мотивації за формою та структурою. Методи встановлення зв'язку між збалансованою системою показників та винагородою робітників підприємства.

5.3. Управління бюджетним процесом за допомогою збалансованої системи показників

Використання збалансованої системи показників для узгодження стратегічних та оперативних планів підприємства. Етапи встановлення зв'язку між збалансованою системою показників та бюджетним процесом. Переваги використання збалансованої системи показників у процесі бюджетування.

Література: основна [4; 6 – 8; 14]; додаткова [22; 25]; ресурси мережі Інтернет [33; 34].

Тема 6. Результати впровадження збалансованої системи показників

6.1. Збалансована система показників – постійний процес стратегічного управління

Збалансована система показників як основа стратегічного менеджменту. Задачі, які вирішує підприємство під час впровадження збалансованої системи показників. Результати інтеграції збалансованої системи показників у систему управління підприємством. Рекомендації щодо практичного застосування ЗСП на підприємстві.

6.2. Обслуговування збалансованої системи показників

Вимоги до збалансованої системи показників, як життєздатного інструменту в реалізації стратегії за напрямками: ефективна оціночна система, система стратегічного управління, інструмент розповсюдження

інформації. Проблеми та причини невдалого впровадження збалансованої системи показників на підприємствах. Коректування збалансованої системи показників.

Література: основна [5; 6; 11]; додаткова [21; 22; 25]; ресурси мережі Інтернет [31; 33; 34].

4. Плани лекцій

Модуль 1. Теоретико-аналітичні основи формування збалансованої системи показників

Тема 1. Стратегія управління підприємством

1.1. Поняття про стратегію управління

1.2. Інструменти стратегії управління

1.3. Оцінка внутрішнього середовища підприємства в межах стратегії управління

Література: основна [3 – 5; 13]; додаткова [17; 18]; ресурси мережі Інтернет [32; 35].

Тема 2. Збалансована система показників як метод управління підприємством

2.1. Методологічні засади побудови збалансованої системи показників

2.2. Переваги та недоліки збалансованої системи показників

2.3. Передумови формування збалансованої системи показників

Література: основна [6; 10; 11; 14]; додаткова [19; 20; 23; 26; 27; 29]; ресурси мережі Інтернет [31; 33; 34].

Тема 3. Статистичне забезпечення аналізу підприємства за перспективами збалансованої системи показників

3.1. Статистика внутрішніх бізнес-процесів

3.2. Статистика персоналу

3.3. Статистика клієнтів

3.4. Статистика фінансової перспективи

Література: основна [1; 9; 15]; додаткова [16; 24; 28]; ресурси мережі Інтернет [32; 36].

Модуль 2. Практична реалізація збалансованої системи показників

Тема 4. Розробка збалансованої системи показників

4.1. Формування обґрунтованих показників за перспективами збалансованої системи

4.2. Формування інформаційного словника для показників збалансованої системи

4.3. Встановлення причинно-наслідкових зв'язків між складовими збалансованої системи показників

Література: основна [4; 6 – 8; 11; 12]; додаткова [30]; ресурси мережі Інтернет [31; 33; 34].

Тема 5. Впровадження збалансованої системи показників

5.1. Каскадування збалансованої системи показників

5.2. Управління кадрами за допомогою збалансованої системи показників

5.3. Управління бюджетним процесом за допомогою збалансованої системи показників

Література: основна [2; 4; 5; 8; 14]; додаткова [22; 25]; ресурси мережі Інтернет [31; 33; 34].

Тема 6. Результати впровадження збалансованої системи показників

6.1. Збалансована система показників – постійний процес стратегічного управління.

6.2. Обслуговування збалансованої системи показників

Література: основна [5; 6; 11]; додаткова [21; 22; 25]; ресурси мережі Інтернет [31; 33; 34].

5. Плани практичних (семінарських) занять

Семінарське заняття – форма навчального заняття, що спрямована на закріплення студентом теоретичних знань, отриманих як на лекційних заняттях, так і в процесі самостійного вивчення матеріалу, а також під час виконання індивідуальної навчально-дослідної роботи.

У процесі проведення семінарського заняття викладач організовує дискусію навколо попередньо визначених тем, до котрих студенти готують тези виступів, а також проблемних питань, відповідь на які має

бути знайдена у ході обговорення. Необхідно зазначити, що у межах дисципліни "Збалансована система показників" доцільно проводити семінарські заняття за окремо взятими темами.

Практичне заняття – форма навчального заняття, спрямована на формування вмінь та навичок виконання певних видів економіко-статистичного аналізу, а саме розрахунків статистичних показників, обґрунтування висновків щодо тенденцій розвитку підприємства.

У процесі проведення практичного заняття студенти самостійно або у малих групах (після попереднього пояснення викладача) вирішують запропоновані завдання різного рівня складності. Наприкінці заняття з метою виявлення ступеня засвоєння матеріалу викладачем проводиться перевірка роботи, яку виконували студенти, та підведення підсумків з виставленням відповідної оцінки в залежності від результатів виконаної роботи. У межах дисципліни "Збалансована система показників" з метою опанування студентами всіх видів економіко-статистичних розрахунків практичні заняття рекомендується проводити за окремо взятими темами чи, в деяких випадках, питаннями. План проведення і перелік тем практичних(семінарських) занять наведено у табл. 4.

