

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**Практичні завдання
з навчальної дисципліни
"ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ"
для студентів спеціальності
8.03050601 "Прикладна статистика"
денної форми навчання**

Харків. Вид. ХНЕУ, 2013

Затверджено на засіданні кафедри статистики та економічного прогнозування.

Протокол № 10 від 19.03.2013 р.

Укладач Аксьонова І. В.

П69 Практичні завдання з навчальної дисципліни "Збалансована система показників" для студентів спеціальності 8.03050601 "Прикладна статистика" денної форми навчання / укл. І. В. Аксьонова. — Х. : Вид. ХНЕУ, 2013. — 32 с. (Укр. мов.)

Подано завдання, що мають сформувати й закріпити у студентів вміння та навички створення збалансованої системи показників і побудови на їх основі ефективної стратегії підприємства.

Рекомендовано для студентів економічних спеціальностей.

Вступ

У сучасних умовах господарювання дослідження виробничо-господарського та фінансового стану підприємства та прийняття на їх підставі обґрунтованих рішень щодо розвитку підприємства потребують нових підходів щодо методів оцінювання й 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 навчальної дисципліни 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 формування стратегії підприємства та взаємоув'язки фінансової, клієнтської перспектив, перспектив внутрішніх бізнес-процесів та процесів навчання і розвитку, що дозволить обґрунтовувати вимоги до збалансованої системи показників та її використанню для розробки певної 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 робота студентів з економічною літературою, публікаціями в періодичних фахових виданнях, Інтернет-джерелами, статистичною, бухгалтерською та фінансовою звітністю.

Вивчення навчальної дисципліни вимагає поряд із засвоєнням теоретичних положень, практичної проробки тем шляхом розв'язання

відповідних завдань. На вирішення цих питань і спрямовані пропоновані практичні завдання.

Практичні (семінарські) заняття спрямовані на аналіз стану та розвитку підприємства на основі збалансованої системи показників і прийняття управлінських рішень за результатами аналізу та виступають інструментом набуття студентами *професійних компетентностей* щодо:

формування системи показників внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства;

проведення аналізу стану підприємства за перспективами збалансованої системи показників;

встановлення причинно-наслідкових зв'язків між показниками та цілями;

використання методики збалансованої системи показників як інструмента обґрунтування управлінських рішень щодо розвитку підприємства.

Крім того, виконання на практичних заняттях ситуаційних завдань передбачає формування у студентів таких *комунікативних компетентностей*:

навичок командної роботи та розробки колективного рішення;

навичок управління командою задля досягнення поставленої мети;

розвиток креативного мислення при вирішенні поставлених завдань;

навичок толерантного ставлення до думки інших.

Завдання до практичних (семінарських) занять

Змістовний модуль 1. Теоретико-аналітичні основи формування збалансованої системи показників

Тема 1. Стратегія управління підприємством

Питання для семінарського заняття

1. Характеристика стратегій управління.
2. Характеристика стратегій підприємства.
3. Проблеми, що можуть виникнути при реалізації довгострокової стратегії підприємства.
4. Сутність стратегічного управління.
5. Формування стратегічного потенціалу підприємства.
6. Основні компоненти, які забезпечують успіх у реалізації довгострокової стратегії підприємства.
7. Головні завдання менеджменту при розробці довгострокової стратегії підприємства.
8. Сутність оперативного, тактичного та стратегічного управління.
9. Аналітичне забезпечення оцінки оперативного, тактичного та стратегічного стану підприємства.
10. Характеристика методів оцінки зовнішнього середовища підприємства. Переваги та недоліки цих методів.
11. Характеристика підходів до оцінки внутрішнього середовища підприємства.

Завдання для практичного заняття

Завдання 1. Розробці довгострокової стратегії підприємства передуює стратегічний аналіз, тобто розробка основної мети діяльності підприємства, вивчення внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, розглядання існуючих та потенційних конкурентів, виявлення сильних та слабких сторін, визначення можливостей та загроз, оцінка культури підприємства тощо. З цією метою пропонується студенту обрати самостійно будь-яке підприємство України і відповісти на наведені нижче запитання щодо його діяльності. Таким чином, використовуючи аналітичний метод – аналіз Парето, відповідно до якого

відносно невелика кількість факторів (20 %) викликає велику кількість (80 %) завдань, студент повинен класифікувати всі випадки за ступенем вагомості та сконцентрувати увагу на вирішення найбільш істотних завдань, що підвищать результативність роботи підприємства.

Запитання:

1. Яка основна мета та бачення керівництва підприємства?
2. Що планує підприємство у довгостроковій перспективі?
3. Яка галузь є найбільш переважною для підприємства?
4. Які існують на підприємстві види компетентності?
5. Які внутрішні види компетентності підприємству необхідно придбати?
6. Яким повинно бути підприємство через 5, 10 років?
7. Назвіть хоча б три досягнення, про які будуть говорити на підприємстві через 5, 10 років.
8. Назвіть найбільш важливі економічні фактори на внутрішньому ринку.
9. Назвіть найбільш привабливі для підприємства ринки.
10. Назвіть найбільш важливі економічні фактори на зарубіжних ринках.
11. Назвіть найбільш важливі політичні події, які впливають на роботу підприємства.
12. Назвіть демографічні тенденції, які можуть вплинути на роботу підприємства.
13. Назвіть тенденції, пов'язані з попитом на продукцію підприємства.
14. Назвіть лідерів галузі щодо продуктивності.
15. Які існують конкуренти підприємства на ринку.
16. Чи є галузь, в якій працює підприємство крупномасштабною?
17. Хто і яким чином контролює канали збуту продукції у галузі?
18. Чи є достатнім капітал підприємства, щоб зайняти лідируючі позиції у галузі?
19. Чи достатньо грошових надходжень підприємства для покриття його витрат?
20. Які навички необхідно придбати підприємству, щоб успішно конкурувати у галузі?
21. Серед наведених функцій підприємства, вибрати по чотири сильних, нейтральних та слабких сторін та вказати, яким чином їх можна використовувати, нейтралізувати або поліпшити.

