

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

**СТАТИСТИЧНИЙ МОНІТОРИНГ ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВ ТА ОРГАНІЗАЦІЙ**

**Методичні рекомендації
до самостійної роботи
студентів спеціальності
051 "Економіка"
другого (магістерського) рівня**

**Харків
ХНЕУ ім. С. Кузнеця
2017**

УДК 005.584.1(07)

ББК 65.051р

С 78

Затверджено на засіданні кафедри статистики та економічного прогнозування.

Протокол № 8 від 30.01.2017 р.

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Укладачі: І. В. Аксьонова

Г. І. Свидло

Статистичний моніторинг діяльності підприємств та організацій : методичні рекомендації до самостійної роботи студентів спеціальності 051 "Економіка" другого (магістерського) рівня : [Електронне видання] / уклад. І. В. Аксьонова, Г. І. Свидло. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. – 47 с.

Подано завдання для самостійної роботи з навчальної дисципліни, що мають сформулювати й закріпити у студентів вміння та навички щодо формування системи моніторингу діяльності підприємств та організацій, розробки збалансованої системи показників та побудови ефективної стратегії підприємства на їх основі.

Рекомендовано для студентів спеціальності 051 "Економіка" другого (магістерського) рівня.

УДК 005.584.1(07)

ББК 65.051р

© Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, 2017

Вступ

У сучасних умовах господарювання дослідження фінансово-економічної діяльності підприємств та організацій і прийняття на їх підставі обґрунтованих рішень щодо розвитку потребують нових підходів до методів та технологій оцінювання й управління. Сучасною технологією оцінювання є формування ефективної системи моніторингу економічних процесів підприємства на підставі формування збалансованої системи показників.

Відмінною рисою навчальної дисципліни "Статистичний моніторинг діяльності підприємств та організацій" є поєднання знань щодо методів управління підприємством та методичних підходів оцінювання його діяльності з використанням програмних засобів та методів когнітивного моделювання. Освітня спрямованість цієї дисципліни полягає у підготовці фахівців, які володіють методикою розроблення збалансованої системи показників засобами комп'ютерних технологій та здатні побудувати ефективну стратегію підприємства на її основі.

Дисципліна є корисною майбутнім фахівцям у сфері бізнес-аналітики, стратегічного управління підприємствами й організаціями, управлінського обліку та аналізу, контролінгу, фінансового менеджменту.

Вивчення навчальної дисципліни "Статистичний моніторинг діяльності підприємств та організацій", як і вивчення інших статистичних дисциплін взагалі, неможливо без здатності до самоосвіти, аналізу та пошуку необхідної інформації, безперервного навчання самовдосконалення. На шляху до самостійного пошуку правильної відповіді майбутній аналітик здобуває необхідні навички та вміння, спрямовані на практичне використання отриманих у ВНЗ знань. Тому останнім часом більшість навчального часу під час вивчення навчальної дисципліни відведена для самостійного опанування.

Вивчення навчальної дисципліни вимагає поряд із засвоєнням теоретичних положень, практичного опрацювання тем шляхом самостійного розв'язання відповідних завдань. На вирішення цих питань та закріплення теоретичного матеріалу і спрямовані пропоновані методичні рекомендації до самостійної роботи.

Самостійна робота студентів (СРС) посилює набуття компетентностей, які вони отримують в межах лекційних та лабораторних занять на підставі розвитку у студентів якостей до перманентного

самонавчання, самореалізації та здатності планувати як свій час, так і своє майбутнє.

Формами проведення СРС у межах навчальної дисципліни є:

аудиторна СРС: вирішення ситуаційних завдань на лабораторних заняттях, презентація групових рішень;

позааудиторна СРС: підготовка до лабораторних занять, вирішення кейс-завдань та домашніх завдань, підготовка до різноманітних форм контролю, що передбачає дисципліна, вивчення контрольних запитань до кожної теми навчальної дисципліни.

Перелік компетентностей, яких набувають студенти під час виконання самостійної роботи з навчальної дисципліни:

1) здатність оцінювати зовнішнє і внутрішнє середовище та формувати стратегії управління підприємством:

використовувати SWOT-, PEST-аналіз для оцінювання зовнішнього оточення підприємства;

2) здатність застосовувати збалансовану систему показників як інструмент управління підприємством;

формувати передумови розроблення збалансованої системи показників (ЗСП), тобто місію, бачення та цінності підприємства;

здійснювати декомпозицію цілей підприємства за кожною складовою частиною ЗСП;

3) здатність формувати базу даних, необхідну для розроблення системи моніторингу, аналізу та оцінювання підприємства чи організації за перспективами збалансованої системи показників;

розробляти системи статистичного моніторингу діяльності підприємств та організацій і формувати перелік обґрунтованих показників за перспективами ЗСП;

4) здатність здійснювати економіко-статистичний аналіз підприємства чи організації за перспективами: фінансова, маркетингова, бізнес-процеси, якість та розвиток персоналу;

здійснювати аналіз виробництва та реалізації продукції, собівартості виробництва, кадрового складу підприємства, фінансової діяльності;

аналізувати ресурсну базу підприємства та клієнтську складову частину;

5) здатність проектувати збалансовану систему показників, ураховуючи особливості стану та розвитку підприємства;

складати стратегічні карти з виділенням причинно-наслідкових зв'язків;

формувати інформаційний словник показників збалансованої системи за перспективами;

б) здатність запроваджувати збалансовану систему показників та формувати стратегічні рішення щодо управління підприємством на її основі;

розробляти особисті ЗСП;

формувати управлінські рішення щодо розвитку підприємства на підставі ЗСП.

1. Завдання до самостійної роботи за темами навчальної дисципліни

Змістовий модуль 1 Теоретико-аналітичні основи формування збалансованої системи показників

Тема 1. Методи та технологія стратегічного аналізу, його напрями

Питання для самостійного опрацювання

1. Стратегічне планування: етапи та необхідність.
2. Підходи до оцінювання розвитку підприємства.
3. Методичний інструментарій діагностики стану підприємства.
4. Оцінка конкурентного статусу підприємства на ринку.
5. Аналітичне оцінювання 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.

Методичні рекомендації до виконання завдань самостійної роботи

Метод SWOT-аналізу дозволяє здійснити детальне вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища. Результатом раціонального

SWOT-аналізу, спрямованого на формування узагальненого інформаційного потенціалу, мають бути ефективні рішення, що стосуються відповідної реакції (впливу) суб'єкта (слабкої, середньої й сильної), відповідно до сигналу (слабкого, середнього або сильного) зовнішнього середовища.

На практиці застосовують кілька різних форм здійснення SWOT-аналізу:

1. Експрес-SWOT-аналіз частіше зустрічається (через простоту здійснення) від якісного аналізу, що дозволяє визначити, які сильні сторони нашої організації допоможуть боротися із загрозами та використовувати можливості зовнішнього середовища, а які наші слабкі сторони завадять це робити. Цей вид аналізу люблять показувати в деяких бізнес-школах, оскільки схема його здійснення має безперечну перевагу: вона дуже наочна та проста. Однак на практиці ця методика має недоліки: у пункти всіх клітинок таблиці потрапляють тільки найочевидніші фактори, і навіть у цьому разі частина цих факторів зникає в перехресній матриці, оскільки її не може бути використано.

2. Зведений SWOT-аналіз, у якому має бути подано основні показники, які характеризують діяльність фірми в поточний момент і визначають перспективи майбутнього розвитку. Тому його слід робити не "ДО" і не "ЗАМІСТЬ", а тільки "ПІСЛЯ" здійснення всіх інших видів стратегічного аналізу. Перевагою такої форми здійснення аналізу є те, що він дозволяє в деякому наближенні дати кількісну оцінку тих факторів, які були виявлені (навіть у тих випадках, якщо об'єктивної інформації про ці фактори у фірми немає). Ще однією перевагою є можливість (на основі здійснення всіх видів стратегічного аналізу) відразу перейти до вироблення стратегії й розробити комплекс заходів, необхідних для досягнення стратегічних цілей. Очевидним недоліком є більш складна процедура здійснення аналізу (у ході стратегічних сесій, у яких бере участь топ-менеджмент фірми, вона може тривати 1 – 2 дні, залежно від повноти розрахунку факторів).

3. Змішаний SWOT-аналіз – це спроба поєднати першу та другу форми здійснення аналізу. Для цього попередньо здійснюють як мінімум основні три види стратегічного аналізу (зазвичай це STEP-аналіз, аналіз за моделлю "5 сил" Портера та аналіз внутрішнього середовища за однією з методик). Потім усі фактори об'єднують у єдині таблиці, із яких формують перехресну матрицю (як в експрес-формі). Кількісне

оцінювання факторів звичайно не виконують. Перевагою цієї форми є повнота аналізу. До недоліку слід зарахувати психологічний фактор: на практиці дуже часто справа закінчується побудовою матриці й само-заспокоєнням ("ну, тепер відомо, чого чекати та чого боятися, так що більше нічого не потрібно"), або забуттям усіх факторів, що увійшли до великої SWOT-таблиці: перед очима і в пам'яті залишаються тільки ті фактори, які увійшли до матриці.

PEST (STEP)-аналіз – це стратегічний аналіз соціальних (S – social), технологічних (T – technological), економічних (E – economic), політичних (P – political) факторів зовнішнього середовища організації. Його застосовують у процесі стратегічного планування та управління великими компаніями, а також для цілей оцінювання інвестиційних ризиків.

Методологія PEST-аналізу передбачає оцінювання змін, що відбуваються в макросередовищі за такою структурою:

оскільки на середовище роботи підприємства безпосередньо впливають **політичні фактори**, то в результаті аналізу визначають фактори впливу політичної ситуації на ділову активність, інвестиційний клімат, стабільність і перспективи розвитку;

економічний фактор вивчають як основний для виявлення інвестиційних перспектив і перспектив розвитку ринків, купівельної спроможності тощо. Також вивчають розподіл економічних ресурсів у масштабі держави;

соціальні фактори визначають динаміку споживчих переваг, розподіл і структуру соціальних груп населення, вікову та гендерну структуру;

технологічні фактори досліджують для виявлення тенденцій у технологічному розвитку, які часто є причинами змін і втрат ринку, а також появи нових продуктів.

