МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

Завдання для самостійної роботи з навчальної дисципліни

"ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ"

для студентів спеціальності 8.03050601 "Прикладна статистика" денної форми навчання

Харків. Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014

Затверджено на засіданні кафедри статистики та економічного прогнозування.

Протокол № 9 від 20.12.2013 р.

Укладачі: Аксьонова І. В.
Бобкова О. Ю.

З-13 Завдання для самостійної роботи з навчальної дисципліни "Збалансована система показників" для студентів спеціальності 8.03050601 "Прикладна статистика" денної форми навчання / укл. І. В. Аксьонова, О. Ю. Бобкова. ─ Х. : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. ─ 28 с. (Укр. мов.)

Подано завдання для самостійної роботи з навчальної дисципліни, що мають закріпити у студентів вміння та навички формування збалансованої системи показників та побудови ефективної стратегії підприємства на їх основі.

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 навчальної 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 і процесів, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства, розробляти систему показників їх розвитку, застосовувати методи комплексної оцінки діяльності, виробляти стратегію розвитку.

Вивчення дисципліни "Збалансована система показників", як і вивчення інших статистичних дисциплін взагалі, неможливо без здатності до самоосвіти, аналізу та пошуку необхідної інформації, безперервного навчання та 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 основна питома вага навчального часу під час вивчення навчальної дисципліни відведена для самостійного опанування.

Вивчення навчальної дисципліни вимагає поряд із засвоєнням теоретичних положень, практичної проробки тем шляхом самостійного розв'язання відповідних завдань. На вирішення цих питань та закріплення теоретичного матеріалу і спрямовані пропоновані завдання для самостійної роботи.

Самостійна робота студентів (СРС) посилює набуття компетентностей, які вони отримують в межах лекційних та практичних занять на

підставі розвитку у студентів якостей до перманентного самонавчання, самореалізації та здібності планувати як свій час, так і своє майбутнє.

Формами проведення СРС у межах навчальної дисципліни виступають:

аудиторна СРС: вирішення практичних та ситуаційних завдань, презентація групових рішень;

позааудиторна *СРС*: підготовка до семінарських занять, вирішення 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 до формування стратегії управління підприємством:

знання щодо концепції стратегії управління;

знання щодо методів оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;

здатність до використання СВОТ-аналізу для діагностики ситуації на підприємстві;

здатність обирати необхідну стратегію розвитку підприємства;

вміння виробляти управлінські рішення на підставі узагальнення різноманітних суджень;

здатність до системного мислення;

здатність до узагальнення теоретичних, методичних та методологічних підходів щодо формування стратегій управління підприємством;

2) здатність застосовувати ЗСП як метод управління підприємством:

знання концепції ЗСП як інструмента управління підприємством;

знання передумов формування ЗСП;

здатність до формування місії, бачення та цінностей підприємства;

здатність проводити декомпозицію цілей підприємства за кожною складовою ЗСП;

здібність виділяти серед різноманітних пропозицій щодо вирішення проблеми інформацію, яка дозволяє це здійснити;

3) здатність формувати статистичне забезпечення аналізу підприємства за основними напрямами діяльності:

знання показників оцінки внутрішніх бізнес-процесів, трудових ресурсів підприємства та фінансів;

знання показників оцінки зовнішнього середовища підприємства;

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

здатність аналізувати ресурсну базу підприємства та клієнтську складову;

сприяння створенню знань щодо формування системи показників діяльності підприємства та ефективному управлінню ними;

4) здатність розробляти ЗСП з урахуванням особливостей стану та розвитку підприємства:

знання ключових показників ефективності діяльності підприємства;

знання методів визначення причинно-наслідкових зв'язків між складовими ЗСП;

здатність до складання стратегічних карт із виділенням причинно-наслідкових зв'язків;

здатність до формування інформаційного словника показників збалансованої системи за перспективами: фінансова, маркетингова, бізнес-процеси, якість та розвиток персоналу;

здатність до системного мислення;

5) здатність впроваджувати ЗСП та аналізувати результати впровадження:

знання сценаріїв каскадування ЗСП підприємства;

знання методів управління кадрами та бюджетним процесом на підставі ЗСП;

знання щодо збалансованої системи показників як основи стратегічного менеджменту;

здатність проводити каскадування ЗСП;

здатність аналізувати каскадовані збалансовані системи показників;

володіння стійким позитивним ставленням до своєї професії, до підвищення кваліфікації.

