

МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ САМОСТІЙНОЇ
РОБОТИ СТУДЕНТІВ
з дисципліни
“СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ
ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ”
(для спеціалістів, магістрів)**

Київ
ДП «Видавничий дім «Персонал»
2012

Підготовлено професором кафедри менеджменту організацій
В. П. Сладкевичем

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту організацій
(протокол № 6 від 08.02.11)

Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом

Сладкевич В. П. Методичні рекомендації щодо забезпечення самостійної роботи студентів з дисципліни “Системний аналіз діяльності організації” (для спеціалістів, магістрів). — К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2012. — 34 с.

Методичні рекомендації щодо забезпечення самостійної роботи студентів містять пояснювальну записку, тематичний план, зміст самостійної роботи з дисципліни “Системний аналіз діяльності організації”, контрольні питання з курсу, критерії оцінювання знань студентів при підсумковому контролі, а також список літератури.

- © Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП), 2012
- © ДП «Видавничий дім «Персонал», 2012

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Самостійна робота студентів є складовою навчального процесу, важливим чинником, який формує вміння навчатися, сприяє активізації засвоєння студентом знань та їх реалізації, основним засобом опанування навчального матеріалу у вільний від навчальних занять час.

Мета самостійної роботи — сприяти засвоєнню у повному обсязі навчальної програми дисципліни “Системний аналіз діяльності організації” та формуванню самостійності як особистісної риси та важливої професійної якості, сутність якої полягає в умінні систематизувати, планувати та контролювати власну діяльність.

Завдання самостійної роботи — засвоєння певних знань, умінь, навичок, закріплення та систематизація здобутих знань, їх застосування при виконанні практичних завдань та творчих робіт, а також виявлення прогалин у системі знань із предмета.

Зміст самостійної роботи студента визначається навчальною програмою дисципліни, методичними матеріалами, завданнями викладача.

Самостійна робота студента забезпечується системою навчально-методичних засобів, передбачених для вивчення навчальної дисципліни: підручник, навчальні та методичні посібники, методичні матеріали для самостійної роботи, конспект лекцій, практикум тощо.

Самостійна робота студентів організовується з дотриманням наступних вимог:

- обґрунтування необхідності завдань загалом і конкретного завдання зокрема;
- надання детальних методичних рекомендацій щодо виконання роботи;
- надання можливості студентам виконувати творчі роботи, які відповідають умовно-професійному рівню засвоєння знань, не обмежуючи їх виконанням стандартних завдань;
- підтримання постійного зворотного зв'язку зі студентами в процесі виконання самостійної роботи, що є чинником ефективності навчального середовища

Перелік завдань для самостійної роботи, форми її організації та звітності, термін виконання та кількість балів, які можна отримати за виконання завдань, визначаються викладачем кафедри при розробці

робочої навчальної програми дисципліни (розділу “Самостійна робота студентів”).

Розпочинаючи вивчати дисципліну, студенти повинні бути проінформовані викладачем щодо організації самостійної роботи, її форм та видів, термінів виконання, форм контролю та звітності, кількості балів за виконання завдань.

Організація і контроль процесу та змісту самостійної роботи і її результатів здійснюються викладачами кафедри.

Оцінки (бали), отримані студентами за виконання різних видів самостійної роботи, фіксуються викладачами і мають бути доведені до відома студентів.

ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН
дисципліни
“СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ”

№ пор.	Назва змістовного модуля і теми
	Змістовий модуль I. Теоретичні основи системного аналізу
1	Засади загальної теорії систем
2	Методологія системного аналізу діяльності організації
	Змістовий модуль II. Прикладні аспекти системного аналізу діяльності організації
3	Аналіз ефективності використання ресурсів організації
4	Аналіз системи управління організації
5	Маркетинговий аналіз діяльності організації
6	Стратегічний аналіз розвитку організації
Разом годин: 144	

ЗМІСТ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ
з дисципліни
“СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ”

Змістовий модуль I. Теоретичні основи системного аналізу

Тема 1. Засади загальної теорії систем

Визначення терміна “система”. Елементи, підсистеми, входи та виходи, зовнішнє середовище системи. Поняття про структуру, ієрархію, зв'язки між елементами систем. Поняття про ціль системи. Моделі систем: модель “чорного ящика”, модель складу системи, модель структури системи. Динамічні моделі систем.