Функції підприємства: доступ до фінансування; навички ведення фінансового обліку; стратегія окремого підрозділу; корпоративна стратегія; структура витрат; дистриб'юторська мережа; інформаційні технології; поява нових видів продукції; здібності керівника; лояльність робітників; управлінські здатності; виробничі навички; маркетингові навички; структура підприємства; управління кадрами; продукція; якість торгових марок; якість персоналу; відносини з постачальниками; репутація роботодавця; репутація на ринку; наявність досліджень та розробок; навички продажів; обслуговування; технічні, інженерні навички.

22. Якість виробничих приміщень підприємства.

23. Які цінності підприємства?

24. Які технології на підприємстві?

25. Назвіть чотири вдосконалення, які необхідні на підприємстві.

26. Порівняйте фінансовий стан підприємства з найкращим підприємством у галузі.

27. Який асортимент продукції (послуг) підприємства?

28. Які види продукції найбільш відомі?

29. Яке співвідношення чисельності менеджерів до чисельності робітників на підприємстві?

30. Чи можна запропонувати щось нове в організаційній структурі підприємства?

31. Назвіть три довгострокові стратегічні цілі підприємства.

32. Запропонуйте тактичні завдання для досягнення кожної з вказаних стратегічних цілей: покращення продукції, підвищення якості, підвищення частки ринку, підвищення суми прибутку, зміна системи розподілу та збуту, підвищення продуктивності праці, підвищення кваліфікації робітників.

33. Якими представляються досягнення підприємства через 5 років?

Завдання 2. По підприємству, яке було обрано для виконання першого завдання, необхідно провести SWOT-аналіз, визначити слабкі та сильні сторони підприємства, його можливості та загрози і на цій підставі сформулювати стратегію підприємства.

Виконання даного завдання передбачає такі етапи:

1. Оцінка факторів зовнішнього середовища. Необхідно відібрати фактори зовнішнього середовища для підприємства (20 факторів) та розподілити їх за можливостями та загрозами у вигляді табл. 1.

Сприятливі можливості та загрози для підприємства

Фактори	Імовірність здійснення фактору			Важливість впливу фактору на підприємстві		
	висока 7 – 10	середня 4 – 7	низька 1 – 4	висока 7 – 10	середня 4 – 7	низька 1 – 4
Сприятливі можливості						
1. Створення ефективної системи стимулювання збуту		+			+	
2....
...						
Загрози						
12. Поява конкурентів			+	+		
...						

2. Проставити експертні оцінки (10 експертів) для кожного фактору від 1 (мінімум) до 10 (максимум) по ймовірності його здійснення та важливості (вагомості) впливу на підприємстві та розрахувати середній бал по кожному фактору окремо для кожної складової.

3. Кожний фактор тепер має дві координати, які необхідно відкласти на осях матриці, рис.1. На рис. 1 наведені умовні значення за факторами.

На матриці умовно можна виділити чотири квадранти: лівий верхній означає високі можливості та максимальні загрози; лівий нижній – низькі можливості та максимальні загрози; правий верхній – високі можливості та низькі загрози; правий нижній – низькі можливості та низькі загрози. Як можливі цілі стратегії підприємства можна розглядати фактори, що потрапили у лівий верхній квадрант матриці. Пронумерувавши на рис. 1 фактори відповідно до їх номеру в табл. 1, можна чітко сказати, які відносяться до сприятливих можливостей підприємства, а які є загрозами, на що треба в першу чергу звернути увагу.