Завдання до самостійної роботи за темами навчальної дисципліни

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

Тема 1. Стратегія управління підприємством

Питання для самостійного опрацювання

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

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 при проведенні PEST-аналізу

Політичні фактори	Вплив економіки
1	2
Поточне законодавство на ринку. Майбутні зміни в законодавстві. Європейське/міжнародне законодавство. Регулюючі 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 лобіювання/тиску ринку. Міжнародні групи тиску. Екологічні проблеми. Інший вплив держави в галузі	Економічна ситуація і тенденції. Динаміка ставки рефінансування. Рівень інфляції. Інвестиційний клімат у галузі. Закордонні економічні системи та тенденції. Загальні проблеми оподаткування. Оподаткування, визначене для продукту/послуг. Сезонність/вплив погоди. Ринок і торгові цикли. Платоспроможний попит. Специфіка виробництва. Товаропровідні ланцюга та дистрибуція. Потреби кінцевого користувача. Обмінні курси валют. Основні зовнішні витрати: енергоносії, транспорт, сировина та комплектуючі комунікації
Соціокультурні тенденції	Технологічні інновації
Демографія. Зміни законодавства, що стосуються соціальних факторів. Структура доходів і витрат. Базові цінності	Розвиток конкурентних технологій. Фінансування досліджень. Пов'язані/залежні технології. Заміщаючі технології/рішення. Зрілість технологій

Закінчення табл. 2

1	2
Тенденції способу життя. Бренд, репутація компанії, імідж технології, яка використовується. 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 чинники. Реклама і зв'язки з громадськістю	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

Для виконання завдання слід побудувати табл. 3.

Таблиця 3

Перелік впливових факторів

Фактор	Вірогідність	Вплив	Реакція у відповідь
Політика			
2 – 3 фактори	Висока (час)	Угроза …	Дії компанії
Економіка			
	Середня (час)	Покращення …	
Соціокультурні фактори			
Технології			
	Низка (час)		

Тема 2. Збалансована система показників 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 оцінки ефективності бізнесу.

3. Розробка місії та стратегічного бачення підприємства: типові помилки.

4. Роль стратегічного аналізу в процесі обґрунтування збалансованої системи показників.

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 чинники, 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 відрізнятися 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 фактору 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 відрізнятися 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 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 даної компанії:

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

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

Питання для самостійного опрацювання

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

Завдання для самостійної роботи

Завдання 1. У табл. 4 наведено низку показників із різних аспектів діяльності підприємства. Сформувати таблицю, що буде включати

чотири аспекти діяльності: фінанси, споживачі, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток, а також згрупувати наведені показники за кожним із цих аспектів.

Наведіть показники ефективності діяльності обраного підприємства за чотирма аспектами (по п'ять показників).