Аналіз здійснюють за схемою "чинник - підприємство". Результати аналізу оформляють у вигляді матриці, підметом якої є фактори макросередовища, присудком – сила їхнього впливу, що оцінюють в балах, рангах та інших одиницях вимірювання.

Результати PEST-аналізу дозволяють оцінити зовнішню економічну ситуацію, що складається у сфері виробництва та комерційної діяльності в найближчій перспективі декількох років.

Завдання для самостійної роботи

Завдання 1. Проведіть аналітичне порівняння методів аналізу зовнішнього середовища підприємства, використовуючи табл. 1.

Відповідно до обраного конкретного підприємства вкажіть, який із методів найбільш чітко характеризує його зовнішнє середовище і обґрунтуйте свою відповідь.

Таблиця 1

Порівняльна таблиця методів аналізу зовнішнього середовища підприємства

Метод аналізу	Характерні риси	Особливості побудови	Переваги	Недоліки	Загальні риси
PEST					
SWOT					
PIMS					
STEP					
SNW					

Завдання 2. Побудуйте PEST-аналіз зовнішнього середовища для обраного підприємства за такими методичними вказівками.

Відмінність SWOT-аналізу від PEST-аналізу: PEST-аналіз вивчає ринок, а SWOT-аналіз вивчає становище підприємства на ринку відносно конкурентів, концепцію продукції або ідеї.

PEST-аналіз допомагає керівнику підприємства або аналітику побачити картину зовнішнього оточення, виділити найбільш важливі впливові фактори. Для простоти і зручності аналізу всі фактори прийнято спільно розглядати у вигляді табл. 2.

Таблиця 2

Фактори, що розглядаються під час проведення PEST-аналізу

Політичні фактори	Вплив економіки
1	2
Поточне законодавство на ринку. Майбутні зміни в законодавстві. Європейське/міжнародне законодавство.	Економічна ситуація і тенденції. Динаміка ставки рефінансування. Рівень інфляції. Інвестиційний клімат у галузі.

1	2
<p>Регулювальні органи та норми. Урядова політика, зміна. Державне регулювання конкуренції. Торговельна політика. Жорсткість держконтролю за діяльністю бізнес-суб'єктів і штрафні санкції. Вибори на всіх рівнях влади. Фінансування, гранти та ініціативи. Групи лобювання/тиску ринку. Міжнародні групи тиску. Екологічні проблеми. Інший вплив держави в галузі</p>	<p>Закордонні економічні системи та тенденції. Загальні проблеми оподаткування. Оподаткування, визначене для продукту/послуг. Сезонність/вплив погоди. Ринок і торгові цикли. Платоспроможний попит. Специфіка виробництва. Товаросупровідні ланцюга та дистрибуція. Потреби кінцевого користувача. Обмінні курси валют. Основні зовнішні витрати: енергоносії, транспорт, сировина та комплектувальні комунікації</p>
Соціокультурні тенденції	Технологічні інновації
<p>Демографія. Зміни законодавства, що стосуються соціальних факторів. Структура доходів і витрат. Базові цінності. Тенденції способу життя. Бренд, репутація компанії, імідж технології, які використовуються. Моделі поведінки покупців. Мода і зразки для наслідування. Головні події та фактори впливу. Погляди і ставлення споживачів. Споживчі переваги. Представлення ЗМІ. Точки контакту покупців. Етнічні/релігійні фактори. Реклама і зв'язки з громадськістю</p>	<p>Розвиток конкурентних технологій. Фінансування досліджень. Пов'язані/залежні технології. Замінні технології/рішення. Зрілість технологій. Зміна та адаптація нових технологій. Виробнича ємність, рівень. Інформація та комунікації, вплив Інтернету. Споживачі, які купують технології. Законодавство з технологій. Потенціал інновацій. Доступ до технологій, ліцензування, патенти. Проблеми інтелектуальної власності</p>

Для виконання завдання слід побудувати табл. 3.

Таблиця 3

Перелік впливових факторів

Фактор	Вірогідність	Вплив	Реакція у відповідь
1	2	3	4
Політика			
2 - 3 фактори	Висока (час)	Загроза ...	Дії компанії
Економіка			

1	2	3	4
	Середня (час)	Покращення ...	
Соціокультурні фактори			
Технології			
	Низька (час)		

Тема 2. Збалансована система показників (ЗСП) як метод управління підприємством

Питання для самостійного опрацювання

1. Збалансована система показників як частина системи стратегічного управління: зарубіжний та вітчизняний досвід.
2. Аналітичні підходи щодо оцінювання ефективності бізнесу.
3. Розроблення місії та стратегічного бачення підприємства: типові помилки.
4. Роль стратегічного аналізу в процесі обґрунтування збалансованої системи показників.
5. Метод аналізу ієрархій для проведення декомпозиції цілей.

Методичні рекомендації до виконання завдань самостійної роботи

Морфологічний аналіз – це експертний метод систематизованого огляду всіх можливих варіантів розвитку окремих елементів досліджуваної системи, побудований на повних і точних класифікаціях об'єктів і явищ, їхніх властивостей та параметрів. Цей аналіз застосовують у прогнозуванні складних процесів під час написання різними групами експертів сценаріїв і зіставлення їх один з одним для визначення комплексної картини майбутнього розвитку.

Термін "морфологія" використовують у багатьох науках щодо дослідження форм і структури об'єктів, що вивчають. Сутність цього методу полягає в розподілі будь-якої проблеми на відносно незалежні частини, а потім у здійсненні пошуку всіх можливих рішень для практичної реалізації кожної з частин. На першому етапі загальна кількість усіх можливих

рішень дорівнює кількості можливих комбінацій. Наприклад, якщо проблему можна розподілити на чотири частини, при чому є три рішення для першої частини, чотири рішення для другої і по п'ять рішень для третьої і четвертої частин, то загальна кількість рішень для реалізації проблеми, що досліджують, становить $3 \times 4 \times 5 \times 5 = 300$.

Усі частини проблеми й підходи до їхнього вирішення розміщуються у так званому "морфологічному ящику", який умовно може бути зображений у вигляді матриці.

У кожному рядку матриці записано частину проблеми, а в клітинках усі альтернативні шляхи їхнього вирішення.

Завдання експертів полягає в тому, щоб уважно вивчити всі підходи до вирішення кожної частини проблеми. На першому етапі слід відмовитись від явно неприйнятних шляхів вирішення, а потім методом послідовного виключення досягти такого положення, коли для вирішення кожної частини проблеми залишається тільки один шлях (один напрям, варіант, засіб).

Інакше кажучи, у кожному осередку "морфологічного ящика" буде міститися тільки одне можливе рішення, або ящик взагалі не буде його мати. Наявність двох або більше рішень потребує нових пошуків.

Морфологічний аналіз слід починати з певного рівня знань про об'єкт, що досліджують. Необхідність у перебиранні всіх можливих альтернатив вирішення проблеми та вибір найбільш оптимального напрямку потребує від дослідника різнобічних знань із різних галузей. Усе це сприяє підвищенню знань про об'єкт, що досліджують, на якісно новий рівень.

Застосування морфологічного методу ставить перед експертами завдання відмовитися від звичних стереотипів мислення й максимально використати свою ерудицію та знання для генерування нових оригінальних ідей, якщо навіть вони на перший погляд і парадоксальні.

Під час побудови "морфологічного ящика" мета не має зводитися тільки до знаходження окремих рішень. У результаті поглибленого морфологічного аналізу можна прийти до нових ідей щодо можливих рішень, а звідси недалеко до принципово нових напрямів удосконалення управління конкретними об'єктами або технічних рішень.

Під час використання морфологічного аналізу студентам необхідно сформулювати: місію підприємства, його бачення, стратегію, перспективи та фактори успіху, цілі за кожною перспективою, показники за кож-

ною метою, ініціативи для досягнення цілей, обґрунтування цілей. Результат вирішення цього завдання подати у вигляді таблиці або схеми.

Місія – це найбільш загальні орієнтири функціонування підприємства, як правило, зовнішнього спрямування, що відображають зміст його існування, його філософію, бачення свого місця в цьому бізнесі, в регіоні, в суспільстві.

Необхідність формування місії викликається тим, що в ринковому середовищі підприємство має постійно заявляти про себе, формувати, насамперед у клієнтів, зацікавленість, певний імідж. З другого боку, воно повинно об'єднати дії персоналу в обраному напрямку, консолідувати трудовий колектив. І в першому, і в другому випадках є необхідність оголошення конкретних цілей підприємства, але таким чином, щоб зберегти виробничо-комерційну таємницю. Тому і формують місію підприємства, яка в загальному вигляді відображає цілі, не розкриваючи згадану таємницю.

Принципи формування місії:

стислість і декларативність формулювання (інколи одним ємним реченням, гаслом). У формулюванні місії відсутні конкретні цифри росту і розвитку підприємства, засоби досягнення успіху;

зовнішня переважно спрямованість, в першу чергу на потенційного споживача. Останнього зовсім не цікавить одна із основних цілей підприємства – максимізація прибутку. Зате він ще й як цікавиться ціною, якістю, умовами продаж і обслуговування. А без споживача, без його високого і постійного інтересу до продукції підприємства, мріяти про високі прибутки проблематично. Тому первинним в діяльності підприємства під час формулювання місії повинен бути не прибуток, а попит споживачів. Споживачі ж і їх попит знаходяться у зовнішньому середовищі, куди й повинна спрямовуватися місія підприємства. Якщо підприємство, як відкрита система, здатне сформулювати і забезпечити таку місію, яка задовольнятиме і стимулюватиме попит, воно одночасно буде і з прибутком.