Таблиця 3

Перелік тем практичних (семінарських) занять

Назва змістовного модуля	Теми практичних (семінарських) занять за модулями	Кількість годин	Література
1	2	3	4
Модуль 1. Теоретико-аналітичні основи формування збалансованої системи показників	Семінарське заняття за темою 1. Розглядання концепції стратегії управління. Види стратегій управління. Класифікація стратегій підприємства. Характеристика статистичних підходів та методів аналізу діяльності підприємства. Практичне заняття за темою 1. Застосування SWOT-аналізу для діагностики кризових явищ на підприємстві	4	Основна: [3 – 5; 13]. Додаткова: [17; 18]. Ресурси мережі Інтернет: [32; 35]

Продовження табл. 4

1	2	3	4
	<p>Семінарське заняття за темою 2. Виділення переваг та недоліків збалансованої системи показників як методу реалізації стратегії підприємства.</p> <p>Практичне заняття за темою 2. Формулювання місії, бачення, цінностей та стратегічних цілей підприємства. Виділення за кожною перспективою стратегічних цілей. Розробка етапів формування збалансованої системи показників для кожної перспективи.</p>	2	<p>Основна: [1; 9; 15]. Додаткова: [16; 24; 28].</p> <p>Ресурси мережі Інтернет: [32; 36]</p>
	<p>Практичне заняття за темою 3. Аналіз виробництва та реалізації продукції підприємства, ресурсної бази підприємства. Оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства. Аналіз трудових ресурсів. Аналіз витрат на виробництво продукції, прибутку, рентабельності, фінансового стану підприємства. Захист практичного модуля</p>	4	<p>Основна: [6; 10; 11; 14];</p> <p>Додаткова: [19; 20; 23; 26; 27; 29]. Ресурси мережі Інтернет: [31; 33; 34]</p>
<p>Модуль 2. Практична реалізація збалансованої системи показників</p>	<p>Практичне заняття за темою 4. Взаємоув'язка стратегічних цілей та ключових показників ефективності. Складання стратегічних карт з виділенням причинно-наслідкових зв'язків. Документування стратегічних цілей підприємства</p>	4	<p>Основна: [4; 6 – 8; 11; 12].</p> <p>Додаткова: [30].</p> <p>Ресурси мережі Інтернет [31; 33; 34]</p>
	<p>Практичне заняття за темою 5. Формування основних правил каскадування ЗСП. Характеристика методів бюджетування при використанні ЗСП. Зв'язок між ЗСП та винагородою працівників підприємства</p>	2	<p>Основна: [2; 4; 5; 8; 14].</p> <p>Додаткова: [22; 25]. Ресурси мережі Інтернет [33; 34]</p>

1	2	3	4
	Семінарське заняття за темою 6. Захист індивідуального завдання на тему: "Проведення SWOT-аналізу та розробка збалансованої системи показників для _____ підприємства". Захист практичного модуля	1	Основна: [5; 6; 11]. Додаткова: [21; 22; 25]. Ресурси мережі Інтернет: [31; 33; 34]

6. Індивідуальне завдання

Індивідуальне завдання (далі ІЗ) передбачає: систематизацію, закріплення, розширення теоретичних і практичних знань з дисципліни та застосування їх під час вирішення конкретних завдань; розвиток навичок самостійної роботи з літературними джерелами та статистичною звітністю підприємств.

ІЗ з дисципліни "Збалансована система показників" видається студенту викладачем на початку семестру. ІЗ виконується студентом самостійно. Студент має надати ІЗ для перевірки наприкінці семестру, але не пізніше терміну проведення підсумкового модульного контролю. Оцінка за виконання ІЗ враховується під час виставлення загальної оцінки з дисципліни.

Тема ІЗ є однаковою для всіх студентів за назвою "Проведення SWOT-аналізу та розробка збалансованої системи показників для _____ підприємства", але індивідуальною для кожного студента відповідно із конкретним підприємством, що досліджується.

Основна частина ІЗ складається з двох розділів: характеристика етапів та проведення SWOT-аналізу підприємства та побудова збалансованої системи показників для підприємства.

У процесі виконання ІЗ студент має опрацювати не менш п'ятнадцяти літературних джерел з обов'язковими посиланнями на використання певної інформації з них у тексті роботи. При цьому робота має носити практичний характер і бути спрямована на проведення дослідження діяльності та розробки стратегії для конкретного підприємства з використанням збалансованої системи показників.

IЗ складається з: титульної сторінки; змісту; вступу; основної частини; висновку; списку використаної літератури; додатків до практичної частини (за необхідністю).

Вступ має розкривати актуальність розробки збалансованої системи показників для конкретного підприємства.

Основна частина роботи (може включати декілька підрозділів) має включати загальну характеристику конкретного підприємства, характеристику етапів проведення СВОТ-аналізу та результати його проведення для конкретного підприємства; формулювання місії, бачення, стратегічних цілей, цінностей підприємства, розробку цільових показників за кожною перспективою, обґрунтування цілей та завдань підприємства, складання інформаційного словника за кожною перспективою, побудову стратегічної карти для підприємства.

Висновок має включати обґрунтовані висновки студента стосовно досягнутої мети роботи, можливо, рекомендації щодо вибору та реалізації стратегії підприємства.

Обсяг ІЗ повинен становити у друкованому варіанті 15 – 20 сторінок. Орієнтована кількість сторінок у розділах: вступ – 1 с.; основна частина – 10 – 15 с.; висновок – 1 – 2 с.

Список використаної літератури необхідно скласти у певному порядку: спочатку наводяться законодавчі та нормативні акти, статистичні довідники, потім загальна та спеціальна література за абеткою.