Таблиця 4

Перелік показників підприємства за перспективами

1	2
Адміністративні витрати на одного працівника, ум. од. Вартість активів на одного працюючого, ум. од. Викид шкідливих речовин у навколишнє середовище. Витрати на виправлення помилкових управлінських рішень у загальній сумі адміністративних витрат, %. Витрати на дослідження і розробки, ум. од. Витрати на маркетинг, ум. од. Витрати на обслуговування одного споживача на рік, ум. од. Витрати на одного споживача, ум. од. Витрати на підготовку та освоєння нових продуктів, ум. од. Витрати на підготовку персоналу на одного працівника, ум. од. Відношення власного капіталу до загальної суми активів, платоспроможності, %. Вплив продуктів компанії на навколишнє середовище. Грошовий потік, ум. од. Додана вартість на одного працюючого, ум. од. Дохідність на вкладений капітал,%. Загальна сума активів, ум. од. Зростання кількості комп'ютерної техніки, в абсолютному вираженні або в %. Зростання продуктивності праці, %. Інвестиції в дослідження і розробки, ум. од. Інвестиції в освоєння нових ринків, ум. од. Інвестиції в підготовку персоналу або встановлення відносин зі споживачами, ум. од.	Питома вага витрат на дослідження та розробки в загальній сумі витрат, %. Питома вага витрат на інформаційні системи в загальній сумі адміністративних витрат, %. Питома вага нових продуктів в асортименті компанії, %. Питома вага працівників, які не досягли певного віку, в їх загальній чисельності, %. Питома вага своєчасно виконаних замовлень, %. Питома вага укладених угод у загальній кількості контактів з покупцями, %. Прибутковість активів, %. Прибутковість інвестицій, %. Прибутковість чистих активів, %. Прибуток від нових видів продуктів або послуг, ум. од. Прибуток на одного працюючого, ум. од. Продуктивність комп'ютерних систем (продуктивність процесора або об'єм інформації). Продуктивність комп'ютерних систем на одного працівника. Продуктивність праці на одного працюючого, ум. од. Рентабельність активів, %. Рентабельність обсягу продажів, %. Ресурси, виділені на дослідження і розробки в загальній величині ресурсів компанії, %

Закінчення табл. 4

1	2
Індекс довіри працівників до компанії, %. Індекс задоволеності працівників, %. Індекс задоволеності споживачів, %. Індекс кількості споживачів, %. Індекс прихильності споживачів, %. Індекс торгової марки, %. Капіталовіддача, %. Кількість відвідувань споживачів. Кількість візитів споживачів у компанію. Кількість втрачених покупців, в абсолютному вираженні або в %. Кількість зареєстрованих патентів. Кількість раціоналізаторських пропозицій на одного працівника. Кількість рекламацій. Кількість споживачів на одного працюючого, в абсолютному вираженні або в %. Кількість споживачів. Кількість якісно виконаних замовлень. Коефіцієнт маржинального доходу або (виручка за вирахуванням змінних витрат), %. Маржинальний дохід на одного працюючого, ум. од. Маркетингові витрати на одного споживача, ум. од. Непродуктивні витрати на одного споживача протягом року, ум. од. Оборотність матеріальних запасів. Обсяг продажів нових видів продуктів або послуг, ум. од. Періодичність поставок. Питома вага адміністративних витрат у загальному обсязі виручки, %. Питома вага видатків на вдосконалення у загальній сумі витрат на інформаційні технології, %	Ринкова вартість акцій, ум. од. Річний обсяг продажів на одного споживача, ум. од. Середній період часу від моменту оформлення замовлення до його виконання. Середній розмір поставок одному споживачеві, ум. од. Середній термін дії патентів компанії. Середній термін розробки нового виду продукту. Середній час між контактом зі споживачем та укладенням угоди. Середній час приймання замовлення, годинник. Середній час прийняття рішення. Середня тривалість зв'язків зі споживачами, дні. Середня трудомісткість виробу. Середня трудомісткість окремих технологій. Сума витрат, ум. од. Тривалість іонного циклу, витрати на його окремі дії. Тривалість проектів із досліджень і розробок, дні. Частка ринку, %. Частота прямих контактів із споживачами (на рік)

Змістовний модуль 2. Практична реалізація збалансованої системи показників

Тема 4. Розробка збалансованої системи показників

Питання для самостійного опрацювання

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

Завдання для самостійної роботи

Завдання 1. Зв'яжіть наведені види робіт та методи, що для них використовуються (табл. 5) та проранжуйте їх за етапами впровадження стратегічних карт. Спрогнозуйте, який орієнтований час необхідний для виконання кожної з робіт.