Ось приклади формулювання місії підприємства, де враховано названі принципи. Наприклад, Г. Форд місію своєї кампанії сформулював так: "Ми постачаємо людям дешевий транспорт". Місія фірми "Соні" подається наступним чином: "Здійснюючи прогрес, служити всьому світу". Ще приклади: "Що добре для країни, то добре для фірми",

"До світу через світову торгівлю", "Споживачі – джерело сили нашої фірми", "Смакує по-домашньому ("Верес")" тощо. Разом з тим, місія може формулюватися й дещо ширше.

Параметри змісту місії:

опис, (характеристика) товарів і послуг, які пропонуватиме підприємство;

характеристика ринків – визначення основних споживачів, на яких розрахована продукція підприємства;

основні цілі підприємства, подані через певні якісні характеристики, зокрема, в термінах: порівняння, зростання, згортання, стабілізації тощо;

декларативна характеристика технологій та інновацій у термінах: "найпрогресивніші інноваційні технології", "найновіші досягнення науки" тощо;

філософія підприємства – основні погляди і цінності, що визнаються всіма членами трудового колективу і які є основою мотивації дій цього колективу;

внутрішня концепція підприємства, тобто враження про себе: конкурентоспроможність продукції і підприємства, свої сильні сторони тощо;

зовнішня концепція підприємства, його імідж – проголошення відповідальності перед споживачами, регіоном, суспільством.

Фактори, що впливають на формулювання місії і є її джерелами такі: стан середовища підприємства; ресурси підприємства; історія підприємства, за час якої сформувалась його філософія; стиль діяльності власників і менеджерів; специфічні особливості підприємства; інтереси: а) власників, б) колективу, в) менеджерів, г) споживачів, д) конкурентів, е) стейкхолдерів, є) влади, ж) громадськості.

Значення місії полягає в тому, що вона, зокрема, є базою: для розроблення і узгодження цілей; для розроблення всієї системи планів на підприємстві; для об'єднання дій персоналу в обраному напрямку; для відносин із зовнішніми учасниками ринку.

Бачення – це погляди менеджерів підприємства на те, якими видами діяльності воно збирається займатися і який довгостроковий курс його функціонування. Стратегічне бачення дозволяє зняти всі сумніви щодо довгострокових перспектив розвитку підприємства. Якщо місія орієнтується на споживача, то бачення підприємства акцентує увагу на принципах діяльності, які дозволяють реалізувати цю місію.

У процесі розроблення бачення менеджери підприємства повинні визначити:

- 1) як вони бачать майбутнє свого підприємства;
- 2) у якому напрямі воно повинно розвиватися;
- 3) якими стануть у майбутньому технології, товар, клієнти;
- 4) яке положення підприємство повинне зайняти в довгостроковій перспективі.

Сформульоване стратегічне бачення значно знижує ризик випадкових рішень і забезпечує узгодженість політики підрозділів із загальною політикою підприємства. Це пов'язано з тим, що чітко продуманий напрям розвитку підприємства дозволяє оптимально розподілити ресурси і створити стратегію, що забезпечує розвиток підприємства в потрібному напрямі.

Приклад бачення: "Стати лідером у світі постачальником продуктів і послуг для автомобілістів" (Г. Форд).

Стратегія підприємства – це систематичний план його потенційної поведінки в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, що включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища задля майбутньої прибутковості. Отже, необхідність розроблення підприємствами стратегії викликана нестабільністю ринкового середовища, неповнотою інформації про його майбутній стан і вплив на підприємство.

Саме за таких умов необхідно розглядати стратегічний контекст у діяльності підприємства, яка здійснюється за двома напрямками: а) поточна, операційна діяльність, спрямована на поточну прибутковість; б) стратегічна діяльність, спрямована на майбутню прибутковість.

Під час застосування збалансованої системи показників стратегія зазвичай розкладається за чотирма аспектами (**перспективами**):

- перспектива фінансів;
- перспектива відносин з клієнтами;
- перспектива організації внутрішніх бізнес-процесів;
- перспектива навчання та розвитку.

Кожна перспектива містить інформацію про: цілі, яких прагне досягти підприємство;

показники, за допомогою яких можна виміряти успішність досягнення цілей;

цільові значення показників, які свідчать про досягнення/недосяжність поставленої мети;

стратегічні ініціативи – комплекс заходів, спрямованих на ліквідацію так званого "розриву" між фактичними значеннями показників та їх цільовими значеннями. Кожна стратегічна ініціатива повинна бути забезпечена достатньою кількістю ресурсів: людських, фінансових, технічних. Стратегічні ініціативи повинні бути визначені для кожного показника та сприяти досягненню цільового значення показника. На думку розробників збалансованої системи показників, ініціативи породжують результат, відповідно, реалізація стратегії здійснюється шляхом реалізації ініціатив.

Формулювання цілей – це один із способів, за допомогою яких підприємство бореться з невизначеністю. Адекватне твердження про цілі завжди повинне відкривати можливість обкреслити межі, поза якими діяльність підприємства доречна або недоречна в цей момент і в цьому місці. Правильно сформульовані цілі дозволяють виявити унікальні риси підприємства – те, що у формальному сенсі відрізняє його від усіх інших, включаючи його конкурентів у цій галузі.

Цілі – опис кінцевих і проміжних станів підприємства в ході реалізації стратегії.

Цілі виконують такі основні завдання в управлінні:

зіставлення наявного стану з бажаним;

керівні вимоги до дій;

критерії ухвалення рішень;

інструменти контролю.

Функції цілей полягають у тому, що вони:

регулюють діяльність та поведінку підприємства і його підрозділів та членів;

становлять основу для розподілу відповідальності між структурними підрозділами;

зменшують невизначеність, сприяють пристосуванню до середовища;

забезпечують взаємодію між окремими підсистемами підприємства та суб'єктами зовнішнього середовища.

Цілі, як правило, конкретні. Вони повинні відповідати вимогам:

реальність, конкретність, досяжність означає, що метою не може бути досягнення необґрунтованого, але бажаного стану або благозвучна банальність;

вимогливість, орієнтація на високий результат, успіх (а не на процес) означає, що в цілях має існувати стимулювальний фактор, який спонукає виконавців докладати додаткових зусиль і використовувати весь потенціал підприємства;

наукова обґрунтованість, погодженість означає, що в меті та цілях мають бути враховані об'єктивні закономірності розвитку середовища та об'єкта управління, збалансовані елементи утворення цілей, а всі цілі треба розглядати у взаємозв'язку та взаємодії;

вимірюваність означає, що цілі мають подаватись способом, який підлягає оцінюванню ступеня їх досягнення, що дуже важливо під час формування планових показників, документів, стандартів, нормативів тощо. Особливо важливо встановити часові характеристики цілей;

однозначність та ясність означає, що під час постановки цілей виконавці повинні розуміти необхідність і доцільність своєї роботи;

гнучкість – можливість і необхідність внесення коректив до змісту мети та структури цілей підприємства під впливом змін у середовищі;

прийнятність – необхідність урахування звичаїв, потреб, бажань, традицій та цінностей, що склалися в суспільстві;

відображення змісту діяльності означає, що процес встановлення цілей задає підприємству загалом, а також окремим її складовим (підрозділам і посадовим особам) певний зміст та порядок дій.

Для діяльності підприємства суттєвими є часові характеристики цілей. Якщо воно орієнтується на довгострокові цілі, можна стверджувати про доцільність створення системи стратегічного управління.

Стратегічні цілі вказують на специфічні результати діяльності (параметри системи), яких підприємство планує досягти, а також конкурентну позицію, яку воно прагне зайняти на ринках для своїх продуктів. Їх можна віднести до "цілей розвитку".

Довгострокові цілі точно визначають бажані результати та ринкову позицію з урахуванням досягнутого рівня розвитку на поточний момент.

Короткострокові цілі точно визначають найближчі конкретні організаційні цілі та ринкову позицію, яку підприємство бажає посісти згідно з її довгостроковими цілями.

Кожна з цих цілей орієнтована як на внутрішнє середовище підприємства (параметри системи), так і за його межі (імідж, ринкова позиція).

Завдання для самостійної роботи

Завдання 1. Уважно ознайомтесь із таким прикладом формування стратегічних цілей компанії.

Керівництво компанії, що працює у сфері роздрібної торгівлі, в процесі перегляду своєї стратегії вирішило проаналізувати власну конкурентну позицію. У ході дискусії обговорювалися фактори успіху, що мають значення у цій галузі.

Як і слід було очікувати, найважливішим фактором успіху була визнана висока задоволеність клієнтів. Оскільки цей висновок не допоміг керівництву компанії вибрати правильну стратегію, було вирішено перерахувати фактори, від яких залежить задоволеність клієнтів. Було виявлено близько 30 факторів, у тому числі конкурентоспроможні ціни, правильне планування торгового залу, доброзичливий персонал, чистота, широкий асортимент, висока компетентність щодо консалтингу, послужливість.

Спочатку всіх охопила паніка: що робити з цим списком? Було прийнято рішення ще раз, неквапливо переглянути перелік виявлених факторів, щоб зрозуміти, в яких саме пунктах компанія хотіла б відрізнитися від своїх конкурентів. За першим пунктом – конкурентоспроможні ціни – рішення було одностайним. Безумовно клієнт завжди порівнює ціни в різних магазинах. Однак, а це в компанії обговорюється дуже часто, клієнт не повинен приходити в магазин, якщо він хоче тут купити дешевше: "Ми себе не позиціонуємо як найдешевший магазин", – підкреслив голова правління. "У той же час ми не повинні бути значно дорожче наших конкурентів", – зазначив керівник відділу збуту. Колеги погодилися. "За цим пунктом ми будемо змагатися з конкурентами, але диференціюватися за ціною не будемо", – зробив висновок з дискусії голова правління.