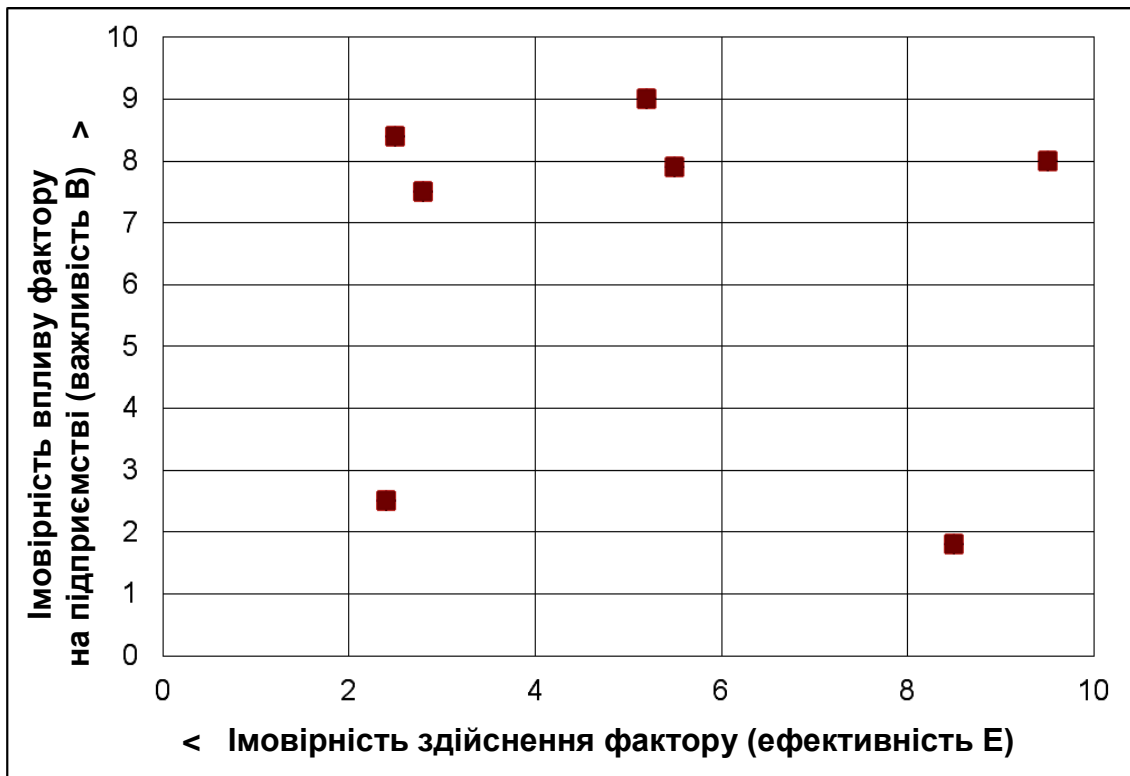


Рис. 1. Матриця сприятливих можливостей і загроз

4. Методологія SWOT-аналізу передбачає виявлення загроз і можливостей, а також сильних і слабких сторін, з подальшим встановленням ланцюгів зв'язку між ними, які є основою для формулювання стратегії діяльності підприємства, табл. 2.

Таблиця 2

Матриця "Важливість-Ефективність"

Важливість	Ефективність	
	Низька	Висока
Висока	Вимагає особливої уваги (ВН)	Продовжувати зберігати високий рівень (ВВ)
Низька	Низький пріоритет (НН)	Надмірна увага малозначимим факторам (НВ)

5. Оцінка факторів внутрішнього середовища. Згідно з методикою побудови збалансованої системи показників, внутрішнє середовище підприємства слід розглянути за складовими: маркетинг, фінанси, виробництво, організація і кадри, табл. 3.

Аналіз сильних і слабких сторін підприємства

Складові внутрішнього середовища	Ефективність складових внутрішнього середовища					Важливість (вагомість)		
	надто сильна	сильна	нейтральна	слабка	надто слабка	висока	середня	низька
Маркетинг								
ринкова частка			+				+	
...								
Фінанси								
рентабельність капіталу		+				+		
...								
Виробництво								
стан основних фондів				+			+	
...								
Організація і кадри								
Кваліфікація персоналу	+					+		

Після виділення слабких і сильних сторін діяльності підприємства можна побудувати, аналогічну табл. 2, матрицю "Важливість-Ефективність".

6. Після складання списку сильних і слабких сторін підприємства, а також загроз і можливостей встановлюють зв'язки між ними. Для цього складають матрицю, табл. 4.

Таблиця 4

Матриця SWOT-аналізу

		Стан зовнішнього середовища	
		<i>Можливості:</i> 1) надання пільг постійним клієнтам ...	<i>Загрози:</i> 1) підвищення рівня інфляції ...
Стан внутрішнього середовища	<i>Сильні сторони:</i> 1) висока кваліфікація персоналу ...	Поле "СІМ" – стратегія повинна бути спрямована на сильні сторони для реалізації можливостей, що з'являються у зовнішньому середовищі	Поле "СІЗ" – стратегія повинна бути спрямована на використання сильних сторін для зниження або усунення загроз з боку зовнішнього середовища
	<i>Слабкі сторони:</i> 1) застарілість технологічного обладнання ...	Поле "СЛМ" – стратегія повинна бути спрямована на зменшення слабких сторін підприємства	Поле "СЛЗ" – стратегія повинна бути спрямована на усунення слабких сторін та зменшення загроз зовнішнього середовища

7. На підставі матриці SWOT-аналізу, студент формулює стратегічні цілі та стратегію підприємства.

Тема 2. Збалансована система показників як метод управління підприємством

Питання для семінарського заняття

1. Характеристика складових збалансованої системи показників.
2. Характеристика збалансованої системи показників як оцінної системи.
3. Характеристика збалансованої системи показників як джерела розповсюдження інформації.
4. SWOT-аналіз збалансованої системи показників.
5. Характеристика етапів розробки збалансованої системи показників.
6. Принципи розробки цілей підприємства на основі збалансованої системи показників.

Завдання для практичного заняття

Завдання 1. Для наведених компаній сформулювати місію, бачення та стратегічні цілі за перспективами збалансованої системи показників і надати результати у вигляді наступної схеми, рис. 2.

Компанії: Mary Kay, Українські авіалінії, Київстар, Харківський авіаційний завод, хлібзавод "Кулінічі".