Таблиця 5

Етапи впровадження стратегічних карт

Етап	Опис видів робіт	Методи та прийоми, що використовуються
1	2	3
1	Розробка 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 при ідентифікації ключових факторів успіху та розробці системи показників

Закінчення табл. 5

1	2	3
4	Розробка корпоративної стратегічної карти	Спільний семінар формальних і неформальних лідерів компанії
5	Розробка 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
7	Розробка 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	Розробка плану заходів	Пропозиції відповідальних за реалізацію проекту на рівні окремих підрозділів

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

ABB – це транснаціональна корпорація, яка діє в електротехнічній галузі. У 1997 році її обсяг продажів склав 31 мільйон доларів. У 1998 – 1999 роках ABB 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 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 ABB програма "Споживачі у фокусі уваги" була представлена під назвою Т-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 Т-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 діючу 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 ABB. 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 розробки концепції стратегічного контролю ABB на основі ідей програми Т-50. У червні 1994 року ініціативна група представила на обговорення свою версію цієї концепції, яка в основному нагадувала концепцію стратегічних карт Каплана і Нортона. Проект отримав назву EVITA – абревіатура терміна "фінансовий і стратегічний контроль" шведською мовою. EVITA розроблялася шведською філією компанії переважно для внутрішнього використання.

Першочергові цілі проекту EVITA включали такі:

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

розробку системи контролю та управління для кожного окремого підрозділу;

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

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

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

Згідно з підходом компанії ABB, 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 Т-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 Каплана і Нортона. Комплексна місія і стратегія компанії – це основа для розробки 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 ABB рекомендують встановлювати мінімум один і максимум п'ять показників у кожному аспекті, а всього кожен підрозділ встановлює близько 10 показників у всіх аспектах. Менеджери ABB 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 шведського філії компанії. Присутні вивчали запропоновані матеріали та обмінювалися думками в малих групах. Дві філії – ABB Control і ABB Coiltech – зголосилися виступити в якості пілотних у реалізації цього проекту. Ці філії мають ряд загальних особливостей і ряд відмінних рис. У ABB Control приблизно 500 співробітників, її обсяг продажів складає близько 500 мільйонів шведських крон, вона займається в основному виробництвом запчастин до електротехнічних приладів. Масштаби діяльності ABB Coiltech приблизно в два рази менше. Виробничі процеси в цих фірмах також різні: в ABB Coiltech головним чином проводяться зварювальні та металообробні роботи.

Вірогідно, що з часом всі філії та підрозділи компанії організують свою діяльність на основі моделі EVITA. Аналогічна модель, орієнтована на досягнення компанією лідируючих позицій на світовому ринку електротехнічної продукції, була представлена топ-менеджерами шведського філії. На початку 1997 року підрозділи почали представляти в 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. ABB вважає, що модель EVITA служить засобом наочної демонстрації ролі окремих підрозділів у загальній структурі компанії і їх напрямів розвитку в майбутньому. Більшість філій компанії в 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 ABB показав, що, в першу чергу, переваги моделі оцінили більш молоді співробітники компанії і не бухгалтерські працівники. Менеджери ABB 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 розробка 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 і контролю реалізації корпоративної місії і стратегічних цілей на рівні функціональних підрозділів.

Побудуйте структуру показників для компанії ABB, використовуючи наведену форму (рис. 1).