Бурхлива дискусія розгорнулася навколо пункту "доброзичливий персонал". "Це ж вкрай важливо, коли клієнт отримує висококласне обслуговування. Зіткнувшись одного разу з поганим ставленням, він більше не прийде до магазину. І його знайомі, швидше за все, теж

не прийдуть", – підкреслив керівник однієї з філій. "Безумовно, це важливо, – сказав у відповідь контролер, – але хіба наш персонал менш дружелюбний порівняно з персоналом конкурентів?". "Так говорити не можна, – відповів керівник філії, – це залежить від окремих особистостей". "Дозвольте поставити питання трохи інакше, – сказав голова правління, – чи вважаємо ми, що значні інвестиції в поліпшення доброзичливості нашого персоналу приведуть до істотного збільшення виручки? Чи означає це, що клієнт прийде до нас, а не до конкурентів?" "Безумовно, інвестиції в поліпшення доброзичливості персоналу будуть доцільні, – відповів після короткої паузи керівник філії, – але в принципі з цього фактора ми знаходимося приблизно на одному високому рівні з нашими конкурентами. Це показують всі опитування, які ми проводили протягом останніх трьох років. Значно відрізнитися від конкурентів за цим аспектом нашої діяльності буде дуже складно".

"А за яким фактором можна істотно відрізнитися від наших конкурентів", – запитав голова правління. Керівник філії знову подивився на список факторів успіху: "Ми повинні посилити свій імідж компанії, що пропонує широкий і привабливий асортимент товарів для домашнього господарства. Наш асортимент асоціюється з такими поняттями, як "молодість", "спортивність", "вільний час". Домогосподарка, яка серед тижня бажає придбати пару рушників або скатертину на стіл, піде до наших конкурентів. Тому завантаження наших потужностей протягом тижня не можна назвати найкращим. Я впевнений, що якщо вона одного разу зайде до нас, вона купить ще книги для своїх дітей та інші аксесуари для своєї квартири".

Ця теза викликала бурхливу дискусію. Але до кінця наради робоча група прийшла до єдиної думки: з 30-ти пунктів після обговорення залишилося 26, за якими компанія має намір змагатися з конкурентами. Крім того, була досягнута згода за чотирма ключовими пунктами, в які передбачається направити значні інвестиції, необхідні для досягнення конкурентних переваг і високої задоволеності клієнтів: ступінь покриття площ (можливість швидкого пошуку товару), елегантна вітрина для товару і її підсвічування, висока компетентність в обслуговуванні, широкий асортимент.

Заповніть таку форму для цієї компанії:

Бачення _____

Місія _____

Стратегія _____

Перспектива	Мета	Визначення мети (коментарі)	Завдання для досягнення мети
Фінанси			
Внутрішні бізнес-процеси			
Навчання та розвиток			

**Тема 3. Система моніторингу підприємства:
структурний та елементний аспекти.
Інформаційне забезпечення перспектив ЗСП**

Питання для самостійного опрацювання

1. Статистичний опис величин у збалансованій системі показників оцінювання діяльності підприємства.
2. Основні напрями статистики підприємства.
3. Поняття, форми та види статистичних показників діяльності підприємства (організації).
4. Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства.
5. Напрями підвищення конкурентоспроможності продукції (послуг) підприємства.
6. Аналітичне оцінювання конкурентоспроможності підприємства на ринку.
7. Методи побудови балансів робочого часу.
8. Статистичні методи вивчення диференціації заробітної плати.
9. Оцінювання ефективності виробничого потенціалу підприємства.
10. Зарубіжна практика оцінювання витрат на виробництво.
11. Система показників комплексного оцінювання фінансового стану підприємства.
12. Методи факторного аналізу рентабельності.
13. Види статистичного моніторингу.

14. Поняття бази знань та бази моделей у статистичному моніторингу.

15. Зміст коефіцієнтів парної та часткової кореляції, їх відмінності.

16. Зміст факторного навантаження показника та його застосування під час визначення впливу фактора.

17. Поняття штучних факторів.

*Методичні рекомендації до виконання завдань
самостійної роботи*

Для формування системи моніторингу показників діяльності підприємства виділяються найважливіші перспективи. У кожній перспективі виділяються 4 – 5 стратегічних цілей із вказівкою способу досягнення цих цілей, тобто ініціатив. У кожній цілі виділяються ключові показники.

Відбір найважливіших показників здійснюється за допомогою експертного методу (якщо середній бал за показником менший ніж 5, то його не слід включати до збалансованої системи показників). Макет матриці показників за перспективами має такий вигляд (табл. 4).

Таблиця 4

Макет матриці

Перспектива	Показники	Зв'язок зі стратегією	Доступність	Дохідливість	Збалансованість	Релевантність	Кількісне вираження	Середні бали
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Фінанси	Показник 1	9	9	4	8	9	8	7,83
	Показник 2

Клієнти	Показник 1
	Показник 2

Внутрішні процеси	Показник 1
	Показник 2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Навчання та розвиток персоналу	Показник 1
	Показник 2

Завдання для самостійної роботи

Завдання 1. У табл. 5 наведено низку показників з різних аспектів діяльності підприємства. Створити таблицю, що буде включати чотири аспекти діяльності: фінанси, споживачі, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток, а також згрупуйте наведені показники за кожним із цих аспектів. Використовуючи експертний метод, відберіть найважливіші показники за кожною перспективою. Наведіть показники ефективності діяльності обраного підприємства за чотирма аспектами (по п'ять показників).

Таблиця 5

Перелік показників підприємства за перспективами

Показники підприємства	Показники підприємства
1	2
Адміністративні витрати на одного працівника, ум. од.	Питома вага витрат на дослідження та розроблення в загальній сумі витрат, %
Вартість активів на одного працівника, ум. од.	Питома вага витрат на інформаційні системи в загальній сумі адміністративних витрат, %
Викид шкідливих речовин у навколишнє середовище	Питома вага нових продуктів в асортименті компанії, %
Витрати на виправлення помилкових управлінських рішень у загальній сумі адміністративних витрат, %	Питома вага працівників, які не досягли певного віку, в їх загальній чисельності, %
Витрати на дослідження і розроблення, ум. од.	Питома вага своєчасно виконаних замовлень, %
Витрати на обслуговування одного споживача на рік, ум. од.	Питома вага укладених угод у загальній кількості контактів з покупцями, %
Витрати на маркетинг, ум. од.	Прибутковість активів, %
Витрати на одного споживача, ум. од.	Прибутковість інвестицій, %
Витрати на підготовку та освоєння нових продуктів, ум. од.	Прибутковість чистих активів, %

Продовження табл. 5

1	2
Витрати на підготовку персоналу на одного працівника, ум. од.	Прибуток від нових видів продуктів або послуг, ум. од.
Відношення власного капіталу до загальної суми активів, платоспроможності, %	Прибуток на одного працівника, ум. од.
Вплив продуктів компанії на навколишнє середовище	Продуктивність комп'ютерних систем (продуктивність процесора або обсяг інформації)
Грошовий потік, ум. од.	Продуктивність комп'ютерних систем на одного працівника
Додана вартість на одного працівника, ум. од.	Продуктивність праці на одного працівника, ум. од.
Дохідність на вкладений капітал, %	Рентабельність активів, %
Загальна сума активів, ум. од.	Рентабельність обсягу продажів, %
Зростання кількості комп'ютерної техніки, в абсолютному вираженні або у %	Ресурси, виділені на дослідження і розроблення в загальній величині ресурсів компанії, %
Зростання продуктивності праці, %	Ринкова вартість акцій, ум. од.
Інвестиції в дослідження і розроблення, ум. од.	Річний обсяг продажів на одного споживача, ум. од.
Інвестиції в освоєння нових ринків, ум. од.	Середній період часу від моменту оформлення замовлення до його виконання
Інвестиції в підготовку персоналу або встановлення відносин зі споживачами, ум. од.	Середній розмір поставок одному споживачеві, ум. од.
Індекс довіри працівників до компанії, %	Середній термін дії патентів компанії
Індекс задоволеності працівників, %	Середній термін розроблення нового виду продукту
Індекс задоволеності споживачів, %	Кількість споживачів на одного працівника, в абсолютному вираженні або у %
Індекс кількості споживачів, %	Кількість споживачів
Індекс прихильності споживачів, %	Кількість якісно виконаних замовлень. Коефіцієнт маржинального доходу (виручка за вирахуванням змінних витрат), %
Індекс торгової марки, %	Маржинальний дохід на одного працівника, ум. од.
Капіталовіддача, %	Маркетингові витрати на одного споживача, ум. од.
Кількість відвідувань споживачів	Середній час між контактом зі споживачем та укладенням угоди
Кількість візитів споживачів у компанію	Середній час приймання замовлення, годин
Кількість втрачених покупців, в абсолютному вираженні або у %	Середній час прийняття рішення

1	2
Кількість зареєстрованих патентів	Середня тривалість зв'язків зі споживачами, дні
Кількість раціоналізаторських пропозицій на одного працівника	Середня трудомісткість виробу
Кількість реклаमाцій	Середня трудомісткість окремих технологій
Непродуктивні витрати на одного споживача протягом року, ум. од.	Сума витрат, ум. од.
Оборотність матеріальних запасів	Тривалість іонного циклу, витрати на його окремі дії
Обсяг продажів нових видів продуктів або послуг, ум. од.	Тривалість проектів з досліджень і розробок, дні
Періодичність поставок	Частка ринку, %
Питома вага адміністративних витрат у загальному обсязі виручки, %	Частота прямих контактів із споживачами (на рік)
Питома вага видатків на вдосконалення у загальній сумі витрат на інформаційні технології, %	

Завдання 2. На підставі наведених даних визначити:

- 1) валовий випуск;
- 2) товарну продукцію в фіксованих і діючих цінах;
- 3) реалізовану продукцію та 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 – на 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 у 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 3. Маємо 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. Маємо дані по підприємству за рік, осіб:

Кількість 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. Використовуючи дані табл. 6 визначити:

індивідуальні індекси продуктивності праці по кожному підприємству;

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

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

Таблиця 6

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 6. Первісна вартість основних фондів підприємства на початок року становить 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 7. Використовуючи дані табл. 7, визначити: 1) індекси динаміки фондівіддачі: змінного складу; фіксованого складу; структурних зрушень; 2) зміну обсягу промислової продукції за рахунок окремих факторів. Проаналізувати результати й зробити висновки.