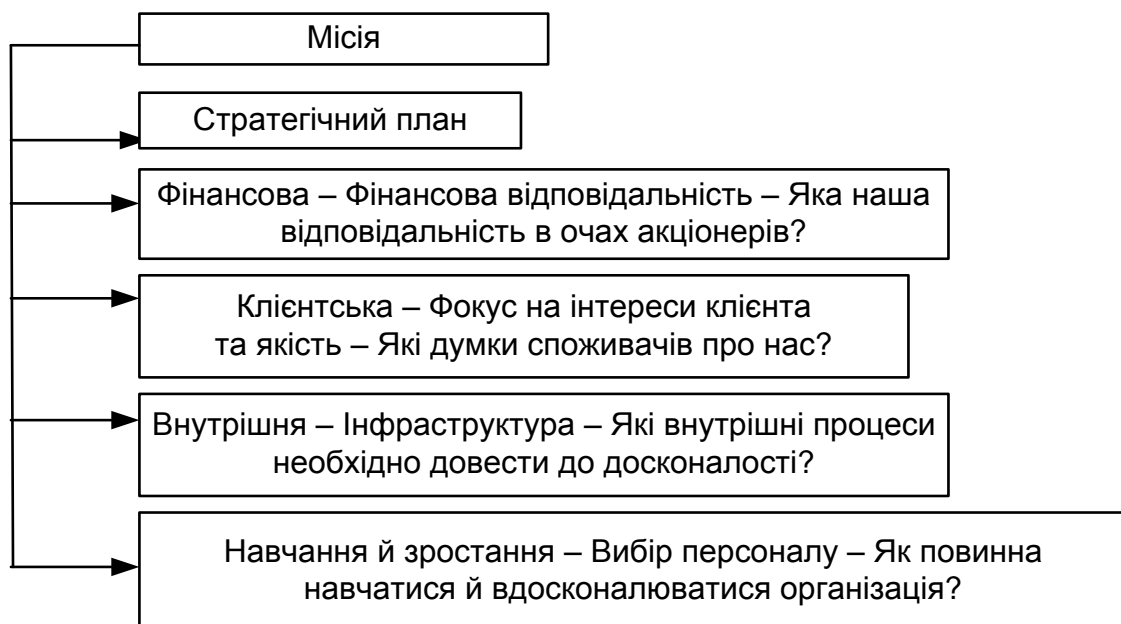


Рис. 2. Місія та стратегічний план за перспективами ЗСП

Завдання 2. Для обраного підприємства кожний студент повинен розробити основні етапи впровадження збалансованої системи показників, тобто сформулювати: місію підприємства, його бачення, стратегію, перспективи та фактори успіху, цілі за кожною перспективою, показники за кожною метою, ініціативи для досягнення цілей, обґрунтування цілей. Результат вирішення даного завдання представити у вигляді таблиці або схеми. Макет таблиці (схеми) надається в лекційному матеріалі.

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

Завдання для практичного заняття

Завдання 1. На підставі наведених даних визначити:

- 1) валовий випуск;
- 2) товарну продукцію в фіксованих і діючих цінах;
- 3) реалізовану продукцію й вплив на її обсяг рівня виробничого комбінування, товарності виробництва та 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.

Завдання 2. Дані про виконання зобов'язань за поставками (табл. 5).

Таблиця 5

Вихідні дані для розрахунку

Найменування поставленої продукції	Зобов'язання, тис. грн	Обсяг поставок, тис. грн	
		Фактично поставлено в цінах договору	Зараховано у виконання договорів за асортиментом
Труби:			
Катані	1 500	1 600	1 500
Тягнуті	700	600	600
Тонкостінні	2 000	2 200	2 000
Усього	4200	4400	4100

Визначити:

1) індекс виконання договірних поставок за обсягом;

2) індекс виконання договірних поставок за асортиментом. Зробити висновки.

Завдання 3. Дані по підприємству:

валова продукція за собівартістю – 1 250 000 грн;

відносний розмір збитків від браку – 1,2 %;

вартість браку за ціною можливого використання – 3 200 грн;

утримано за брак з винуватців – 1 420 грн;

вартість доробок виправленого браку – 1 480 грн;

валова продукція в оптових цінах – 1 310 000 грн.

Визначити:

1) абсолютний розмір браку;

2) відносний розмір браку;

3) абсолютні збитки від браку;

4) втрати у випуску продукції за рахунок браку. Зробити висновки.

Завдання 4. Дані по підприємству за рік, осіб:

Число робітників на початок року – 400

Прийнято на роботу – 80

Звільнено з роботи, усього – 100

у тому числі за власним бажанням, за прогули,

за порушення трудової дисципліни – 50

Спискова чисельність робітників за весь рік – 350

Визначити:

- 1) середньоспискову чисельність робітників;
- 2) індекс чисельності робочої сили;
- 3) показник загального обороту робочої сили;
- 4) коефіцієнт обороту за прийомом;
- 5) коефіцієнт обороту за звільненням;
- 6) коефіцієнт плинності робочої сили;
- 7) коефіцієнт стабільності. Зробити висновки.

Завдання 5. Дані по підприємству за рік:

1. Середньоспискове число робітників, усього, осіб – 1 000, у тому числі:
 - з тривалістю робочого дня 8,0 год. – 950;
 - з тривалістю робочого дня 7,0 год. – 50.
2. Відпрацьовано робітниками, людино-днів – 214 200.
3. Цілодобові простої, людино-днів – 40.
4. Неявки на роботу, людино-днів – 15 760, у тому числі:
 - щорічні відпустки – 22 000.
5. Святкові та вихідні дні, людино-днів – 113 000.
6. Число відпрацьованих людино-годин – 1 688 618.

Визначити:

- 1) календарний фонд робочого часу;
- 2) табельний фонд робочого часу;
- 3) максимально можливий фонд робочого часу;
- 4) коефіцієнт використання календарного фонду робочого часу;
- 5) коефіцієнт використання табельного фонду часу;
- 6) коефіцієнт використання максимально можливого фонду часу;
- 7) коефіцієнт використання робочого періоду (року);
- 8) коефіцієнт використання робочого дня;
- 9) інтегральний показник використання робочого часу. Зробити висновки.

Завдання 6. За наведеними даними роботи підприємства за квітень (22 робочих дні) визначити: календарний, табельний та максимально можливий фонди робочого часу робітників; коефіцієнти їх використання. Зробити висновки.

Відпрацьовано робітниками, людино-днів – 50 000;
 цілодобові простої – 100;
 неявки разом – 21 900,
 у тому числі:
 святкові та вихідні дні – 19 200;
 чергові відпустки – 2 000;
 через хворобу – 400;
 інші причини – 300.

Завдання 7. За даними завдання 6 визначити показники середньоспискової та середньоаявочної чисельності робітників та ступінь використання їх на підприємстві.

Завдання 8. За умовними даними про виробництво продукції А на двох підприємствах визначити (табл. 6):

індивідуальні індекси продуктивності праці по кожному підприємству;
 узагальнюючі індекси продуктивності праці змінного та фіксованого складу й структурних зрушень;

абсолютні зміни загального випуску продукції за рахунок динаміки чисельності працюючих і продуктивності праці. Зробити висновки.