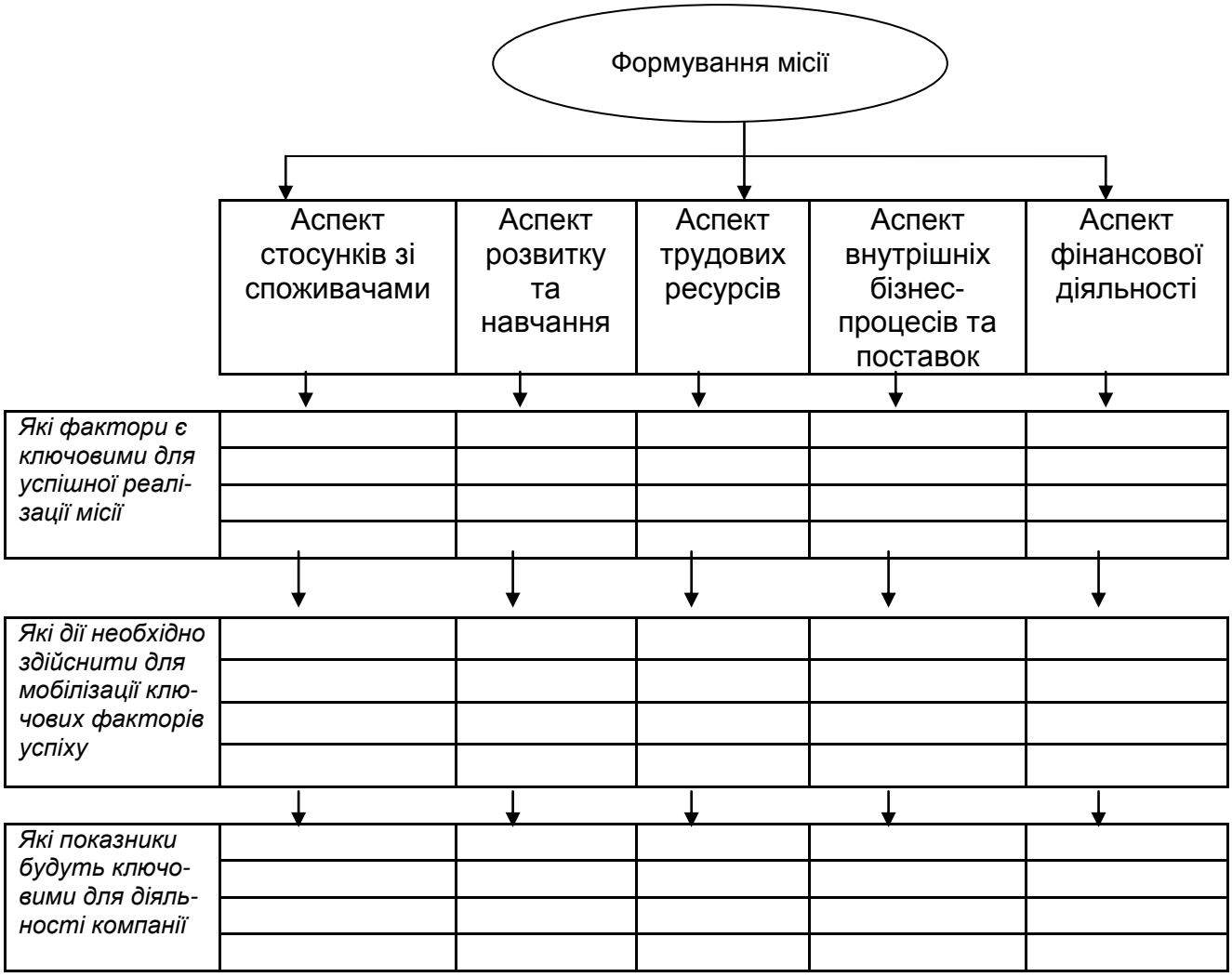

Рис. 1. **Структура показників для компанії ABB**

Завдання 3. Побудуйте за допомогою стрілок причинно-наслідкові зв'язки між стратегічними показниками на рис. 2.