7. Самостійна робота студентів

Для опанування матеріалу дисципліни "Збалансована система показників" окрім лекційних, практичних (семінарських) занять, тобто аудиторної роботи, значну увагу необхідно приділяти самостійній роботі.

Основні види самостійної роботи студента:

1. Вивчення додаткової літератури.
2. Робота з законодавчими, нормативними та інструктивними матеріалами.
3. Підготовка до практичних (семінарських) занять.
4. Підготовка до проміжного та підсумкового контролю.
5. Виконання ІЗ.

Питання до самостійного опрацювання

Модуль 1. Теоретико-аналітичні основи формування збалансованої системи показників

Тема 1. Стратегія управління підприємством

1. Стратегічне планування: етапи та необхідність.
2. Підходи до оцінки розвитку підприємства.
3. Методичний інструментарій діагностики стану підприємства.
4. Оцінка конкурентного статусу підприємства на ринку.
5. Аналітична оцінка конкурентоспроможності підприємства на ринку.
6. Аналітичне вираження показників стану та розвитку підприємства та їх економічна інтерпретація.
7. Оцінювання стратегічного протистояння підприємств-конкурентів.
8. Методи стратегічного аналізу підприємства.

Література: основна [3 – 5; 13]; додаткова [17; 18]; ресурси мережі Інтернет [32; 35].

Тема 2. Збалансована система показників як метод управління підприємством

1. Збалансована система показників як частина системи стратегічного управління: зарубіжний та вітчизняний досвід.
2. Аналітичні підходи щодо оцінки ефективності бізнесу.
3. Розробка місії та стратегічного бачення підприємства: типові помилки.
4. Роль стратегічного аналізу в процесі обґрунтування збалансованої системи показників.

Література: основна [6; 10; 11; 14]; додаткова [19; 20; 23; 26; 27; 29]; ресурси мережі Інтернет [31; 33; 34].

Тема 3. Статистичне забезпечення аналізу підприємства за перспективами збалансованої системи показників

1. Основні напрямки статистики підприємства.
2. Поняття, форми та види статистичних показників діяльності підприємства.

3. Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства.
4. Напрями підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства.
5. Аналітична оцінка конкурентоспроможності підприємства на ринку.
6. Методи побудови балансів робочого часу.
7. Статистичні методи вивчення диференціації заробітної плати.
8. Оцінка ефективності виробничого потенціалу підприємства.
9. Зарубіжна практика оцінки витрат на виробництво.
10. Система показників комплексної оцінки фінансового стану підприємства.
11. Методи факторного аналізу рентабельності.
12. Аналіз фінансових проблем діяльності підприємства.

Література: основна [1; 9; 15]; додаткова [16; 24; 28]; ресурси мережі Інтернет [32; 36].

Модуль 2. Практична реалізація збалансованої системи показників

Тема 4. Розробка збалансованої системи показників

1. Статистичний опис величин у збалансованій системі показників оцінки діяльності підприємства.
2. Методики інтегрованої оцінки діяльності підприємства.
3. Форми відображення причинно-наслідкових зв'язків показників.
4. Характеристика етапів операціоналізації стратегії підприємства.
5. Модель стратегічних карт Tableau de Bord.

Література: основна [4; 6 – 8; 11; 12]; додаткова [30]; ресурси мережі Інтернет [31; 33; 34].

Тема 5. Впровадження збалансованої системи показників

1. Методи дослідження зворотної реакції робітників підприємства на впровадження збалансованої системи показників.
2. Аналіз та оцінка каскадованих збалансованих систем показників.
3. Використання індивідуальних ЗСП в кадровій політиці підприємства.
4. Оплата праці робітників на основі компетентнісного підходу.

Література: основна [2; 4; 5; 8; 14]; додаткова [22; 25]; ресурси мережі Інтернет [31; 33; 34].

Тема 6. Результати впровадження збалансованої системи показників

1. Вибір програмного забезпечення для збалансованої системи показників.
2. Розробка власної системи звітності: переваги та недоліки.
3. Відповідальність за результати впровадження збалансованої системи показників.

Література: основна [5; 6; 11]; додаткова [21; 22; 25]; ресурси мережі Інтернет [31; 33; 34].

8. Контрольні запитання для самодіагностики

1. Назвіть головні завдання менеджменту у розробці довгострокової стратегії підприємства.
2. Назвіть основні компоненти, які забезпечують успіх у реалізації довгострокової стратегії підприємства.
3. Назвіть проблеми, що можуть виникнути під час реалізації довгострокової стратегії підприємства.
4. Прокоментуйте різницю між керівником та менеджером.
5. Як ви розумієте концептуальне мислення керівника?
6. У чому полягає сутність стратегічного управління?
7. Як відбувається формування стратегічного потенціалу підприємства?
8. Чим відрізняється стратегія управління від традиційного підходу в управлінні?
9. Які задачі необхідно вирішувати під час реалізації стратегії?
10. Які завдання необхідно вирішувати під час управління реалізацією стратегії?
11. З чим пов'язана поява збалансованої системи показників, хто її автори?
12. Наведіть приклади фінансових і нефінансових показників підприємства.
13. У чому полягають недоліки фінансових показників?
14. Чому фінансові показники все ж таки присутні в збалансованій системі показників?
15. Які головні проблеми вирішує збалансована система показників?

