

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

**"ЗАТВЕРДЖУЮ"**

Заступник керівника  
(проректор з науково-педагогічної роботи)

---

Микола АФАНАСЬЄВ

Моніторинг та збалансована система показників в управлінні ефективністю бізнесу

**робоча програма навчальної дисципліни**

Галузь знань	<i>усі</i>
Спеціальність	<i>усі</i>
Освітній рівень	<i>другий (магістерський)</i>
Освітня програма	<i>усі</i>

Статус дисципліни	<i>вибіркова</i>
Мова викладання, навчання та оцінювання	<i>українська</i>

Завідувач кафедри  
*статистики і економічного  
прогнозування*

Олена РАЄВНЄВА

Харків  
2020

ЗАТВЕРДЖЕНО

на засіданні кафедри *статистики і економічного прогнозування*  
Протокол № 5 від 10.11.2020 р.

Розробники:

Аксьонова І. В., к.е.н., доц. кафедри статистики і економічного прогнозування;

Свидло Г. І., к.е.н., доц. кафедри статистики і економічного прогнозування.

**Лист оновлення та перезатвердження  
робочої програми навчальної дисципліни**

Навчальний рік	Дата засідання кафедри –розробника РПНД	Номер протоколу	Підпис завідувача кафедри
2021-2022 рр.	10.11.2020 р.	5	

### Анотація навчальної дисципліни

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

Вивчення дисципліни «Моніторинг та збалансована система показників в управлінні ефективністю бізнесу» 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 розроблення збалансованих показників і здатні побудувати ефективну стратегію підприємства на їх основі.

Знання з дисципліни «Моніторинг та збалансована система показників в управлінні ефективністю бізнесу» необхідні майбутнім фахівцям, щоб об'єктивно оцінювати кількісну та якісну сторони соціально-економічних явищ та процесів, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства, розробляти систему показників їх розвитку, застосовувати методи комплексного оцінювання діяльності, виробляти стратегію розвитку.

До вивчення даної навчальної дисципліни студент приступає, прослухавши базові дисципліни економічного циклу, зокрема, статистику, економіко-статистичну діагностику підприємства, економіку підприємства, фінансовий аналіз, економічний аналіз, бухгалтерський облік та аудит, стратегічний менеджмент, управлінський аналіз.

Об'єктом навчальної дисципліни є підприємства та організації.

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

Метою викладання даної навчальної дисципліни є формування професійних компетентностей щодо розробки стратегії розвитку підприємства на підставі проектування та використання збалансованої системи показників і відповідної системи моніторингу.

### Характеристика навчальної дисципліни

Курс	<b>1М</b>
Семестр	<b>2</b>
Кількість кредитів ECTS	<b>5</b>
Форма підсумкового контролю	<b>залік</b>

### Структурно-логічна схема вивчення дисципліни

Пререквізити	Постреквізити
Статистика	Дисципліни (маг-майори) економічного спрямування
Економіка підприємства	Написання консультаційного проекту за результатами науково-дослідної практики
Фінансовий аналіз	Написання звітів з переддипломної практики
Економічний аналіз	Написання дипломної роботи
Бухгалтерський облік	
Стратегічний менеджмент	
Управлінський аналіз	

### Компетентності та результати навчання за дисципліною

Компетентності	Результати навчання
Здатність оцінювати зовнішнє та внутрішнє середовище та формувати стратегії управління підприємством	Використовувати SWOT-, PEST-, PIMS-аналізи для оцінювання зовнішнього оточення підприємства. Використовувати GAP-аналіз, стратегічний вартісний аналіз та оцінювання конкурентної позиції підприємства
Здатність застосовувати збалансовану систему показників як інструмент управління підприємством	Формувати передумови розробки ЗСП, тобто місію, бачення та цінності підприємства. Проводити декомпозицію цілей підприємства за кожною складовою ЗСП
Здатність формувати базу даних, необхідну для розробки системи моніторингу, аналізу та оцінки підприємства чи організації за перспективами збалансованої системи показників	Розробляти системи статистичного моніторингу діяльності підприємств та організацій для виділення інформаційно-аналітичної та методичної складових діагностики зовнішнього та внутрішнього бізнес-середовища. Формувати перелік обґрунтованих показників за перспективами ЗСП
Здатність проводити економіко-статистичний аналіз підприємства чи організації за перспективами: фінансова, маркетингова, бізнес-процеси, якість та розвиток персоналу	Проводити аналіз виробництва та реалізації продукції, собівартості виробництва, кадрового складу підприємства, фінансової діяльності. Аналізувати ресурсну базу підприємства та клієнтську складову
Здатність проектувати збалансовану систему показників з урахуванням особливостей стану та розвитку підприємства	Складати стратегічні карти із виділенням причинно-наслідкових зв'язків. Формувати інформаційний словник показників збалансованої системи за перспективами: фінансова, маркетингова, бізнес-процеси, якість та розвиток персоналу
Здатність упроваджувати збалансовану систему показників і формувати стратегічні рішення щодо управління підприємством на її основі	Розробляти особисті ЗСП. Формувати управлінські рішення щодо розвитку підприємства на підставі ЗСП