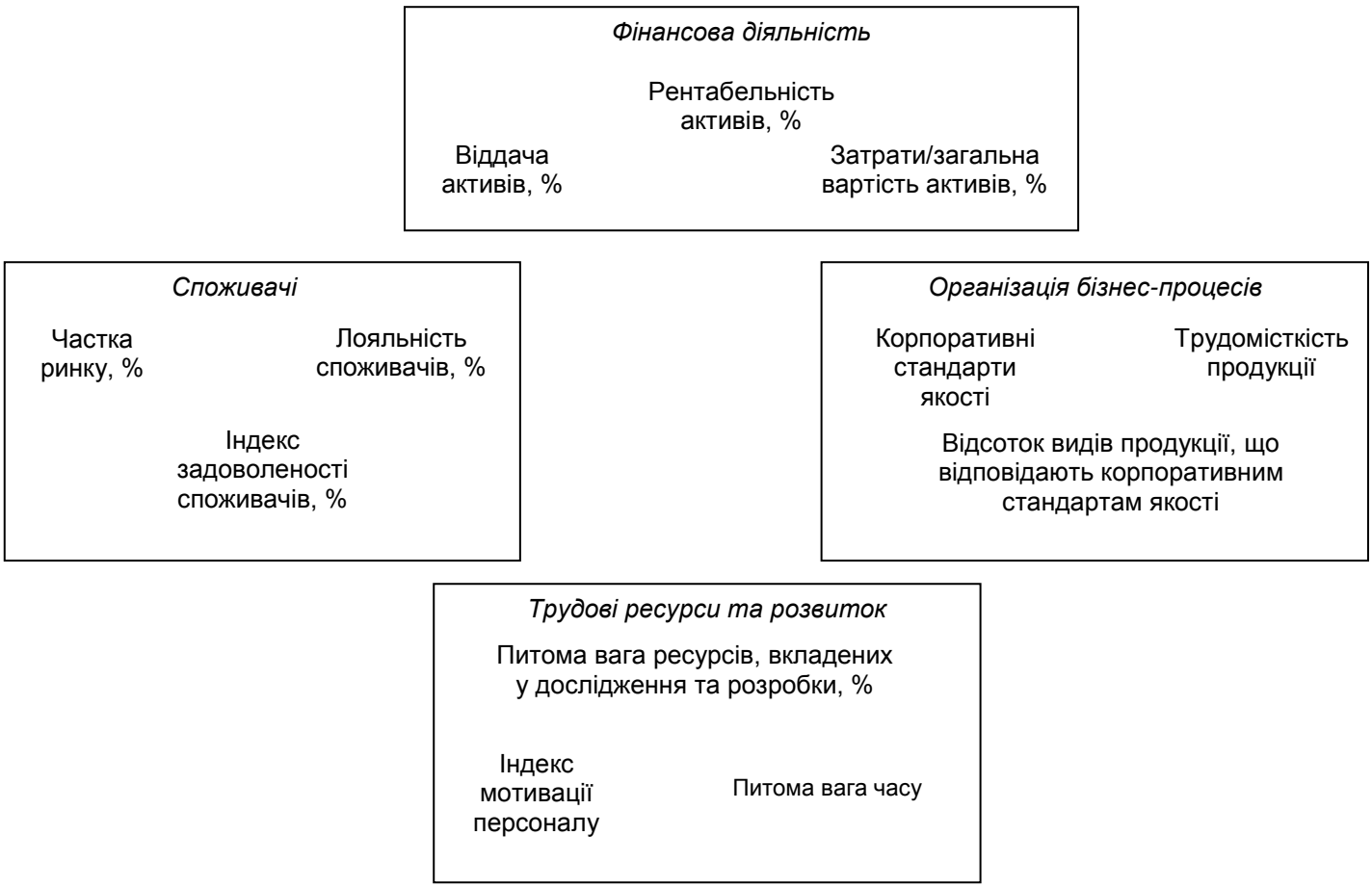

Рис. 2. **Причинно-наслідкові зв'язки між показниками**

Тема 5. Упровадження збалансованої системи показників

Питання для самостійного опрацювання

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

Завдання для самостійної роботи

Завдання 1. Проведіть каскадування наведеної в табл. 6 стратегічної мети для таких підрозділів банку, визначте показник та завдання для цієї мети на кожному з рівнів:

Таблиця 6

Каскадування мети

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

Тема 6. Результати впровадження збалансованої системи показників

Питання для самостійного опрацювання

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

Завдання для самостійної роботи

Завдання 1. 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. 7 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.

Таблиця 7

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
Обробка рекламних матеріалів	3 400	18 200	4 100
Графіка	16 400	21 300	9 300
Різне	7 200	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 кожну телефонну лінію був виділений окремий бюджет і фіксувалися відхилення від нього, то й це не поліпшило б можливості з контролю над даною 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.

Рекомендована література

Белявский К. Статистика коммерческой деятельности / К. Беляевский. – М. : Финстатинформ, 2000. – 288 с.

Виханский О. С. Стратегическое управление / О. С. Виханский. – М. : Гардарики, 2002. – 296 с.

Внедрение сбалансированной системы показателей / под ред. В. Григорьева ; пер. с нем. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 478 с.