16. Охарактеризуйте кожну складову збалансованої системи показників.
17. Яка складова є основою або базисом системи показників?
18. Чому збалансовану систему показників слід розглядати як частину системи стратегічного управління?
19. Дайте характеристику збалансованій системі показників як оціночної системи.
20. Дайте характеристику збалансованій системі показників як джерелу розповсюдження інформації.
21. Які основні висновки SWOT-аналізу збалансованої системи показників?
22. Які етапи розробки збалансованої системи показників?
23. Яка роль інформованості про збалансовану систему показників?
24. Перерахуйте компоненти ефективної збалансованої системи показників.
25. Які джерела інформації використовують для розробки показників збалансованої системи?
26. Сформулюйте цілі по кожній складовій збалансованої системи показників.
27. За яким принципом формуються ці цілі, у чому полягає їх суть?
28. Які методи колективної роботи команди для розроблення показників системи Ви можете запропонувати?
29. Наведіть приклади показників по кожній складовій системи.
30. Які критерії відбору ключових показників збалансованої системи?
31. Чи потрібно кількісне вираження показників системи і чому?
32. Яку оптимальну кількість показників по кожній складовій системи рекомендують її автори?
33. У чому суть встановлення причинно-наслідкових зв'язків між показниками системи?
34. Яке значення встановлення норм показників системи?
35. Яке значення каскадування збалансованої системи показників?
36. Сформулюйте основні правила каскадування системи показників.
37. Поясніть тезу: особиста збалансована система показників – це універсальний засіб саморозвитку.

38. Чи завжди заробітна плата є головним стимулом до праці?
39. Як ви розумієте твердження, що особиста збалансована система показників – це характеристика, що складена самим собою.
40. Як можна використовувати особисті збалансовані системи показників у кадровій політиці підприємства?
41. Перелічіть і прокоментуйте чотири складових особистих систем показників.
42. У чому полягає принцип: "плануй – роби – дій – постав нове завдання"?
43. Прокоментуйте 10 стимулів людини до праці з позиції самого працівника і з позиції адміністрації.
44. Які є головні акценти в аналізі збалансованої системи показників?
45. Наскільки важлива збалансована система показників у процесі бюджетування?
46. У чому суть планування з позицій збалансованої систем показників?
47. Які методи бюджетування у використанні збалансованої системи показників?
48. Перелічіть переваги, які дає збалансована система показників під час бюджетування.
49. Які принципові вимоги до мотивації робітників підприємства?
50. Які методи встановлення зв'язків між збалансованою системою показників і винагородою?
51. Яка форма винагороди – внутрішня або зовнішня – більш важливі для працівника?
52. Поясніть, чому збалансована система показників може бути використана для кардинальних змін на підприємстві?
53. Аргументуйте положення про те, що збалансована система показників здатна вирішувати цілі довгострокового характеру.
54. Охарактеризуйте передбачувану програму бізнесу з урахуванням того, що збалансована система показників та її філософія розглядаються як спосіб ведення бізнесу.
55. Чи динамічна збалансована система показників? Якщо так, то чому?
56. З якими проблемами пов'язані розробка і впровадження збалансованої системи показників?

57. Чому збалансовану систему показників ставлять на чолі стратегічного планування?

58. Яка процедура контролю роботи збалансованої системи показників?

59. Назвіть напрями роботи збалансованої системи показників.

60. Охарактеризуйте збалансовану систему показників як елемент стратегічного інформаційного процесу.

9. Індивідуально-консультативна робота

Індивідуально-консультативна робота здійснюється за графіком індивідуально-консультативної роботи у формі індивідуальних занять, консультацій, перевірки виконання індивідуальних завдань, перевірки та захисту завдань, що винесені на поточний контроль тощо.

Індивідуально-консультативна робота з теоретичної частини дисципліни проводиться у вигляді:

а) індивідуальних консультацій (запитання – відповідь стосовно проблемних питань теоретичного матеріалу дисципліни);

б) групових консультацій (розгляд типових прикладів, практики впровадження та використання нових методів та методик у практичній діяльності).

Індивідуально-консультативна робота з практичної частини дисципліни проводиться у вигляді:

а) індивідуальних консультацій (розгляд практичних завдань стосовно яких виникли запитання);

б) групових консультацій (розгляд практичних ситуацій, які потребують колективного обговорення).

Індивідуально-консультативна робота для комплексної оцінки засвоєння матеріалу проводиться у вигляді підготовки есе для виступу на семінарах.

10. Методики активізації процесу навчання

Під час викладання дисципліни для активізації навчально-пізнавальної діяльності студентів передбачено застосування таких навчальних технологій, як: проблемні лекції; міні-лекції, робота в малих групах; семінари-дискусії; кейс-метод (табл. 5).

Використання навчальних технологій для активізації процесу навчання

Методики активізації процесу навчання	Практичне застосування навчальних технологій
1	2
<p>Проблемні лекції направлено на розвиток логічного мислення студентів, коло питань теми обмежується двома-трьома ключовими моментами використовується досвід закордонних навчальних закладів з роздачею студентам під час лекцій друкованого матеріалу та виділенням головних висновків з питань, що розглядаються.</p> <p>Під час читання лекцій студентам даються питання для самостійного розмірковування, на які лектор відповідає сам, не чекаючи на відповіді студентів</p>	<p>Проблемна лекція з питання: "Збалансована система показників як інструмент управління діяльністю підприємства" (в межах теми 1).</p> <p>Проблемна лекція з питання "Інтеграція збалансованої системи показників в управлінські системи" (в межах теми 5)</p>
<p>Міні-лекції передбачають викладення навчального матеріалу за короткий проміжок часу й характеризуються значною ємністю, складністю логічних побудов, образів, доказів та узагальнень. Міні-лекції проводяться, як правило, як частина заняття.</p> <p>Після висвітлення проблеми (під час використання проблемних лекцій) або стислого викладання матеріалу (під час використання міні-лекцій) студентам пропонується об'єднуватися у групи по 5 – 6 людей та презентувати наприкінці заняття своє бачення та сприйняття матеріалу (робота в малих групах)</p>	<p>Міні-лекція з питання "Взаємозв'язок показників ЗСП з єдиною стратегією" (в межах теми 4). Презентація результатів роботи в малих групах.</p> <p>Міні-лекція з питання "Чи існує зразкова збалансована система показників?" (в межах теми 6). Презентація результатів роботи в малих групах</p>