Таблиця 6

Дані про продуктивність на підприємстві

Номер підприємства	Вироблено за період, т		Середньоспискова чисельність робітників за період, осіб	
	базовий	звітний	базовий	звітний
1	17 600	20 570	440	467
2	33 000	49 005	660	908

Завдання 9. Використовуючи дані табл. 7, визначити:

індивідуальні індекси продуктивності праці по кожному підприємству;

індекси середньої продуктивності праці змінного та фіксованого складу й структурних зрушень;

абсолютні зміни загального випуску продукції за рахунок динаміки чисельності працюючих і продуктивності праці. Зробити висновки.

Продуктивність виробництва цукру

Номер підприємства	Вироблено цукру-піску за рік, тис. ц		Відпрацьовано, тис. людино-днів	
	базовий період	звітний період	базовий період	звітний період
1	96	130	24	22
2	240	330	40	50
3	285	440	40	46

Завдання 10. За даними табл. 8 визначити абсолютний приріст продуктивності праці робітника за квартал, у тому числі за рахунок зміни: середньогодинного виробітку; тривалості робочого дня; тривалості робочого періоду. Зробити висновки.

Дані про використання робочого часу на підприємстві

Показник	Квартал	
	базовий	звітний
Випуск продукції в фіксованих цінах, тис. грн	96 000	144 000
Відпрацьовано робітниками:		
тис. людино-годин	960	1200
тис. людино-днів	120	160
Середньоспискова чисельність робітників, осіб	2000	2500

Завдання 11. За звітний місяць підприємством нараховані такі суми заробітної плати, тис. грн:

за фактично відпрацьований час за тарифними ставками, основними відрядними розцінками – 2840;

оплата браку не за виною робітника – 0,8;

оплата чергових відпусток – 230;

доплата за роботу в нічний час – 12;

оплата днів неявок у зв'язку з виконанням державних обов'язків – 9;

премії за якість роботи та якість продукції – 22;

доплати за роботу в понаднормовий час – 7;

оплата пільгового часу підлітків – 4,5;
оплата внутрішньозмінного часу, який був затрачений на виконання державних обов'язків – 6,3;
оплата відрядникам за прогресивними розцінками – 34,2;
надбавки незвільненим бригадам – 14,7;
оплата цілоденних простоїв – 3,8;
оплата внутрішньозмінних простоїв – 5,0;
оплата за навчання учнів – 9,5;
вартість комунальних послуг, які надаються безкоштовно – 18,6.

Крім того відомо середньоспискову чисельність робітників – 408 осіб, відпрацьовано – 323 077 людино-днів, 2 520 000 людино-годин.

Визначити: годинний, денний та місячний фонди оплати праці; середньогодинну, середньоденну та середньомісячну заробітні плати; показати взаємозв'язок рівнів заробітної плати. Зробити висновки.

Завдання 12. Первісна вартість основних фондів підприємства на початок року – 50 тис. грн, а за відрахуванням зносу – 35 тис. грн.

Протягом року було введено в дію нових основних фондів вартістю 11 тис. грн, у тому числі 10 лютого – 8 тис. грн, 16 липня – технологічного устаткування – 3 тис. грн. Крім того, 17 листопада надійшли від інших підприємств основні фонди за повною вартістю на суму 2 тис. грн, їх залишкова вартість – 1,5 тис. грн.

1 липня списано з балансу внаслідок старості й зносу (за повною вартістю) основних фондів на суму 6 тис. грн, 18 жовтня – на 3 тис. грн. Зношення вибулих основних фондів становить 90 %, річна норма амортизації – 8 %.

Визначити:

- 1) річну суму амортизації основних фондів;
- 2) наявність основних фондів на кінець року: за повною первісною вартістю; за залишковою вартістю;
- 3) коефіцієнт зносу основних фондів: на початок року; на кінець року;
- 4) коефіцієнт відновлення основних фондів;
- 5) коефіцієнт вибуття основних фондів. Зробити висновки.

Завдання 13. Використовуючи дані табл. 9, визначити: 1) індекси динаміки фондівддачі: змінного складу; фіксованого складу; структурних зрушень; 2) зміну обсягу промислової продукції за рахунок окремих факторів. Проаналізувати результати й зробити висновки.

Таблиця 9

Дані щодо вартості основних фондів підприємства (тис. грн)

Номер підприємства	Обсяг промислової продукції за період		Середньорічна вартість основних виробничих фондів за період	
	базовий	звітний	базовий	звітний
1	36,0	61,5	9,0	15,0
2	51,0	52,2	17,0	18,0

Завдання 14. Наявні такі дані про роботу підприємства (табл. 10):

Таблиця 10

Дані по підприємству

Показник	Період		Зміни (+, -)	
	базисний	звітний	тис. грн	%
Обсяг продукції, тис. грн	720	900		
Середня вартість основних виробничих фондів, тис. грн	576	600		
Середньоспискова чисельність персоналу основної діяльності, осіб	240	250		

Визначити: фондівддачу (показник ефективності використання основних фондів); фондоозброєність праці; середню виробку продукції в розрахунку на одного працівника; приріст продукції внаслідок зміни середньої вартості основних фондів та ефективності їх використання; навести взаємозв'язок між фондоозброєністю, фондівддачею та продуктивністю праці. Розрахунок виконати в таблиці, заповнюючи пусті графи. Обчислити абсолютні та відносні зміни показників, які наведені в умові завдання та які були знайдені. Зробити висновки за розрахованими показниками.