Гетьман О. О. Економічна діагностика / О. О. Гетьман, В. М. Шаповал. – К. : Центр навчальної літератури, 2007. – 308 с.

Головко Т. В. Стратегічний аналіз / Т. В. Головко, С. В. Сагова. – К. : КНЕУ, 2002. – 198 с.

Збалансована система показників в оцінці діяльності підприємства / за ред. Л. М. Малярець, А. В. Штереверя. – Х. : ХНЕУ, 2008. – 180 с.

Ивакина И. Сбалансированная система показателей / И. Ивакина. – Х. : ИД "Фактор", 2007. – 164 с.

Ивлев В. Balanced Scorecard – альтернативные модели / В. Ивлев // Банки и технологии. – 2002. – № 4. – С. 35–36.

Каплан Роберт С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / С. Каплан Роберт, П. Нортон Дейвид. – М. : ЗАО "Олимп-Бизнес", 2006. – 320 с.

Каплан Роберт С. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / С. Каплан Роберт, П. Нортон Дейвид. – М. : ЗАО "Олимп-Бизнес", 2007. – 512 с.

Кизим М. О. Збалансована система показників : монографія / М. О. Кизим, А. А. Пилипенко, В. А. Зінченко. – Х. : ВД "Інжек", 2007. – 192 с.

Крамченко Л. І. Економічна статистика / Л. І. Крамченко, Н. П. Лутчин, Б. С. Москаль. – Львів : "Новий світ – 2000", 2004. – 364 с.

Лясковська О. О. Переваги та недоліки Збалансованої системи показників / О. О. Лясковська // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 7. – С. 119–126.

Маккани М. Заставьте BSC работать. Intelligent Enterprise / М. Маккани // Корпоративные системы. – 2004. – № 5. – С. 28–31.

Мейер М. Оценка зффективности бизнеса / М. Мейер ; пер. с англ. А. О. Корсунский. – М. : Вершина, 2004. – 272 с.

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

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

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

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

Прикладной статистический анализ : учебн. пособ. / под. ред. С. В. Алексахина. – М. : Приор, 2001. – 244 с.

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

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

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

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

Статистика підприємництва : навч. посібн. / за ред. П. Г. Вашківа, В. П. Сторожука. – К. : Слобожанщина, 1999. – 600 с.

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

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

Фелпс Б. Умные бизнес-показатели: Система измерений зффективности как важный злемент менеджмента / Б. Фелпс ; пер. с англ. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2004. – 312 с.

Фридаг Хервиг Р. Сбалансированная система показателей: руководство по внедрению / Фридаг Хервиг Р. – М. : Омега-Л, 2006. – 268 с.

Экономика и статистика фирм : учебник / В. Е. Адамов, С. Д. Ильенкова, Т. П. Сиротина и др. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 288 с.

Інформаційна база даних емітентів [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www. smida.gov.ua.

Сайт Державної служби статистики України. – Режим доступу : www.ukrstat.gov.ua.

Сайт компанії "Інталев". – Режим доступу : www. intalev.ru.

Сайт про стратегічний менеджмент. – Режим доступу : www.strategy.bos.ru.

Сайт про стратегичне управління та планування. – Режим доступу : www. stplan.ru/.

Сайт про фінансову звітність українських підприємств. – Режим доступу : www. ureports.narod.ru.

Сайт BALANCED SCORECARD. – Режим доступу : www.balansed-scorecard.ru.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Завдання для самостійної роботи з навчальної дисципліни "ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ"

для студентів спеціальності 8.03050601 "Прикладна статистика" денної форми навчання

Укладачі: **Аксьонова** Ірина Вікторівна
Бобкова Олександра Юріївна

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

Редактор **Бутенко В. О.**

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

План 2014 р. Поз. № 147.
Підп. до друку Формат 60 х 90 1/16. Папір MultiCopy. Друк Riso.
Ум.-друк. арк. 1,75. Обл.-вид. арк. 2,19. Тираж прим. Зам. №

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

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів видавничої справи ***Дк № 481 від 13.06.2001 р.***