1	2
<p>Семінари-дискусії передбачають обмін думками і поглядами учасників з приводу даної теми, а також розвивають мислення, допомагають формувати погляди і переконання, виробляють вміння формулювати думки й висловлювати їх, вчать оцінювати пропозиції інших людей, критично підходити до власних поглядів</p>	<p>Проблемне повідомлення та дискусія з питання: "СВОТ-аналіз збалансованої системи показників" (семінарське заняття за темою 2)</p>
<p>Презентації – виступи перед аудиторією, що використовуються для представлення певних досягнень, результатів роботи групи, звіту про виконання індивідуальних завдань та семінарів</p>	<p>Презентація студентами результатів ІНДЗ, що пов'язані з розробкою збалансованої системи показників для конкретного підприємства</p>
<p>Кейс-метод – техніка навчання, що використовує опис реальних економічних, соціальних і бізнес-ситуацій. Студенти повинні проаналізувати ситуацію, розібратися в суті проблеми, запропонувати можливі рішення і вибрати найкраще з них. Кейси базуються на реальному фактичному матеріалі, або ж наближені до реальної ситуації</p>	<p>Виконання завдань за темою 3, що стосуються проведення комплексних аналітичних розрахунків, за даними підприємства, відповідно кожної перспективи збалансованої системи показників</p>

11. Система поточного та підсумкового контролю знань студентів

Система оцінювання знань, вмінь та навичок студентів передбачає виставлення оцінок за всіма формами проведення занять.

Перевірка та оцінювання знань студентів може проводитись в наступних формах:

1. Оцінювання роботи студентів в процесі практичних (семінарських) занять.
2. Оцінювання виконання індивідуального завдання.
3. Проведення проміжного контролю.
4. Проведення модульного контролю.
5. Проведення підсумкового заліку.

Загальна модульна оцінка складається з поточної оцінки, яку студент отримує під час практичних (семінарських) занять, оцінки за виконання індивідуального завдання та оцінки за виконання модульної контрольної роботи.

Порядок поточного оцінювання знань студентів

Поточне оцінювання здійснюється під час проведення практичних (семінарських) занять і має на меті перевірку рівня підготовленості студента до виконання конкретної роботи. Об'єктами поточного контролю є:

- а) активність та результативність роботи студента протягом семестру над вивченням програмного матеріалу дисципліни; відвідування занять;
- б) виконання завдань проміжного контролю;
- в) виконання модульного контрольного завдання.

Контроль систематичного виконання самостійної роботи та активності на практичних (семінарських) заняттях

Оцінювання проводиться за 12-бальною шкалою за такими критеріями:

- а) розуміння, ступінь засвоєння теорії та методології проблем, що розглядаються;
- б) ознайомлення з рекомендованою літературою, а також із сучасною літературою з питань, що розглядаються;
- в) уміння поєднувати теорію з практикою у розв'язанні задач, проведення статистичного аналізу у виконанні завдань, що віднесені до самостійного опрацювання, та завдань, що винесені на розгляд в аудиторії;
- г) логіка, структура, стиль викладання матеріалу в письмових роботах і під час виступу в аудиторії, вміння обґрунтувати свою позицію, здійснювати узагальнення інформації та робити висновки.

Оцінка "відмінно" ставиться за умови відповідності виконаного завдання студента або його усної відповіді до всіх чотирьох зазначених критеріїв. Відсутність тієї чи іншої складової знижує оцінку на відповідну кількість балів.

Під час оцінювання практичних завдань увага приділяється також їх якості та самостійності, своєчасності здачі виконаних завдань викладачу (згідно з графіком навчального процесу). Якщо якась з вимог не буде виконана, то оцінка буде знижена.

Проміжний модульний контроль

Проміжний модульний контроль знань передбачає виявлення рівня опанування студентом матеріалу лекційного модуля та вміння застосувати його для вирішення практичної ситуації і проводиться у вигляді

тестування. При цьому тестове завдання може містити запитання як з теоретичного, так і з практичного матеріалу і мати форму як відкритих, так і закритих питань. Для оцінювання рівня відповідей студентів на завдання проміжного модульного контролю використовуються наступні критерії:

оцінка "відмінно" (12 – 10 балів) – виставляється у випадку, якщо студент правильно вирішив завдання та зробив відповідні висновки щодо проаналізованої ситуації;

оцінка "дуже добре" (9 балів) – студент правильно вирішив завдання, але не зробив належного висновку щодо проаналізованої ситуації;

оцінка "добре" (8 – 7 балів) – студент припустився деяких неточностей та помилок у розв'язанні завдання, які суттєво не вплинули на висновки щодо проаналізованої ситуації;

оцінка "задовільно" (6 балів) – студент припустився грубих помилок у розв'язанні завдання, які призвели до неправильних висновків щодо ситуації, що аналізується;

оцінка "достатньо" (5 – 4 бали) – студент вирішив правильно лише половину завдання;

оцінка "незадовільно" (3 бали) – студент вирішив менше половини завдання з припущенням помилок та неточностей;

оцінка "незадовільно" (2 бали) – студент не вирішив завдання.