Завдання 15. На підприємстві запаси матеріалу А станом на перше число наступних місяців склали, (т):

1 січня	1 лютого	1 березня	1 квітня	1 травня	1 червня
50	54	53	48	56	60

Середньодобові витрати матеріалу А в першому кварталі склали 4 т, у другому – 5 т.

Визначити: забезпеченість запасами матеріалу А в I та II кварталах, у днях; за I та II квартали показники оборотності запасів матеріалу А; прискорення (уповільнення) оборотності запасів матеріалу А, в днях; коефіцієнт закріплення запасів матеріалу А; відносне вивільнення матеріалу А внаслідок зміни швидкості оборотності. Зробити висновки.

Завдання 16. Наявні такі дані по підприємству за квартал (табл. 11).

Таблиця 11

Дані щодо використання матеріалів

Метали	Фактичні запаси на початок кварталу, т	Встановлений норматив запасів, дні	Витрати за планом на квартал, т
Чорні	2730	18	9450
Кольорові	1400	25	4500

Визначити: фактичну забезпеченість підприємства окремими видами матеріалів (у днях); розміри наднормативних (або відсутніх) запасів з окремих видів матеріалів (у днях і т). Зробити висновки.

Завдання 17. Дані про витрати сировини на виробництво різномірної продукції (табл. 12).

Таблиця 12

Дані щодо витрат сировини

Вид сировини	Виготовлено виробів, тис. шт.		Витрати сировини на один виріб, кг		Ціна 1 кг сировини, грн	
	базовий період	звітний період	базовий період	звітний період	базовий період	звітний період
Б	3,6	4,0	20	19	8	7
В	1,3	1,1	30	28	10	12

Визначити: загальні індекси питомих витрат сировини, цін та затрат на сировину; абсолютні суми економії від зниження питомих витрат сировини, цін та затрат на сировину. Зробити висновки.

Завдання 18. Дані про залишки оборотних коштів підприємства на початок кожного місяця, тис. грн (табл. 13).

Таблиця 13

Залишки оборотних коштів підприємства

Місяць	Обігові кошти, всього	Нормативні обігові кошти
Січень	523	464
Лютий	542	448
Березень	558	462
Квітень	536	451

Вартість реалізованої товарної продукції в діючих оптових цінах підприємства за I квартал склала 1 048 тис. грн.

Визначити: коефіцієнт обертання (кількість оборотів); коефіцієнт закріплення; тривалість одного обороту в днях усіх оборотних коштів і нормативних оборотних коштів. Зробити висновки.

Завдання 19. Дані про витрати сировини на виробництво різномірної продукції наведені в табл. 14.

Таблиця 14

Витрати сировини на виробництво продукції

Підприємство	Виготовлено продукції, шт.		Собівартість одиниці продукції, грн	
	базовий період	звітний період	базовий період	звітний період
1	10 200	12 350	3,0	2,7
2	2 760	9 120	4,0	4,1

Визначити: індекси собівартості продукції по кожному підприємству; загальні індекси змінного, фіксованого складу, структурних зрушень. Зробити висновки.

Завдання 20. У звіті підприємства про виконання плану із собівартості наведено такі дані за звітний період (тис. грн).

За планом:

собівартість всієї товарної продукції – 18 630;

товарна продукція в оптових цінах підприємства – 24 126.

Фактично:

собівартість усієї продукції, що випускається:

за собівартістю квартальних планів – 19 580;

за фактичною собівартістю – 20 240.

Товарна продукція в оптових цінах підприємства:

у цінах, прийнятих у плані – 27 430;

у діючих оптових цінах – 0 27 615.

Визначити: показники витрат на гривню товарної продукції; відхилення фактичних витрат на гривню товарної продукції від передбачених: загальне, внаслідок зміни собівартості, зміни оптових цін та складу товарної продукції. Зробити висновки.

Завдання 21. У річному звіті підприємства є такі дані (табл. 15).

Таблиця 15

Дані з річного звіту підприємства (тис. грн)

Показник	За затвердженим планом	За планом на фактично реалізовану продукцію	За звітом
Повна собівартість реалізованої продукції	28 374	30 212	29 177
Виручка від реалізації	35 142	38 619	37 440

Визначити відхилення фактичної суми прибутку від планової (у тис. грн): загальне, внаслідок зміни суми витрат та рівня рентабельності; внаслідок зміни цін, собівартості реалізованої продукції, обсягу реалізації та структурних зрушень. Зробити висновки.

Змістовний модуль 2. Практична реалізація збалансованої системи показників

Тема 4. Розробка збалансованої системи показників

Завдання для практичного заняття

Завдання 1. Для будь-якого підприємства, яке студент обирає самостійно, розробити стратегічні цілі за чотирма перспективами збалансованої системи показників. Виробку стратегічних цілей здійснити за допомогою мозкового штурму. Для вирішення даного завдання необхідно здійснити такі етапи:

сформулювати за кожною перспективою всі можливі стратегічні цілі;

критичне обговорення цілей для відбору найважливіших в збалансовану систему показників;

формулювання три списку цілей: цілі, які повинні увійти у збалансовану систему показників; цілі, які не будуть включені до збалансованої системи показників; цілі, які виступають як стратегічні заходи підприємства, а не як стратегічні цілі. Слід пам'ятати, що оптимальна кількість цілей у збалансованій системі показників близько 20;

проведення документування стратегічних цілей, результати документування представляються у вигляді табл. 16.

Таблиця 16

Приклад документування стратегічних цілей

Ціль	Перспектива	Визначення цілі	Обґрунтування цілі	Учасники	Координатор
Створити унікальне ринкове позиціонування	Клієнти	Досягнення цілі передбачає формування унікальних відмінностей компанії від конкурентів	Чітке позиціонування є ключем до вирішення цілого ряду проблем компанії і має забезпечити збільшення числа цільових клієнтів, підвищення вартості послуг компанії, зростання прибутку	Директора проєктів	Директор з маркетингу
...