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 8. Наявні такі дані про роботу підприємства (табл. 8).

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: фондівіддачу (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, фондівіддачею та продуктивністю праці. Розрахунок виконати в табл. 8, заповнюючи пусті графи. Обчислити абсолютні та відносні зміни показників, які наведені в умові завдання та які були знайдені. Зробити висновки за розрахованими показниками.

Завдання 9. На підприємстві запаси матеріалу А станом на перше число таких місяців склали, (т):

На 1 січня – 50; на 1 лютого – 54; на 1 березня – 53; на 1 квітня – 48; на 1 травня – 56; на 1 червня – 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 10. Наявні такі дані по підприємству за квартал (табл. 9).

Таблиця 9

Дані щодо використання матеріалів

Метали	Фактичні запаси на початок кварталу, т	Встановлений норматив запасів, дні	Витрати за планом на квартал, т
Чорні	2 730	18	9 450
Кольорові	1 400	25	4 500

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

Завдання 11. Дані про витрати сировини на виробництво різно-рідної продукції (табл. 10).

Таблиця 10

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 12. Дані про залишки обігових коштів підприємства на початок кожного місяця, тис. грн (табл. 11).

Таблиця 11

Залишки обігових коштів підприємства

Місяць	Обігові кошти, усього	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 обігових коштів і нормативних обігових коштів. Зробити висновки.

Завдання 13. У звіті підприємства про виконання плану із собівартості наведено такі дані за звітний період (табл. 12).

Таблиця 12

Дані щодо собівартості продукції

Показники	Сума, тис. грн
За планом:	
собівартість усієї 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	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.

Змістовий модуль 2

Практична реалізація збалансованої системи показників

Тема 4. Проектування збалансованої системи показників організації

Питання для самостійного опрацювання

1. Методики інтегрованого оцінювання діяльності підприємства.
2. Форми відображення причинно-наслідкових зв'язків показників.
3. Характеристика етапів операціоналізації стратегії підприємства.
4. Модель стратегічних карт *Tableau de Bord*.
5. Класифікація факторів, що формують зміст когнітивної карти.
6. Методи встановлення зв'язку між факторами когнітивної моделі.
7. Поняття нечіткого орієнтованого графу та нечіткої когнітивної карти.
8. Зміст імпульсного аналізу та сфери його застосування.

Методичні рекомендації до виконання завдань самостійної роботи

Стратегічна карта – це показ 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 урахувати, що показники розподіляють на відстрочені та випереджальні.

Стратегічна карта може бути подана в такому вигляді (рис. 1).

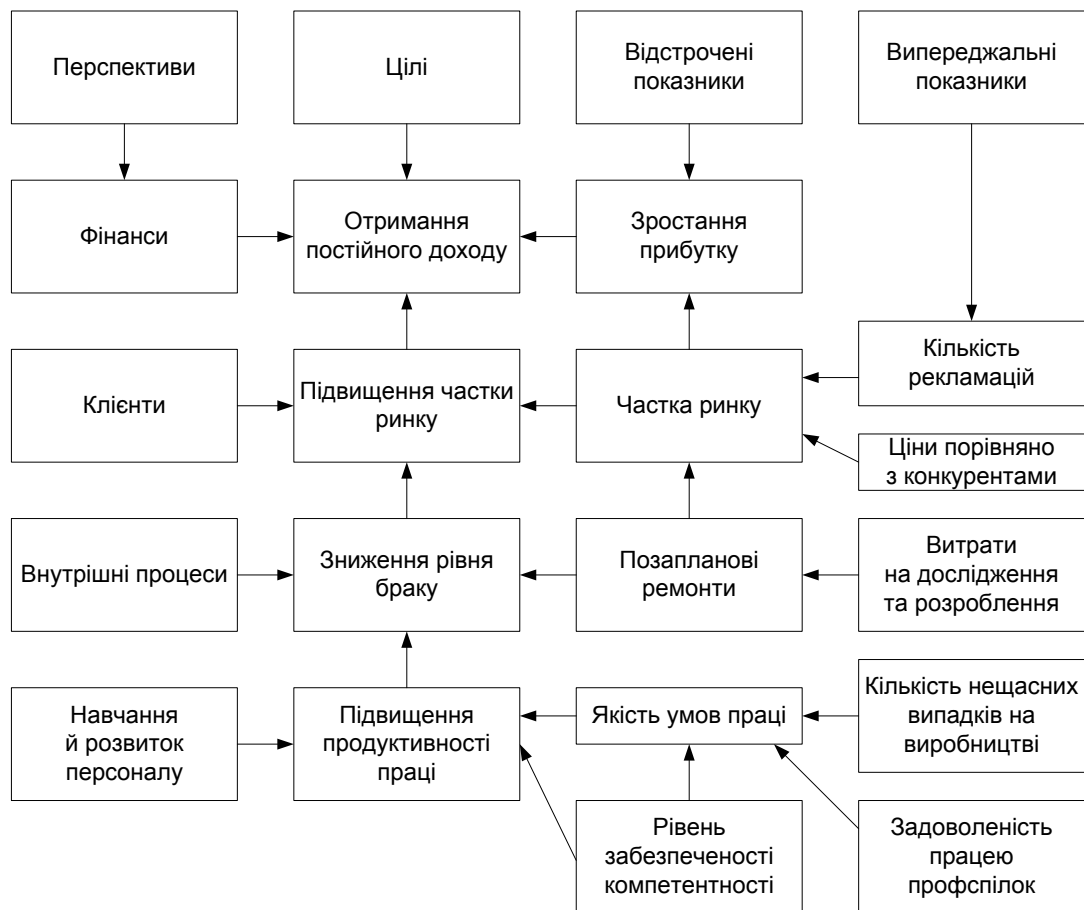


Рис. 1. Причинно-наслідкові зв'язки між показниками та цілями у стратегічній карті

Алгоритмічна модель складання стратегічної карти:

Крок 1 – формулювання стратегічних намірів і мобілізація команди топ-менеджерів і підприємства на зміни.

Крок 2 – переклад стратегії на операційну мову, тобто у формат стратегічної карти, ЗСП, системи цільових показників, портфеля стратегічних ініціатив, закріплення відповідальності.

Крок 3 – розгортання стратегії на рівень функціональних підрозділів.

Крок 4 – трансляція та роз'яснення стратегії на підприємстві, пов'язування персональних цілей та індикаторів співробітників зі стратегією підприємства, формування системи мотивації.

Крок 5 – приведення у стратегічну відповідність всіх ресурсів і процесів, створення умов, за яких робота над стратегією і її реалізацією була безперервним процесом.

Завдання для самостійної роботи

Завдання 1. Зв'яжіть наведені види робіт та методи, що для них використовуються (табл. 13) і проаранжуйте їх за етапами впровадження стратегічних карт. Спрогнозуйте, який орієнтований час необхідний для виконання кожної з робіт.

Таблиця 13

Етапи впровадження стратегічних карт

Етап	Опис видів робіт	Методи та прийоми, що використовуються
1	2	3
1	Розроблення та підтвердження місії компанії	Інтерв'ю з якомога більшою кількістю респондентів, за можливістю проведені сторонньою компанією для отримання максимально об'єктивних результатів. Дослідження становища в галузі та тенденцій її розвитку
2	Визначення ключових факторів успіху	Спільний семінар формальних і неформальних лідерів компанії
3	Визначення характерних особливостей і шляхів розвитку галузі, ролі компанії в ній	Під керівництвом ініціативної групи визначаються підрозділи, що задовольняють вимоги, що пред'являються до пілотних підрозділів проекту. Переважно, щоб у кожному підрозділі в цій роботі брала участь максимальна кількість співробітників; оптимальна форма проведення цієї роботи – семінар. Топ-менеджери контролюють і координують процес. Допомога досвідчених консультантів особливо важлива під час ідентифікації ключових факторів успіху та розроблення системи показників
4	Розроблення корпоративної стратегічної карти	Спільний семінар формальних і неформальних лідерів компанії
5	Розроблення формату та системи показників для стратегічних карт окремих підрозділів	Топ-менеджери та ініціативна група, бажано за участю консультантів, що мають попередній досвід роботи в такого роду проектах, визначають формат і зміст стратегічної карти
6	Визначення ключових аспектів діяльності компанії	Спільний семінар формальних і неформальних лідерів компанії

1	2	3
7	Розроблення системи показників, виявлення причинно-наслідкових зв'язків, узгодження короткострокових і довгострокових цілей	Семінар, що проводиться спільно топ-менеджерами, членами ініціативної групи та особами, що мають досвід упровадження проектів стратегічних карт
8	Деталізація місії компанії для ключових аспектів діяльності і визначення стратегічних цілей	Спільний семінар формальних і неформальних лідерів компанії
9	Визначення конкретних цілей	Постійний контроль під загальним керівництвом топ-менеджерів
10	Впровадження стратегічних карт	Готується ініціативною групою кожного підрозділу
11	Розроблення плану заходів	Пропозиції відповідальних за реалізацію проекту на рівні окремих підрозділів

Завдання 2. Уважно прочитайте інформацію щодо компанії "ABV", яка потребує впровадження ЗСП:

ABV – це транснаціональна корпорація, яка діє в електротехнічній галузі. У 1997 році її обсяг продажів склав 31 мільйон доларів. У 1998 – 1999 роках ABV почала реалізацію програми "Споживачі у фокусі уваги" під керівництвом виконавчого директора Персі Барнвіка. Програма включала три основних напрями: тайм-менеджмент (Time-Based Management-TBM), загальний контроль якості (TQM) і керування поставками. Управлінська філософія Персі Барнвіка завжди ґрунтувалася на децентралізованому підході до управління, тобто делегуванні великого обсягу повноважень на нижні рівні управлінської ієрархії. Організаційна структура корпорації – наочне втілення цієї філософії, оскільки до її складу входять близько 1 000 компаній.