### Програма навчальної дисципліни

#### Змістовий модуль 1. Теоретико-аналітичні основи формування збалансованої системи показників

**Тема 1.** Методи та технологія стратегічного аналізу, його напрями

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

**Тема 3.** Система моніторингу підприємства: структурний та елементний аспекти. Інформаційне забезпечення перспектив збалансованої системи показників (ЗСП)

#### Змістовий модуль 2. Практична реалізація збалансованої системи показників

**Тема 4.** Проектування збалансованої системи показників організації.

**Тема 5.** Прикладні аспекти застосування збалансованої системи показників (ЗСП) на підприємствах та організаціях

## **Методи навчання та викладання**

Проблемні лекції, міні-лекції, банки візуального супроводження та презентації. Лекційні, лабораторні заняття з використанням інформаційних технологій. Методи оцінювання: поточний контроль (комп'ютерне тестування, захист кейс-завдань, захист домашніх завдань); модульний контроль (колоквіуми); підсумковий контроль (залік).

## **Порядок оцінювання результатів навчання**

Система оцінювання сформованих компетентностей у студентів враховує види занять, які згідно з програмою навчальної дисципліни передбачають лекційні, лабораторні заняття, а також виконання самостійної роботи. Оцінювання сформованих компетентностей у студентів здійснюється за накопичувальною 100-бальною системою. Контрольні заходи включають: оцінювання роботи студентів у процесі лекційних, лабораторних занять; оцінювання виконання кейс-завдань; оцінювання виконання самостійної роботи студентів (домашніх завдань) та тестових завдань; проведення модульного контролю.

Критерії поточного оцінювання знань студентів:

Лекції (1 бал):

0,5 – присутність на лекції;

0,5 – активна участь в обговоренні питань лекції.

Лабораторне заняття (2 бали):

1 – присутність на лабораторному занятті;

1 – активна участь у вирішенні лабораторних завдань.

Кейс-завдання (5 балів)

5 – зміст та структура виконаного кейс-завдання відповідають меті дослідження, запропонована презентація результатів дослідження та подано аналітичні пояснення й висновки стосовно поставлених завдань; проведено комплексне дослідження стану підприємства та визначення необхідних показників, відповідно меті кейс-завдання; обґрунтовано й сформовано систему соціально-економічних показників за перспективами, які впливають на розвиток бізнесу;

4 – зміст та структура виконаного кейс-завдання відповідають меті дослідження, запропонована презентація результатів дослідження та подано аналітичні пояснення й висновки стосовно поставлених завдань; проведено достатнє дослідження стану підприємства та визначення необхідних показників, відповідно меті кейс-завдання; обґрунтовано й сформовано систему соціально-економічних показників за перспективами, які впливають на розвиток бізнесу;

3 – зміст та структура виконаного кейс-завдання відповідають меті дослідження, запропонована презентація результатів дослідження та подано аналітичні пояснення й висновки стосовно поставлених завдань; проведено достатнє дослідження стану підприємства та визначення необхідних показників відповідно меті кейс-завдання, але недостатньо коректно визначено набір соціально-економічних показників за перспективами, які впливають на розвиток бізнесу;

0 – зміст та структура виконаного кейс-завдання не відповідають меті дослідження або виконання кейс-завдання відсутнє.

Самостійна робота (домашнє завдання) (3 бали):

3 – робота виконана і захищена в строк без помилок у розрахунках, надані обґрунтовані висновки і правильні відповіді за темою роботи;

2,5 – робота виконана і захищена без помилок у розрахунках, надані обґрунтовані висновки і правильні відповіді за темою роботи;

2 – робота виконана та захищена з незначними помилками у розрахунках та висновках;

0 – робота невиконана і незахищена.

Тестові завдання (2 бала):

25% правильних відповідей – 0,5 бали;

50% правильних відповідей – 1 бал;  
 75% правильних відповідей – 1,5 бали;  
 100% правильних відповідей - 2 бали.