Завдання 2. Для будь-якого підприємства, яке студент обирає самостійно, необхідно розробити стратегічну карту, в якій взаємоув'язати стратегічні цілі за кожною перспективою та ключові показники ефективності, виділити причинно-наслідкові зв'язки. Виконання даного завдання передбачає такі етапи:

Формулювання місії, бачення та стратегічних цілей підприємства.

Виділення найважливіших перспектив.

По кожній перспективі виділення 4 – 5 стратегічних цілей з вказівкою способу досягнення цих цілей, тобто ініціатив.

По кожній цілі виділення ключових показників.

Побудова матриці уточнення показників та відбір за допомогою експертного методу найважливіших (якщо середній бал за показником менше 5, то його не слід включати до збалансованої системи показників). Макет матриці має такий вигляд.

Перспектива	Показники	Зв'язок зі стратегією	Доступність	Доходливість	Збалансованість	Релевантність	Кількісне вираження	Середній бал
Фінанси	Показник 1	9	9	4	8	9	8	7,83
	Показник 2

Клієнти	Показник 1
	Показник 2

Внутрішні процеси	Показник 1
	Показник 2

Навчання та розвиток персоналу	Показник 1
	Показник 2

Побудова стратегічної карти з виділенням причинно-наслідкових зв'язків. Слід звернути увагу на те, що стратегічна карта – це надання причинно-наслідкових зв'язків між елементами стратегії підприємства, ці зв'язки ніби розповідають про стратегію. Для отримання збалансованої системи показників, необхідно встановити зв'язки між окремими показниками, причому слід враховувати, що показники поділяються на відстрочені та випереджальні. Стратегічна карта може бути представлена в такому вигляді (рис. 3).



Рис. 3. Причинно-наслідкові зв'язки між показниками та цілями в стратегічній карті

Побудова інформаційних словників за кожною перспективою збалансованої системи показників у вигляді наступних таблиць (табл. 17).

Інформаційний словник за певною перспективою збалансованої системи

Номер (назва показника)	Ф1...	Ф2...	Ф3...	...
Відповідальний
Стратегія
Ціль
Відстрочений чи випереджальний показник
Періодичність
Одиниця виміру
Формула розрахунку
Якість даних
Особа, що відповідає за інформацію
Ініціатива
Джерело даних

Побудова зведеної таблиці як складової обов'язкових елементів збалансованої системи показників, табл. 18.

Крім того, в зведеній таблиці можуть бути присутніми графи: цільове значення показника, завдання (спосіб досягнення цілей, ініціативи).

Тема 5. Упровадження збалансованої системи показників

Завдання для практичного заняття

Завдання 1. Скласти форми особистих збалансованих систем показників для керівника будь-якого підрозділу того підприємства, яке студент аналізував, починаючи з першої теми. Результати зобразити у вигляді табл. 19.

Зведена таблиця всіх аспектів збалансованої системи показників

Перспектива	Причинно-наслідковий зв'язок	Ціль	Показники	Обґрунтування цілі (до чого вона приведе)
Фінанси	<pre> graph TD A[Висока культура виробництва] --> B[Ефективне планування й закупівлі] B --> C[Високі технології] C --> D[Якість продукту] C --> E[Задоволеність споживача] D --> E E --> F[Зростання продажів] F --> G[Прибутковість] </pre>	Прибуткове зростання бізнесу	Операційний прибуток Зростання продажів	Програма зростання
Клієнти	
Внутрішні процеси	
Навчання й розвиток персоналу	

Форма особистої збалансованої системи показників для керівника підрозділу

Перспектива	Ціль	Показник	Питома вага, %	Мінімальна норма	Середня норма	До чого прагнути	Відповідні заходи
1	2	3	4	5	6	7	8
Фінанси	Підвищення рентабельності	Відношення прибутку до сумарних активів	100	Підвищити на 20 %	Підвищити на 30 %	Підвищити на 40 %	Зменшити адміністративні витрати, підвищити інші доходи

1	2	3	4	5	6	7	8
Клієнти	Зайняти найбільшу частку ринку	Частка ринку	60	60	70	80	Розробити більш дійову рекламу
	Максимально зменшити рекламациї	Кількість рекламациї	40	5	3	0	Підвищити кількість програм з підвищення якості обслуговування
Внутрішні процеси
Навчання й розвиток персоналу

Тема 6. Результати впровадження збалансованої системи показників

Питання для семінарського заняття

1. Чому збалансована система показників може бути використана для кардинальних змін на підприємстві?
2. Аргументуйте положення про те, що збалансована система показників здатна вирішувати цілі довгострокового характеру.
3. Охарактеризуйте передбачувану програму бізнесу з урахуванням того, що збалансована система показників та її філософія розглядаються як спосіб ведення бізнесу.
4. Чи динамічна збалансована система показників? Якщо так, то чому?
5. З якими проблемами пов'язані розробка і впровадження збалансованої системи показників?
6. Чому збалансовану систему показників ставлять на чолі стратегічного планування?
7. Яка процедура контролю роботи збалансованої системи показників?
8. Назвіть напрями роботи збалансованої системи показників.
9. Охарактеризуйте збалансовану систему показників як елемент стратегічного інформаційного процесу.