Проведення поточного модульного контролю

Модульний контроль здійснюється та оцінюється за двома складовими: лекційний (теоретичний) модуль та практичний модуль. Модульний контроль проводиться у письмовій формі після того як розглянуто весь теоретичний матеріал та виконані практичні (семінарські) завдання в межах кожного з двох модулів.

Таким чином, після вивчення тем 1 – 3 (модуль 1) студенти виконують **Завдання до модуля 1**. Відповідно, після вивчення тем 4 – 6 (модуль 2) – **Завдання до модуля 2**.

Поточно-модульний контроль здійснюється та оцінюється за двома складовими: практичний модульний контроль, лекційний модульний контроль та відповідна до модуля частина ІЗ. Оцінка за практичну складову модульного контролю виставляється за результатами оцінювання знань студента під час практичних та семінарських занять, виконання індивідуального завдання та проміжного тестового контролю згідно з графіком навчального процесу.

Лекційний модульний контроль здійснюється в письмовій формі (контрольна робота), зміст яких містить питання всіх тем модуля.

Модульний контроль проводиться в письмовій формі після того, як розглянуто весь теоретичний матеріал та виконані практичні (семінарські) завдання в межах кожного з двох модулів.

Таким чином, після вивчення тем 1 – 3 (модуль 1) студенти виконують контрольну роботу 1 поточного модульного контролю. Відповідно після вивчення тем 4 – 6 (модуль 2), виконується контрольна робота 2.

Теоретична частина завдання модульного контролю містить або теоретичні питання, або тестові завдання закритої і відкритої форм.

Практична частина завдання модульного контролю складається з практичних завдань різного ступеня складності (стереотипне, діагностичне, евристичне) та інших елементів практичної підготовки.

Зразок завдання до модуля 1.

Теоретичні питання.

1. Види стратегій підприємства та їх характеристика.
2. Принципи формулювання місії та бачення підприємства.

Практичні завдання.

1. Стереотипне. Визначити сильні та слабкі сторони, загрози та можливості ХНЕУ.

2. Діагностичне. Сформулювати стратегію розвитку ХНЕУ на підставі проведеного SWOT-аналізу.

3. Евристичне. На підставі наведених даних побудувати модель залежності обсягу реалізованої продукції від рівня виробничого комбінування, товарності виробництва та рівня роботи підприємства зі збуту своєї продукції.

Відомо, що за звітний період виготовлено готових виробів на суму 200 тис. грн., напівфабрикатів – 100 тис. грн, з них перероблено на 80 тис. грн, реалізовано на суму 50 тис. грн; проведено ремонт власного устаткування на 10 тис. грн та ремонт обладнання відділу капітального будівництва на підприємстві на суму 20 тис. грн; реалізовано електроенергії власного виробництва власному підсобному сільськогосподарському підприємству на 10 тис. грн; виготовлено устаткування за рахунок коштів на фінансування капітальних вкладень вартістю 35 тис. грн; вартість матеріалів замовника становила 5 тис. грн.

Крім того, відомо, що з виготовленої в звітному періоді продукції залишилось на підприємстві не відвантаженої споживачеві на суму 60 тис. грн., а з відвантаженої не оплачено на суму 40 тис. грн. Відомо, що виконана оплата продукції, яка була відвантажена в попередні звітні періоди, на суму 30 тис. грн.

Модульне завдання оцінюється за 12-бальною системою відповідно до кваліфікаційних вимог до магістрів спеціальності 8.03050601. Кожне завдання модульного контролю оцінюється окремо. Загальна оцінка розраховується як зважена сума оцінок:

теоретична частина – 0,4; з них 0,2 – перше теоретичне запитання; 0,2 – друге теоретичне запитання;

практична частина – 0,6; з них 0,15 – стереотипне завдання; 0,2 – діагностичне завдання; 0,25 – евристичне завдання.

Загальна оцінка за модульним завданням складається як сума добутків оцінки за 12-бальною шкалою та питомої ваги кожної з оцінок.

Вивчення дисципліни "Збалансована система показників" закінчується заліком, який виставляється відповідно критеріям кожної складової модульного контролю.

Оцінювання знань студентів здійснюється за 12-бальною системою.

Оцінка 12 балів. Студент бездоганно володіє як загальнонауковим, так і спеціальним категорійним апаратом дисципліни, вміє обирати і застосовувати методи і моделі, адекватні рівню та предметній галузі дослідження не тільки на базі лекційного матеріалу та обов'язкової літератури, а й додаткової літератури та самостійно знайденої інформації. Володіє методикою формування та впровадження збалансованої системи показників, вміє презентувати результати дослідження. Бездоганно самостійно виконує практичні завдання, робить систематизацію, узагальнення та аргументовані висновки.

Оцінка 11 балів. Студент володіє як загальнонауковим, так і спеціальним категорійним апаратом дисципліни, вміє обирати методи і моделі, адекватні рівню та предметній галузі дослідження із застосуванням рекомендованої додаткової літератури. Володіє методикою формування та впровадження збалансованої системи показників, має навички презентації результатів досліджень. Самостійно виконує практичні завдання, якісно їх оформлює та робить аргументовані висновки.

Оцінка 10 балів. Студент володіє як загальнонауковим, так і спеціальним категорійним апаратом дисципліни, вміє обирати методи адекватні рівню та предметній галузі дослідження. Володіє методикою формування та впровадження збалансованої системи показників, але під час виконання практичних завдань припускається окремих неточностей. Завдання виконує в логічній послідовності, висновки аргументує.