У шведській філії ABV програма "Споживачі у фокусі уваги" була подана під назвою T-50. "Т" (time) означало "час", а 50 – завдання скоротити тривалість операційного циклу на 50 %, щоб цінність, створювана для споживачів, зростала. Скорочення тривалості операційного циклу вдвічі було специфічною стратегічною метою компанії, реалізація якої вимагала більш жорсткого контролю якості робіт, а також встановлення більш тісних зв'язків із постачальниками. У шведській філії компанії проект T-50 сприйняли дуже позитивно, проте віце-президент

Пітер Фалленіус вважав, що проект не може замінити комплексну систему управлінського стратегічного контролю, що охоплювала не тільки показники обсягу продажів і витрат. Гостро необхідно було впровадити таку систему управлінського контролю, яка одночасно забезпечувала б ефективність внутрішніх господарських операцій та задоволення вимог споживачів. У рамках Т-50 пропонувалося ввести в дію систему контролю безліч нових показників, однак їм бракувало системності, внутрішньої логіки і орієнтації на кінцевий результат. Для вирішення цієї проблеми була сформована спеціальна ініціативна група, що почала свою діяльність у 1994 році.

До ініціативної групи входили керівник проекту і ще п'ять осіб із різних ланок управлінської структури АВВ. Мета проекту полягала в тому, щоб розробити принципи і логічну структуру інформаційної бази показників стратегічної та поточної діяльності для фінансового та стратегічного контролю на всіх рівнях управління. Раз на тиждень призначалися засідання ініціативної групи для розроблення концепції стратегічного контролю АВВ на основі ідей програми Т-50. У червні 1994 року ініціативна група подала на обговорення свою версію цієї концепції, яка в основному нагадувала концепцію стратегічних карт Р. Каплана і Д. Нортон. Проект отримав назву EVITA – аббревіатура терміна "фінансовий і стратегічний контроль" шведською мовою. EVITA розроблялася шведською філією компанії переважно для внутрішнього використання.

Першочергові цілі проекту EVITA включали такі:

- розроблення методики аналізу компанії для цілого ряду ключових аспектів або ключових сфер її діяльності;

- розроблення системи контролю та управління для кожного окремого підрозділу;

- розроблення системи контролю, яка ґрунтувалася б на місії компанії та її комплексній стратегії;

- розроблення форми презентації ідей, що розробляються топ-менеджерами, широким колом співробітників;

- розроблення інформаційної системи, що доводить інформацію про діяльність компанії та її цілі до співробітників.

Згідно з підходом компанії АВВ, проект EVITA розглядався як система контролю за операціями на окремому рівні організаційної структури, але, крім того, вона могла використовуватися і як інструмент управління.

Провідна мета проекту полягала у створенні системи управлінського та фінансового контролю, здатної забезпечити реалізацію ідеї T-50. Орієнтація на споживачів і співробітників була наріжним каменем цієї концепції. Виходячи з цього, визначили п'ять ключових аспектів діяльності компанії: відносини зі споживачами, організація господарських процесів і поставок, людський капітал, інновації та розвиток, фінансова діяльність. Розглядався також шостий аспект – ділове середовище, проте було вирішено розглянути пов'язані з ним проблеми в інших аспектах діяльності.

Проект EVITA припускає, що кожний підрозділ, для якого визначені стратегічні цілі, самостійно розробить систему контрольних показників, які адекватно відображають стан справ у різних аспектах своєї діяльності. Для управління цим процесом ініціативна група модифікувала й удосконалила модель Р. Каплана і Д. Нортон. Комплексна місія і стратегія компанії – це основа для розроблення місії і стратегій окремих її підрозділів. Потім обговорюються окремі питання, що стосуються місії, ключових факторів успіху та плану заходів щодо їх мобілізації; після цього можна визначити систему контрольних показників. Менеджери АВВ рекомендують встановлювати мінімум один і максимум п'ять показників у кожному аспекті, а всього кожен підрозділ встановлює близько 10 показників у всіх аспектах. Менеджери АВВ вважають, що контроль більшості показників необхідно здійснювати щомісяця. Проте динаміка продажів великим споживачам, прибуток і показники людського капіталу оцінюються лише один або два рази на рік; особливості цих показників такі, що було б важко визначати їх частіше.

Для презентації EVITA було проведено кілька конференцій. Перша з них відбулася у жовтні 1994 року, і на неї запросили бухгалтерів-контролерів з усіх підрозділів шведської філії компанії. Присутні вивчали запропоновані матеріали та обмінювалися думками в малих групах. Дві філії – АВВ Control і АВВ Coiltech – зголосилися виступити як пілотні у реалізації цього проекту. Ці філії мають ряд загальних особливостей і ряд відмінних рис. У АВВ Control приблизно 500 співробітників, її обсяг продажів складає близько 500 мільйонів шведських крон, вона займається в основному виробництвом запчастин до електротехнічних приладів. Масштаби діяльності АВВ Coiltech приблизно у два рази менші. Виробничі процеси в цих фірмах також різні: в АВВ Coiltech головним чином проводяться зварювальні та металообробні роботи.

Вірогідно, що з часом усі філії та підрозділи компанії організують свою діяльність на основі моделі EVITA. Аналогічна модель, орієнтована на досягнення компанією провідних позицій на світовому ринку електро-технічної продукції, була представлена топ-менеджерами шведського філії. На початку 1997 року підрозділи почали представляти у шведський офіс доповіді про своє бачення шляхів досягнення цієї мети в кожному з ключових аспектів діяльності. Кожен підрозділ і філія визначали, переважно на основі моделі EVITA, в чому конкретно виражається досягнення ними світового рівня, як можна кількісно або якісно оцінити цей процес. Такі доповіді представлялися раз на квартал. Раз на рік система показників ретельно аналізувалася на предмет відповідності окремих показників уточненої місії і стратегії компанії. АВВ вважає, що модель EVITA служить засобом наочної демонстрації ролі окремих підрозділів у загальній структурі компанії і їх напрямів розвитку в майбутньому. Більшість філій компанії у Швеції взяли основні ідеї цієї концепції. Але, у багатьох випадках вони розробляли власні аналогічні моделі і давали їм власні назви. EVITA здатна одночасно пропагувати та організовувати перехід до більш відкритого стилю менеджменту та децентралізації прийняття управлінських рішень. Досвід АВВ показав, що, в першу чергу, переваги моделі оцінили більш молоді співробітники компанії і не бухгалтерські працівники. Менеджери АВВ підкреслюють, що ідеї, які лежать в її основі, складають головну перевагу моделі. Сам процес декомпозиції генеральної місії компанії для ключових аспектів її діяльності, визначення цілей в рамках кожного такого аспекту мають величезне значення. Кожен підрозділ самостійно вирішує, як перейти до справи. Це означає, що розроблення детального плану заходів також дуже важлива. Істотна можливість застосування моделі на всіх рівнях організаційної структури компанії, однак особлива увага приділяється її впровадженню на рівні функціональних підрозділів. Модель EVITA є прекрасним інструментом організації та контролю реалізації корпоративної місії і стратегічних цілей на рівні функціональних підрозділів.

Побудуйте структуру показників для компанії АВВ, використовуючи наведену форму (рис. 2).

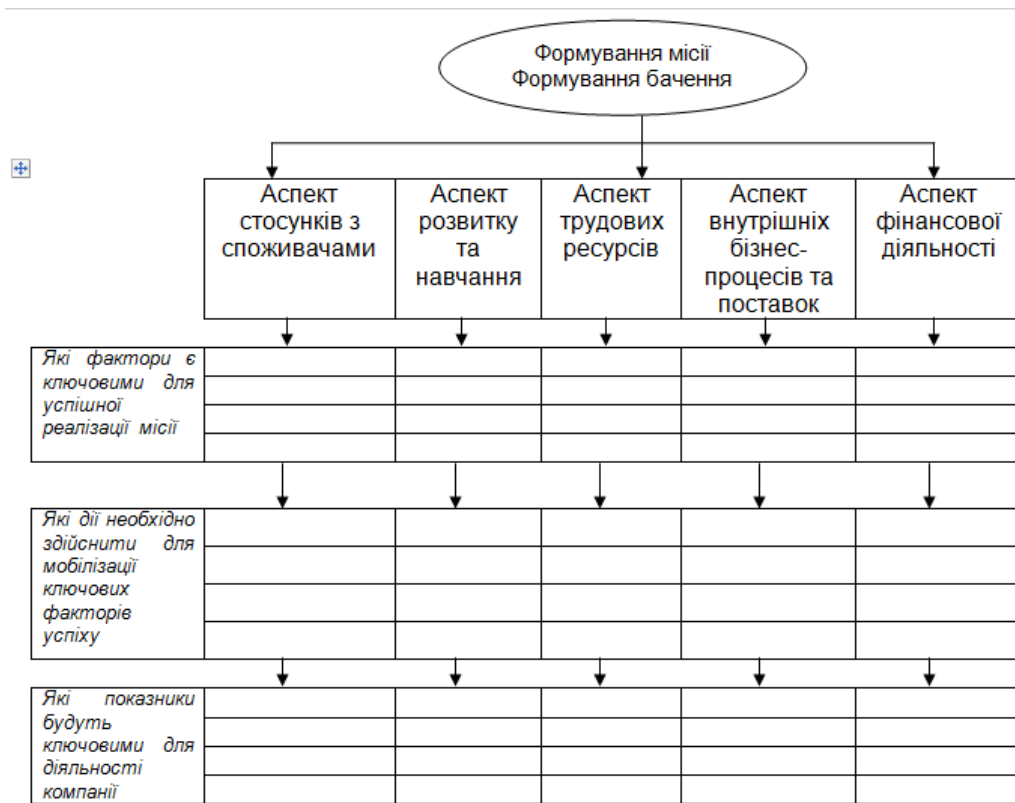


Рис. 2. Структура показників для компанії АВВ

Завдання 3. Побудуйте за допомогою стрілок причинно-наслідкові зв'язки між стратегічними показниками на рис. 3.