Рекомендована література

1. Белявский К. Статистика коммерческой деятельности / К. Белявский. – М. : Финстатинформ, 2000. – 288 с.
2. Виханский О. С. Стратегическое управление / О. С. Виханский. – М. : Гардарики, 2002. – 296 с.
3. Внедрение сбалансированной системы показателей / под ред. В. Григорьева ; пер. с нем. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 478 с.
4. Гетьман О. О. Економічна діагностика / О. О. Гетьман, В. М. Шаповал. – К. : Центр навчальної літератури, 2007. – 308 с.
5. Головки Т. В. Стратегічний аналіз / Т. В. Головки, С. В. Сагова. – К. : КНЕУ, 2002. – 198 с.
6. Збалансована система показників в оцінці діяльності підприємства / за ред. Л. М. Малярець, А. В. Штереверя. – Х. : ХНЕУ, 2008. – 180 с.
7. Ивакина И. Сбалансированная система показателей / И. Ивакина. – Х. : ИД "Фактор", 2007. – 164 с.
8. Ивлев В. Balanced Scorecard – альтернативные модели / В. Ивлев // Банки и технологии. – 2002. – № 4. – С. 35–36.
9. Каплан Роберт С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. – М. : ЗАО "Олимп-Бизнес", 2006. – 320 с.
10. Каплан Роберт С. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. – М. : ЗАО "Олимп-Бизнес", 2007. – 512 с.
11. Кизим М. О. Збалансована система показників : монографія / М. О. Кизим, А. А. Пилипенко, В. А. Зінченко. – Х. : ВД "Инжек", 2007. – 192 с.
12. Крамченко Л. І. Економічна статистика / Л. І. Крамченко, Н. П. Лутчин, Б. С. Москаль. – Львів "Новий світ-2000", 2004. – 364 с.
13. Ляковська О. О. Переваги та недоліки збалансованої системи показників / О. О. Ляковська // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 7. – С. 119–126.
14. Маккани М. Заставьте BSC работать. Intelligent Enterprise / М. Маккани // Корпоративные системы. – 2004. – № 5. – С. 28–31.
15. Мейер М. Оценка эффективности бизнеса / М. Мейер ; пер. с англ. А. О. Корсунский. – М. : Вершина, 2004. – 272 с.

16. Недосекин А. Balanced Scorecard: плюсы, минусы, проблемы внедрения / А. Недосекин // Антикризисный менеджмент. – 2003. – № 12. – С. 19–22.

17. Нивен Пол Р. Сбалансированная система показателей: шаг за шагом: максимальное повышение эффективности и закрепление положительных результатов / Нивен Пол Р. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2004. – 328 с.

18. Пан Л. Збалансована система показників як інструмент ефективного управління стратегією / Л. Пан // Наукові записки. – 2003. – Т. 21. – Серія: Економічні науки. – С. 56–63.

19. Панченко А. І. Узагальнення моделі статистичної оцінки основних показників діяльності підприємства / А. І. Панченко // Фінанси України. – 2005. – № 3. – С. 133–137.

20. Прикладной статистический анализ : учебное пособие / С. В. Алексин. – М. : Приор, 2001. – 244 с.

21. Разработка сбалансированной системы показателей / под. ред. А. М. Гершуна, Ю. С. Нефедьевой. – М. : ЗАО "Олимп-Бизнес", 2005. – 128 с.

22. Рамперсад К. Хьюберт. Универсальная система показателей для оценки личной и корпоративной эффективности / Рамперсад К. Хьюберт. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 148 с.

23. Слинков В. Н. Стратегическое планирование на основе сбалансированной системы показателей – практические рекомендации / В. Н. Слинков. – К. : Дакор, 2008. – 382 с.

24. Солоненко Е. Сбалансированная система показателей: инструмент оценки или способ реализации стратегии? / Е. Солоненко // Довідник кадровика. – 2005. – № 1(31). – С. 80–85.

25. Статистика підприємництва : навчальний посібник / за ред. П. Г. Вашківа, В. П. Сторожука. – К. : Слобожанщина, 1999. – 600 с.

26. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : монографія / за ред. Ю. Б. Іванова, О. М. Тищенко. – Х. : ВД "Інжек", 2006. – 382 с.

27. Федосеев А. Відкриваючи нові горизонти управління бізнесом: система збалансованих показників / А. Федосеев // Круглий стіл. – 2005. – № 5. – С. 28–30.

28. Фелпс Б. Умные бизнес-показатели: Система измерений эффективности как важный элемент менеджмента / Б. Фелпс ; пер. с англ. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2004. – 312 с.
29. Фридаг Хервиг Р. Сбалансированная система показателей: руководство по внедрению / Фридаг Хервиг Р. – М. : Омега-Л, 2006. – 268 с.
30. Экономика и статистика фирм: учебник / В. Е. Адамов, С. Д. Ильенкова, Т. П. Сиротина, С. А. Смирнов. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 288 с.
31. Інформаційна база даних емітентів [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www. smida.gov.ua](http://www.smida.gov.ua).
32. Сайт Державної служби статистики України. – Режим доступу : www.ukrstat.gov.ua.
33. Сайт компанії "Інталев". – Режим доступу : [www. intalev.ru](http://www.intalev.ru).
34. Сайт про стратегічний менеджмент. – Режим доступу : www.strategy.bos.ru.
35. Сайт про стратегічне управління та планування. – Режим доступу : [www. stplan.ru/](http://www.stplan.ru/).
36. Сайт про фінансову звітність українських підприємств. – Режим доступу : [www. ureports.narod.ru](http://www.ureports.narod.ru).
37. Сайт BALANCED SCORECARD. – Режим доступу : www.balancedscorecard.ru.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

**Практичні завдання
з навчальної дисципліни
"ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ"
для студентів спеціальності
8.03050601 "Прикладна статистика"
денної форми навчання**

Укладач **Аксьонова Ірина Вікторівна**

Відповідальний за випуск **Раєвська О. В.**

Редактор **Пушкар І. П.**

Коректор **Мартовицька-Максимова В. А.**

План 2013 р. Поз. № 126.

Підп. до друку

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

Ум.-друк. арк. 2,0. Обл.-вид. арк. 2,5. 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.