Оцінка 9 балів. Студент знає загальнонаукові і спеціальні категорії дисципліни, визначає сутність основних методів і моделей дослідження,

особливості їх застосування для формування та впровадження збалансованої системи показників. Під час виконання практичних завдань припускається незначних помилок, що впливають на кінцевий результат. Висновки містять елементи узагальнення результатів дослідження.

Оцінка 8 балів. Студент знає загальнонаукові і спеціальні категорії дисципліни, визначає сутність основних методів і моделей, що використовуються у формуванні та впровадженні збалансованої системи показників. Практичні завдання виконує послідовно, але припускається помилок, які може самостійно виправити. Висновки обґрунтовані недостатньо.

Оцінка 7 балів. Студент знає загальнонаукові і спеціальні категорії дисципліни, сутність основних методів і моделей, що використовуються у формуванні та впровадженні збалансованої системи показників. Практичні завдання виконує послідовно, але припускається помилок. Висновки носять поверховий характер.

Оцінка 6 балів. Студент ознайомлений із загальнонауковим та категорійним апаратом дисципліни, етапами формування та впровадження збалансованої системи показників. Практичні завдання виконує без достатнього розуміння, припускається суттєвих помилок. Висновки носять поверховий характер або зовсім відсутні.

Оцінка 5 балів. Студент поверхово ознайомлений із категорійним апаратом дисципліни, етапами формування та впровадження збалансованої системи показників. Практичні завдання виконує частково, без достатнього розуміння, з помилками. Висновки за результатами дослідження відсутні.

Оцінка 4 балів. Студент частково ознайомлений із категорійним апаратом дисципліни, має уявлення про основні етапи формування та впровадження збалансованої системи показників. Може самостійно сформулювати мету, об'єкт та предмет дисципліни. Під час виконання практичних завдань робить багато помилок, висновки зробити не може.

Оцінка 3 балів. Студент має несистематичні знання з дисципліни, не знає всіх категорій. Під час формулювання мети, об'єкта та предмета дисципліни робить багато помилок. Фрагменти практичних завдань виконує на елементарному рівні, зі значною кількістю помилок.

Оцінка 2 балів. Студент має деякі знання з окремих тем дисципліни, викладає свою думку на елементарному рівні.

Оцінка 1 балів. Студент не має мінімальних знань з дисципліни. Не може сформулювати мету, об'єкт та предмет дисципліни.

Підсумкова оцінка з дисципліни розраховується як середня з кількох складових, що враховує оцінки кожного виду контролю (дві оцінки за результатами поточного модульного контролю за роботу протягом семестру).

Підсумкова оцінка з дисципліни згідно з Методикою переведення показників успішності знань студентів Університету в систему оцінювання за шкалою ECTS. (табл.6).

Таблиця 6

Переведення показників успішності знань студентів у систему оцінювання за шкалою ECTS

Відсоток студентів, які зазвичай успішно досягають відповідної оцінки	Оцінка за шкалою ECTS		Оцінка за бальною шкалою, що використовується в ХНЕУ	Оцінка за національною шкалою
10	відмінне виконання	A	12 – 11	відмінно
25	вище середнього рівня	B	10	
30	взагалі робота правильна, але з певною кількістю помилок	C	9 – 7	добре
25	непогано, але зі значною кількістю помилок	D	6	задовільно
10	виконання не відповідає мінімальним критеріям	E	5 – 4	
–	потрібне повторне перекладання	F X	3	незадовільно
–	повторне вивчення дисципліни	F	2 – 1	

12. Рекомендована література

12.1. Основна

1. Белявский К. Статистика коммерческой деятельности / К. Белявский. – М. : Финстатинформ, 2000. – 288 с.
2. Внедрение сбалансированной системы показателей ; под ред. В. Григорьева ; пер. с нем. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 478 с.
3. Гетьман О. О., Економічна діагностика / О. О. Гетьман, В. М. Шаповал. – К. : Центр навчальної літератури, 2007. – 308 с.
4. Збалансована система показників в оцінці діяльності підприємства : за ред. Л. М. Малярець, А. В. Штереверя. – Х. : ХНЕУ, 2008. – 180 с.

5. Ивакина И. Сбалансированная система показателей. – Х. : ИД "Фактор", 2007. – 164 с.
6. Каплан Роберт С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон. – М. : ЗАО "Олимп-Бизнес", 2006. – 320 с.
7. Каплан Роберт С. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон. – М. : ЗАО "Олимп-Бизнес", 2007. – 512 с.
8. Кизим М. О. Збалансована система показників : монографія / М. О. Кизим, А. А. Пилипенко, В. А. Зінченко. – Х. : ВД "Інжек", 2007. – 192 с.
9. Крамченко Л. І. Економічна статистика / Л. І. Крамченко, Н. П. Лутчин, Б. С. Москаль. – Львів : "Новий світ – 2000", 2004. – 364 с.
10. Ляковська О. О. Переваги та недоліки Збалансованої системи показників / О. О. Ляковська // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 7. – С. 119–126.
11. Нивен Пол Р. Сбалансированная система показателей: шаг за шагом: максимальное повышение эффективности и закрепление положительных результатов / Р. Пол Нивен. – Днепропетровск : Бизнес Букс, 2004. – 328 с.
12. Разработка сбалансированной системы показателей ; под. ред. А. М. Гершуна, Ю. С. Нефедьевой. – М. : ЗАО "Олимп-Бизнес", 2005. – 128 с.
13. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : монографія : за ред. Ю. Б. Іванова, О. М. Тищенко. – Х. : ВД "Інжек", 2006. – 382 с.
14. Фридаг, Хервиг Р. Сбалансированная система показателей: руководство по внедрению / Фридаг, Р. Хервиг. – М. : Омега-Л, 2006. – 268 с.
15. Экономика и статистика фирм : учебник 3-е изд., перераб. и доп. / Адамов В. Е., Ильенкова С. Д., Сиротина Т. П., Смирнов С. А. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 288 с.