Колоквіум (10 балів)

10 – усі завдання колоквіуму вирішені вірно, зроблено обґрунтовані висновки щодо проаналізованої ситуації;

9 – усі завдання колоквіуму вирішені вірно, але студент припустив деякі неточності у формулюванні економічних висновків;

8 – усі завдання колоквіуму вирішені вірно, але студент зробив не повні економічні висновки;

7 – усі завдання колоквіуму вирішені, але студент припустився незначних помилок у вирішенні завдань та формулюванні висновків;

6 – усі завдання колоквіуму вирішені, але студент припустився значних помилок у їх вирішенні та формулюванні висновків;

0 – студент не з'явився на колоквіум.

Сумарний результат у балах за семестр складає: "60 і більше балів – зараховано", "59 і менше балів – не зараховано"

Виставлення підсумкової оцінки здійснюється за шкалою, наведено в таблиці "Шкала оцінювання: національна та ЄКТС".

Форми оцінювання та розподіл балів наведено у таблиці "Рейтинг-план навчальної дисципліни".

### Шкала оцінювання: національна та ЄКТС

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку
90 – 100	A	відмінно	зараховано
82 – 89	B	добре	
74 – 81	C		
64 – 73	D	задовільно	
60 – 63	E		
35 – 59	FX	незадовільно	не зараховано

### Рейтинг-план навчальної дисципліни

Тема	Форми та види навчання		Форми оцінювання	Мак бал
Тема 1.	<i>Аудиторна робота</i>			
	Лекція	Лекція розкриває питання: 1. Поняття про стратегію управління. 2. Напрямки стратегічного аналізу: макро- та мікросередовище. 3. Ситуаційний аналіз підприємства	Робота на лекції	2
	Лабораторне заняття	Лабораторна робота за темою: «Методи та технологія стратегічного аналізу, його напрями». Завдання 1. Використання SWOT-аналізу для оцінювання зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Завдання 2. Застосування PEST-аналізу для оцінювання стратегії підприємства. Виконання кейс-завдання «Стратегічний аналіз підприємства»	Робота на лабораторному занятті	4
			Захист кейс-завдання	5
		Тестові завдання	2	

	<b>Самостійна робота</b>			
	Питання та завдання до самостійного опрацювання	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за темою 1. Підготовка до тестового контролю, виконання домашніх завдань за темою 1	Домашнє завдання	3
<b>Тема 2.</b>	<b>Аудиторна робота</b>			
	Лекція	Лекція розкриває питання: 1. Методологічні засади побудови збалансованої системи показників. 2. Переваги та недоліки збалансованої системи показників. 3. Передумови формування збалансованої системи показників	Робота на лекції	2
	Лабораторне заняття	Лабораторна робота за темою «Збалансована система показників (ЗСП) як метод управління підприємством. Завдання 1. Основи застосування морфологічного аналізу для встановлення причинно-наслідкових зв'язків між цілями. Виконання кейс-завдання «Формування місії та стратегічного плану. Структуризація та документування цілей за перспективами збалансованої системи показників»	Робота на лабораторному занятті	4
			Захист кейс-завдання	5
			Тестові завдання	2
<b>Самостійна робота</b>				
	Питання та завдання до самостійного опрацювання	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за темою 2. Підготовка до тестового контролю, виконання домашніх завдань за темою 2	Домашнє завдання	3
<b>Тема 3</b>	<b>Аудиторна робота</b>			
	Лекція	Лекція розкриває питання: 1. Організаційно-методичні аспекти розробки системи статистичного моніторингу діяльності підприємств та організацій. 2. Формування обґрунтованих показників за перспективами збалансованої системи. 3. Економіко-статистичний аналіз показників підприємств та організацій за перспективами ЗСП. 4. Використання кореляційного та факторного аналізу для редукції інформаційного простору та виокремлення істотних показників	Робота на лекції	2
	Лабораторне заняття	Лабораторна робота за темою «Система моніторингу підприємства: структурний та елементний аспекти. Інформаційне забезпечення перспектив ЗСП». Завдання 1. Моніторинг показників діяльності підприємства за перспективами ЗСП. Завдання 2. Прикладні аспекти застосування	Робота на лабораторному занятті	4
Захист кейс-завдання			5	
Тестові завдання			2	