Рис. 3. Причинно-наслідкові зв'язки між показниками

Тема 5. Прикладні аспекти застосування ЗСП на підприємствах та організаціях

Питання для самостійного опрацювання

1. Методи дослідження зворотної реакції робітників підприємства на впровадження збалансованої системи показників.
2. Аналіз та оцінювання каскадованих збалансованих систем показників.
3. Використання індивідуальних ЗСП у кадровій політиці підприємства.
4. Оплата праці робітників на основі компетентнісного підходу.
5. Відповідальність за результати впровадження ЗСП.
6. ЗСП як елемент стратегічного інформаційного процесу.

Методичні рекомендації до виконання завдань самостійної роботи

Для забезпечення реалізації стратегії на всьому підприємстві використовується **каскадування** ЗСП.

Каскадування ЗСП здійснюється за двома напрямками:

горизонтально – залучення інших підрозділів підприємства одного рівня ієрархії;

вертикально – залучення інших рівнів керівництва.

Для першого напрямку – компанія визначає для себе ЗСП, а нижчі за рангом бізнес одиниці (підрозділи) формулюють для себе самостійну стратегію і ЗСП.

Другий напрям передбачає, що з вищої за рангом ЗСП переносяться цілі, які можуть бути підтримані підпорядкованим підрозділом. Конкретизація цілей здійснюється на основі питань ЗСП: "Щоб досягти цієї мети, ми повинні поставити собі такі цілі з точки зору фінансів, клієнтів, процесів та ін."

За допомогою каскадування досягаються такі цілі:

розроблення збалансованих цілей для підпорядкованих підрозділів;

відображення внеску окремих підрозділів у реалізацію стратегії;

делегування завдання і відповідальності;

розуміння і згода співробітників з цілями підприємства та його відділів;

заохочення самостійної діяльності співробітників і відповідальності в реалізації стратегії;

фокусування внутрішніх процесів на стратегічно важливих цілях;
орієнтація на дії за рахунок стратегічного управління ресурсами.

Для здійснення каскадування необхідно:

визначити структуру каскадування;

визначити метод каскадування для кожного підрозділу;

провести каскадування;

узгодити результати каскадування між підрозділами;

інтегрувати результати в систему узгодження цілей з виконавцями і в систему мотивації;

інтегрувати результати в контролінг стратегічних заходів, систему планування і систему звітності.

Залежно від того, як організаційні одиниці відрізняються один від одного – тобто переслідують різні стратегії – на різних ринках можуть застосовуватися такі методи каскадування:

1) самостійне формулювання підпорядкованими підрозділами стратегій і цілей;

2) пряме визначення цілей на основі цілей верхнього рівня;

3) стандартна ЗСП з адаптацією цільових показників і стратегічних заходів;

4) комбінування стандартних та індивідуальних цілей;

5) пряме визначення стратегічних заходів;

6) відкрита комунікація.

Метод 1. Самостійне формулювання стратегії і цілей (з урахуванням стратегічних рамок діяльності та конкретних завдань з боку вищого підрозділу).

ЗСП вищої за рангом компанії або підрозділу підприємства виконує роль стратегічних рамок, усередині яких підпорядкований підрозділ формує для себе самостійну стратегію і ЗСП.

Стратегічні цілі вищої за рангом одиниці розкладаються на підцілі, одна або декілька з них включаються в ЗСП нижчої одиниці.

У ході процесу каскадування для нижчого за рангом структурного підрозділу може бути сформульована абсолютно нова мета.

Стратегічна мета вищого підрозділу може бути дослівно перенесена на нижчий за рангом підрозділ.

У всіх випадках важливо дотримуватися такого принципу: внесок нижчого за рангом підрозділу в досягнення цілей вищого за рангом повинен бути очевидний і не повинно виникнути протиріч.

Результат цієї методики – самостійно побудована, але сумісна з вищим рівнем, ЗСП. Поряд з вимогами стратегії і ЗСП вищого підрозділу також повинні враховуватися шанси, ризики, сильні та слабкі сторони підпорядкованого підрозділу. За рахунок цього досягається створення індивідуальної системи ЗСП підрозділу з урахуванням потреб вищих підрозділів.

Метод 2. Пряме визначення цілей на основі цілей верхнього рівня.

Із ЗСП переносяться цілі, які можуть бути підтримані підпорядкованим підрозділом. Метод прямого перенесення цілей передбачає індивідуальне розроблення тільки за темами, які доводяться "згори". Цілі конкретизуються за допомогою опитувань і перетворюються в перспективи.

Метод 3. Стандартна ЗСП з адаптацією цільових показників і/або стратегічних заходів.

У ЗСП включаються тільки ті цілі, які дійсні для всіх підрозділів, тобто всі системи показників можуть виглядати однаково, але мати різні цільові показники і/або стратегічні заходи, які визначаються індивідуально.

Метод 4. Комбінування стандартних та індивідуальних цілей.

Із ЗСП беруться цілі, підтримувані цим підрозділом. Поряд з цим визначають інші цілі, що мають стратегічне значення для розглянутого підрозділу, які не можуть бути сформульовані безпосередньо на основі цілей верхнього рівня.

Якщо у структурного підрозділу немає самостійної стратегії і власного процесу створення цінності, то він може користуватися методом 5.

Метод 5. Пряме визначення стратегічних заходів.

ЗСП аналізується щодо цілей, в досягненні яких може брати участь підпорядкований підрозділ. Потім слід визначити стратегічні заходи, за допомогою яких повинні бути досягнуті цілі. Результатом є узгодження стратегічних заходів.

Метод 6. Відкрита комунікація.

Орієнтація учасників на реалізацію стратегії відбувається не через узгодження цілей або стратегічних заходів, а завдяки відкритій комунікації ЗСП (інформаційні заходи, круглі столи тощо).

Цей метод дозволяє підрозділу слідувати духу ЗСП і орієнтуватися на стратегію.

Під час розроблення ЗСП особлива увага приділяється процесу **бюджетування**.

Система бюджетування традиційно орієнтована не стільки на стратегію, скільки на вирішення поточних завдань. Тільки стратегічно орієнтована система бюджетного управління дозволить забезпечити фінансову реалізацію стратегії, а якщо стратегія і бюджет не уявляють єдиної системи, виникає розрив між стратегічними цілями і поточною діяльністю.

Як зв'язати збалансовану систему показників і бюджетування? Перш за все, важливо структурувати виконання поставлених завдань у часі і зв'язати з необхідними для їх здійснення ресурсами. Іншими словами, необхідно створити стратегічний бюджет. ЗСП може дати параметри для його складання, і в цьому випадку через фінансову модель, яка закладена в бюджетуванні, просто перевірити ті чи інші значення показників, простежити взаємозв'язок економічного ефекту від стратегічної ініціативи та відповідних витрат на її здійснення.

Складаючи стратегічний бюджет, необхідно, в першу чергу, встановити проміжні цілі (контрольні точки), інакше буде неможливо вчасно зреагувати на зовнішні і внутрішні фактори, що впливають на реалізацію стратегії.

Важливо правильно подавати взаємозв'язок ЗСП і витратних ініціатив. Добре сформульовані і описані взаємозв'язки дають можливість вчасно виправити помилки визначення мети й внести потрібні корективи в реалізацію проекту.

Згодом відбувається розподіл показників за центрами відповідальності з урахуванням їх функціональної специфіки, складаються стратегічні карти для керівників підрозділів, на основі яких виробляються витратні ініціативи. Центри відповідальності призначаються відповідно додатковим індексам розвитку: рівень інновацій, плинність персоналу і т. ін.

В описуваній системі успішно реалізуються вертикальні принципи управління: зверху затверджується бюджет підрозділів для виконання поточних функцій підприємства, а ініціативи підрозділів, відповідно, впливають на його формування.

Завдання для самостійної роботи

Завдання 1. Проведіть каскадування наведеної в табл. 14 стратегічної мети для таких підрозділів банку, визначте показник та завдання для цієї мети на кожному рівні:

Таблиця 14

Каскадування мети

Рівні стратегії	Стратегічна мета	Показник	Проект/Завдання
Верхній рівень	Підвищення задоволеності клієнтів та якості сервісу		
Бізнес-напрямок "Роздрібний бізнес"			
Структурний підрозділ "Відділ кредитування ФО"			
Посада "кредитний аналітик"			

Завдання 2. Проблеми більшості систем управління ефективністю – недолік деталей. Розгляньте наведену ситуацію.

Іноді дані, що збираються та обробляються, узагальнюються до такої міри, що втрачають сенс. Стів нещодавно отримав посаду регіонального менеджера з продажу у великій фармацевтичній компанії. Одна з його основних обов'язків – контролювати витрати. У табл. 15 наведено звіт, який Стів отримував щомісяця. Раз на місяць Стів проводив наради зі своїми менеджерами з продажу, переглядав щомісячні звіти про витрати, отримував догану від свого боса, оскільки з минулого червня витрати на збут зросли майже на 40 %, а продажі – всього на 6 % за той же період. Витрати на телефонні розмови порівняно з минулим роком зросли майже в три рази, і Стіву довелося винести своїй команді суворе попередження. Коли він сварив своїх менеджерів із приводу телефонних витрат, то кожен перекладав відповідальність на іншого, кажучи, що його підопічні, звичайно ж, не мають до цього ніякого відношення.