12.2. Додаткова

16. Алексахин С. В. и др. Прикладной статистический анализ : учебн. пособ. / С. В. Алексахин. – М. : Приор, 2001. — 244 с.
17. Виханский О. С. Стратегическое управление / О. С. Виханский. – М. : Гардарики, 2002. – 296 с.
18. Головка Т. В. Стратегічний аналіз / Т. В. Головка, С. В. Сагова. – К. : КНЕУ, 2002. – 198 с.
19. Ивлев В. Balanced Scorecard – альтернативные модели / В. Ивлев // Банки и технологии. – 2002. – № 4. – С. 35–36.
20. Маккани М. Заставьте BSC работать. Intelligent Enterprise / М. Маккани // Корпоративные системы. – 2004. – № 5. – С. 28–31.

21. Мейер М. Оценка зффективности бизнеса ; пер. с англ. А.О. Корсунский. – М. : Вершина, 2004. – 272 с.
22. Недосекин А. Balanced Scorecard: плюсы, минусы, проблемы внедрения / А. Недосекин // Антикризисный менеджмент. – 2003. – № 12. – С. 19–22.
23. Пан Л. Збалансована система показників як інструмент ефективного управління стратегією / Л. Пан // Наукові записки. – 2003. – Т. 21. – Серія: Економічні науки. – С. 56–63.
24. Панченко А. І. Узагальнення моделі статистичної оцінки основних показників діяльності підприємства / А. І. Панченко // Фінанси України. – 2005. – № 3. – С. 133–137.
25. Рамперсад К. Хьюберт. Универсальная система показателей для оценки личной и корпоративной эффективности / Хьюберт К. Рамперсад. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 148 с.
26. Слинков В. Н. Стратегическое планирование на основе сбалансированной системы показателей – практические рекомендации / В. Н. Слинков. – К. : Дакор, КН, 2008. – 382 с.
27. Солоненко Е. Сбалансированная система показателей: инструмент оценки или способ реализации стратегии? / Е. Солоненко // Довідник кадровика. – 2005. – № 1(31). – С. 80–85.
28. Статистика підприємництва : навч. посібн. ; за ред. П. Г. Вашківа, В. П. Сторожка. – К. : Слобожанщина, 1999. – 600 с.
29. Федосєєв А. Відкриваючи нові горизонти управління бізнесом: система збалансованих показників / А. Федосєєв // Круглий стіл. – 2005. – № 5. – С. 28–30.
30. Фелпс Б. Умные бизнес-показатели: Система измерений зффективности как важный элемент менеджмента ; пер. с англ. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2004. – 312 с.

12.3. Ресурси мережі Інтернет

31. Сайт BALANSED SCORECARD. – Режим доступу : www.balancedscorecard.ru.
32. Сайт про стратегічне управління та планування. – Режим доступу : www.stplan.ru/.
33. Сайт компанії "Інталев". – Режим доступу : www.intalev.ru.
34. Інформаційна база даних елементів. – Режим доступу : www.smida.gov.ua/.
35. Сайт про стратегічний менеджмент. – Режим доступу : www.strategy.bos.ru.
36. Сайт Державної служби статистики України. – Режим доступу : www.ukrstat.gov.ua.

Зміст

Вступ	3
1. Кваліфікаційні вимоги до студентів в галузі збалансованої системи показників	5
2. Тематичний план навчальної дисципліни	7
3. Зміст навчальної дисципліни за модулями та темами	8
4. Плани лекцій	13
5. Плани практичних (семінарських) занять	14
6. Індивідуальне завдання	17
7. Самостійна робота студентів	18
8. Контрольні запитання для самодіагностики	21
9. Індивідуально-консультативна робота	24
10. Методики активізації процесу навчання	24
11. Система поточного та підсумкового контролю знань студентів	26
12. Рекомендована література	32
12.1. Основна	32
12.2. Додаткова	33
12.3. Ресурси мережі Інтернет	34

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

**Робоча програма
навчальної дисципліни
"ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ"
для студентів спеціальності
8.03050601 "Прикладна статистика"
денної форми навчання**

Укладачі: **Раєвнєва** Олена Валентинівна
Аксьонова Ірина Вікторівна

Відповідальний за випуск **Раєвнєва О. В.**

Редактор **Шаповал Г. В.**

Коректор **Бриль В. О.**

План 2012 р. Поз. № 426.

Підп. до друку

Формат 60×90 1/16. Папір MultiCopy. Друк Riso.

Ум.-друк. арк. 2,25. Обл.-вид. арк. 2,81. Тираж

прим. Зам. №

Видавець і виготівник – видавництво ХНЕУ, 61166, м. Харків, пр. Леніна, 9а

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів видавничої справи

Дк № 481 від 13.06.2001 р.

**Робоча програма
навчальної дисципліни
"ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА
ПОКАЗНИКІВ"
для студентів спеціальності
8.03050601 "Прикладна статистика"
денної форми навчання**