		кореляційного та факторного аналізу для формування показників за перспективами ЗСП. Виконання кейс-завдання «Формування обґрунтованої системи показників за перспективами збалансованої системи показників»	Колоквіум	10
	<b>Самостійна робота</b>			
	Питання та завдання до самостійного опрацювання	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за темою 3. Підготовка до тестового контролю, до модульного контролю, виконання домашніх завдань за темою 3	Домашнє завдання	3
<b>Тема 4</b>	<b>Аудиторна робота</b>			
	Лекція	Лекція розкриває питання: 1. Формування інформаційного словника для показників збалансованої системи. 2. Встановлення причинно-наслідкових зв'язків між складовими збалансованої системи показників. 3. Методи побудови стратегічних карт	Робота на лекції	2
	Лабораторне заняття	Лабораторна робота за темою «Проектування збалансованої системи показників організації». Завдання 1. Побудова стратегічної карти за перспективами ЗСП. Виконання кейс-завдання «Складання інформаційного словника за перспективами збалансованої системи показників»	Робота на лабораторному занятті	4
			Захист кейс-завдання	5
			Тестові завдання	2
		<b>Самостійна робота</b>		
	Питання та завдання до самостійного опрацювання	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за темою 4. Підготовка до тестового контролю, виконання домашніх завдань за темою 4	Домашнє завдання	3
<b>Тема 5</b>	<b>Аудиторна робота</b>			
	Лекція	Лекція розкриває питання: 1. Побудова ЗСП підприємства на засадах Д. Нортон та Р. Каплана. 2. Альтернативний підхід до побудови ЗСП розвитку підприємства. 3. Обслуговування збалансованої системи показників (ЗСП)	Робота на лекції	2
	Лабораторне заняття	Лабораторна робота за темою «Прикладні аспекти застосування ЗСП на підприємствах та організаціях». Завдання 1. Побудова компонентів ЗСП. Виконання кейс-завдання «Розробка збалансованої системи показників за методом Д. Нортон та Р. Каплана»	Робота на лабораторному занятті	4
			Захист кейс-завдання	5
			Тестові завдання	2
			Колоквіум	10
	<b>Самостійна робота</b>			



	Питання та завдання до самостійного опрацювання	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за темою 5. Підготовка до тестового контролю, виконання домашніх завдань за темою 5	Домашнє завдання	3
Залік				100

### Рекомендована література

#### Основна

1. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економічна діагностика. – Київ: Центр навчальної літератури, 2007. – 308 с.
2. Збалансована система показників в оцінці діяльності підприємства / За ред. Л.М. Малярець, А.В. Штереверя. – Х. : ХНЕУ, 2008. – 180 с.
3. Ивакина И. Сбалансированная система показателей. – Харьков : ИД «Фактор», 2007. – 164 с.
4. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2006. – 320 с.
5. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007. – 512 с.
6. Кизим М.О., Пилипенко А.А., Зінченко В.А. Збалансована система показників: Монографія. – Х. : ВД «Інжек», 2007. – 192 с.
7. Когнитивная бизнес-аналитика: учебник / под ред. Н. М. Абдикеева. – М. : Инфра-М, 2011. – 512 с.
8. Лоусон Р., Хэтч Т., Дезрочес Д. Сбалансированная система показателей – лучшие практики. – М. : Баланс Бизнес Букс, 2015. – 208 с.
9. Нивен Пол Р. Сбалансированная система показателей: шаг за шагом: максимальное повышение эффективности и закрепление положительных результатов. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2004. – 328 с.
10. Системи фінансового моніторингу. Методологія проектування: Монографія / за ред. О. В. Мозенкова. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2005. – 152 с.
11. Статистичне моделювання та прогнозування: навчальний посібник/ Під ред. О. В. Раєвньої. – Х. : ВД «Інжек», 2014. – 578 с.

#### Додаткова

12. Мейер М. Оценка эффективности бизнеса/ Пер. С англ. А.О. Корсунский. – М.: Вершина, 2004. –272 с.
13. Рамперсад К. Хьюберт. Универсальная система показателей для оценки личной и корпоративной эффективности. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 148 с.
14. Фелпс Б. Умные бизнес-показатели: Система измерений эффективности как важный элемент менеджмента / Пер. С англ. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2004. – 312 с.
15. Фридаг Хервиг Р. Сбалансированная система показателей: руководство по внедрению. – М. : Омега-Л, 2006. – 268 с.

#### Інформаційні ресурси

16. Інформаційна база даних емітентів. – Режим доступу: [www. Smida.gov.ua](http://www.Smida.gov.ua)
17. Сайт про стратегічний менеджмент. – Режим доступу : [www.strategy.bos.ru](http://www.strategy.bos.ru)
18. Сайт про фінансову звітність українських підприємств. - Режим доступу : [www.ureports.narod.ru](http://www.ureports.narod.ru).
19. Сторінка навчальної дисципліни на платформі Moodle (персональна навчальна система). - Режим доступу : <https://pns.hneu.edu.ua/course/view.php?id=7328>