Приклад звіту про витрати

Стаття видатків	Червень	Поточний рік	Минулий рік
Видатки на пропозиції	48 000	152 300	34 500
Зарплата (від продажу)	8 400	36 000	4 900
Зарплата (підтримка)	12 600	43 800	6 300
Оброблення рекламних матеріалів	3400	18 200	4 100
Графіка	16 400	21 300	9 300
Різне	7200	33 000	9 900
Відрядні й представницькі видатки	48 700	272 000	41 100
Авіаперельоти	18 400	97 000	16 200
Готель	8 200	51 400	4 700
Оренда автомобілів	9 300	46 000	8 700
Харчування та інше	12 800	77 600	11 500
Телефонні переговори	11 200	56 000	3 900
Зразки	19 400	88 000	17 400

Стів заплутався ще більше, оскільки він не міг зрозуміти, хто ж несе відповідальність за таке непомірне збільшення витрат на збут і, зокрема, на телефонні переговори. Інформація, яку він отримав, була неповною, її не можна було використовувати для контролю над витратами. Це і є найпоширенішою проблемою у всіх організаціях. Той звіт, який отримав Стів, марний в якості засобу контролю витрат. Постфактум оцінювати, скільки витрачено грошей, – занадто мало для того, щоб ефективно контролювати витрати. Якби навіть на кожен телефонну лінію був виділений окремий бюджет і фіксувалися відхилення від нього, то й це не поліпшило б можливості з контролю над цією ситуацією. Без належної деталізації Стів не в змозі виявити конкретної людини або коло осіб, відповідальних за перевитрату.

Побудуйте систему деталізації витрат і внесіть свої пропозиції щодо поліпшення аналітичного звіту, який дозволив би контролювати витрати.

2. Рекомендована література

1. Алексахин С. В. Прикладной статистический анализ : учеб. пособ. / С. В. Алексахин. – Москва : Приор, 2001. – 244 с.
2. Беляевский К. Статистика коммерческой деятельности / К. Беляевский. – Москва : Финстатинформ, 2000. – 288 с.
3. Виханский О. С. Стратегическое управление / О. С. Виханский. – Москва : Гардарики, 2002. – 296 с.
4. Внедрение сбалансированной системы показателей / под ред. В. Григорьева ; пер. с нем. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 478 с.
5. Гетьман О. О. Економічна діагностика / О. О. Гетьман, В. М. Шаповал. – Київ : Центр навчальної літератури, 2007. – 308 с.
6. Головки Т. В. Стратегічний аналіз / Т. В. Головки, С. В. Сагова. – Київ : КНЕУ, 2002. – 198 с.
7. Збалансована система показників в оцінці діяльності підприємства / за ред. Л. М. Малярець, А. В. Штереверя. – Харків : ХНЕУ, 2008. – 180 с.
8. Ивакина И. Сбалансированная система показателей / И. Ивакина. – Харьков : ИД "Фактор", 2007. – 164 с.
9. Ивлев В. Balanced Scorecard – альтернативные модели / В. Ивлев // Банки и технологии. – 2002. – № 4. – С. 35–36.
10. Каплан Роберт С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон. – Москва : ЗАО "Олимп-Бизнес", 2006. – 320 с.
11. Каплан Роберт С. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон. – Москва : ЗАО "Олимп-Бизнес", 2007. – 512 с.
12. Кизим М. О. Збалансована система показників : монографія / М. О. Кизим, А. А. Пилипенко, В. А. Зінченко. – Харків : ВД "Інжек", 2007. – 192 с.
13. Ким Дж.-О. Факторный, дискриминантный и кластерный анализ / Дж.-О. Ким, Ч. У. Мюллер, У. Р. Клекка ; под ред. И. С. Енюкова ; пер. с англ. – Москва : Финансы и статистика, 1989. – 2156 с.
14. Крамченко Л. І. Економічна статистика / Л. І. Крамченко, Н. П. Лутчин, Б. С. Москаль. – Львів : Новий світ – 2000, 2004. – 364 с.

15. Ляковська О. О. Переваги та недоліки Збалансованої системи показників / О. О. Ляковська // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 7. – С. 119–126.
16. Маккани М. Заставьте BSC работать. Intelligent Enterprise / М. Маккани // Корпоративные системы. – 2004. – № 5. – С. 28–31.
17. Мейер М. Оценка эффективности бизнеса / М. Мейер ; пер. с англ. А. О. Корсунский. – Москва : Вершина, 2004. – 272 с.
18. Недосекин А. Balanced Scorecard: плюсы, минусы, проблемы внедрения / А. Недосекин // Антикризисный менеджмент. – 2003. – № 12. – С. 19–22.
19. Нивен Пол Р. Сбалансированная система показателей: шаг за шагом: максимальное повышение эффективности и закрепление положительных результатов / Пол Р. Нивен. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2004. – 328 с.
20. Пан Л. Збалансована система показників як інструмент ефективного управління стратегією / Л. Пан // Наукові записки. – 2003. – Серія: Економічні науки. – Т. 21. – С. 56–63.
21. Панченко А. І. Узагальнення моделі статистичної оцінки основних показників діяльності підприємства / А. І. Панченко // Фінанси України. – 2005. – № 3. – С. 133–137.
22. Прикладной статистический анализ : учеб. пособ. / С. В. Алексахин. – Москва : Приор, 2001. – 244 с.
23. Разработка сбалансированной системы показателей / под. ред. А. М. Гершуна, Ю. С. Нефедьевой. – Москва : ЗАО "Олимп-Бизнес", 2005. – 128 с.
24. Рамперсад К. Х. Универсальная система показателей для оценки личной и корпоративной эффективности / К. Х. Рамперсад. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 148 с.
25. Слинков В. Н. Стратегическое планирование на основе сбалансированной системы показателей : практические рекомендации / В. Н. Слинков. – Киев : Дакор, 2008. – 382 с.
26. Солоненко Е. Сбалансированная система показателей: инструмент оценки или способ реализации стратегии? / Е. Солоненко // Довідник кадровика. – 2005. – № 1(31). – С. 80–85.
27. Статистика підприємництва : навч. посіб. / за ред. П. Г. Вашківа, В. П. Сторожука. – Київ : Слобожанщина, 1999. – 600 с.
28. Статистичне моделювання та прогнозування : навч. посіб. / під ред. О. В. Раєвнєвої. – Харків : ВД "Інжек", 2014. – 578 с.

29. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : монографія / за ред. Ю. Б. Іванова, О. М. Тищенко. – Харків : ВД "Інжек", 2006. – 382 с.
30. Федосєєв А. Відкриваючи нові горизонти управління бізнесом: система збалансованих показників / А. Федосєєв // Круглий стіл. – 2005. – № 5. – С. 28–30.
31. Фелпс Б. Умные бизнес-показатели: система измерений эффективности как важный элемент менеджмента / Б. Фелпс ; пер. с англ. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2004. – 312 с.
32. Фридаг Хервиг Р. Сбалансированная система показателей : руководство по внедрению / Хервиг Р. Фридаг. – Москва : Омега-Л, 2006. – 268 с.
33. Экономика и статистика фирм : учебник / В. Е. Адамов, С. Д. Ильенкова, Т. П. Сиротина, С. А. Смирнов. – Москва : Финансы и статистика, 2002. – 288 с.
34. Библиотека ключевых показателей эффективности (KPI) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : kpilib.ru.
35. Інформаційна база даних емітентів [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.smida.gov.ua.
36. Сайт Державної служби статистики України. – Режим доступу : www.ukrstat.gov.ua.
37. Сайт компанії "Інталев". – Режим доступу : www.intalev.ru.
38. Сайт про стратегічне управління та планування. – Режим доступу : www.stplan.ru/
39. Сайт про стратегічний менеджмент. – Режим доступу : www.strategy.bos.ru.
40. Сайт про фінансову звітність українських підприємств. – Режим доступу : www.ureports.narod.ru.
41. Сайт BALANCED SCORECARD. – Режим доступу : www.balanced-scorecard.ru.

Зміст

Вступ.....	3
1. Завдання до самостійної роботи за темами навчальної дисципліни.....	5
Змістовий модуль 1 Теоретико-аналітичні основи формування збалансованої системи показників.....	5
Тема 1. Методи та технологія стратегічного аналізу, його напрями.....	5
Тема 2. Збалансована система показників (ЗСП) як метод управління підприємством.....	10
Тема 3. Система моніторингу підприємства: структурний та елементний аспекти. Інформаційне забезпечення перспектив ЗСП..	19
Змістовий модуль 2 Практична реалізація збалансованої системи показників.....	29
Тема 4. Проектування збалансованої системи показників організації.....	29
Тема 5. Прикладні аспекти застосування ЗСП на підприємствах та організаціях.....	37
2. Рекомендована література.....	43

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

СТАТИСТИЧНИЙ МОНІТОРИНГ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТА ОРГАНІЗАЦІЙ

**Методичні рекомендації
до самостійної роботи
студентів спеціальності
051 "Економіка"
другого (магістерського) рівня**

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Укладачі: **Аксьонова** Ірина Вікторівна
Свидло Ганна Ігорівна

Відповідальний за видання *О. В. Раєвська*

Редактор *В. Ю. Степаненко*

Коректор *О. Г. Лященко*

План 2017 р. Поз. № 132 ЕВ. Обсяг 47 с.

Видавець і виготовлювач – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, просп. Науки, 9-А

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру
ДК № 4853 від 20.02.2015 р.*