Класифікація систем. Штучні та природні системи. Класифікація систем за їх походженням, описом змінних, типом їх операторів, способом керування, ступенем ресурсної забезпеченості керування. Ієрархія систем.

Організація як відкрита складна соціотехнічна система. Закони розвитку і властивості організації як системи. Цілісність, відкритість, цілеспрямованість, жорсткість, надійність, емерджентність, адаптивність організації як системи. Ефект синергії. Поведінка та стійкість систем. Стадії життєвого циклу організації як системи.

Теми рефератів

1. Огляд наукових публікацій за темою курсу.
2. Класифікація систем.
3. Організація як відкрита складна соціотехнічна система.
4. Ієрархія систем.
5. Ефект синергії як ознака функціонування системи.

Контрольні питання

1. У чому полягає сутність системного аналізу та системного підходу?
2. На які складові поділяється система?
3. Які приклади класифікації систем ви можете навести?
4. Які головні властивості систем?
5. Чим характеризуються кібернетичні системи?

6. Наведіть приклади різних видів систем (соціально-економічних, інформаційних, технічних, біологічних, фізичних тощо) та спробуйте описати їх головні властивості.
7. Схарактеризуйте головні принципи системного аналізу.
8. Назвіть загальні характеристики організацій.
9. Розкрийте зміст основних законів функціонування і розвитку організацій.
10. Які особливості функціонування мають організації на кожному етапі власного розвитку?
11. Розкрийте властивості організації як системи.

Завдання для перевірки знань

1. Дайте визначення терміна “система”:
Система – це...
2. Виберіть правильну відповідь (одну або кілька):
Принцип системності зумовлює:
 - а) необхідність розгляду системи як єдиного цілого;
 - б) необхідність розгляду системи як сукупності елементів;
 - в) дослідження будь-якої частини системи разом з її зв'язками з іншими частинами та із зовнішнім середовищем;
 - г) правильні відповіді – а, в;
 - д) правильні всі відповіді – а, б, в;
 - е) жодна з відповідей – а, б, в – неправильна.
3. Виберіть правильну відповідь (одну або кілька):
Системи з управлінням називають:
 - а) відкритими;
 - б) кібернетичними;
 - в) складними;
 - г) стохастичними;
 - д) динамічними;
 - е) жодна з відповідей (а – д) неправильна.
4. Закінчіть вислів:
Наявність зворотних зв'язків у системі дає змогу...
5. Чи правильне таке твердження (“так” чи “ні”) і чому?
Соціально-економічні системи є відкритими системами.
6. Виберіть правильну відповідь (одну або кілька):
Емерджентність системи характеризує:
 - а) зв'язок системи із зовнішнім середовищем;
 - б) цілеспрямованість системи;

- в) наявність у системи загалом властивостей, що відсутні у її елементів;
- г) те, що не компоненти утворюють ціле (систему), а навпаки, при поділі цілого виявляють компоненти системи;
- д) параметри функціонування та розвитку системи;
- е) жодна з відповідей (а – д) неправильна.

Література [1; 2; 6; 17; 31; 38]

Тема 2. Методологія системного аналізу діяльності організації

Основні завдання системного аналізу діяльності організації.

Принципи системного аналізу діяльності організації: системності, ізоморфізму, кінцевої мети, ієрархії, функціональності, розвитку.

Послідовність етапів системного аналізу. Формулювання проблеми та її проблематики. Виявлення цілей. Метод побудови дерева цілей. Формулювання критеріїв. Визначення наявних ресурсів для досягнення цілей. Генерування альтернатив та сценаріїв.

Евристичні методи генерування альтернатив. Метод “мозкового штурму”. Метод Дельфі. Метод експертних оцінок. Синектика. Метод сценаріїв. Морфологічні методи. Ділові ігри.

Методи аналізу та синтезу систем.

Контрольні питання

1. Основні завдання системного аналізу діяльності організації.
2. Принципи системного аналізу діяльності організації.
3. Схарактеризуйте головні етапи проведення системного аналізу.
4. У чому полягає розширення проблематики при аналізі організаційних систем?
5. Для чого необхідно будувати дерево цілей?
6. Побудуйте дерево цілей та проаналізуйте наявні можливості для вирішення кількох проблем, які вам доводилося розв’язувати на практиці.
7. Побудуйте дерево цілей для певної фірми, підприємства, організації, про функціонування яких ви маєте відповідну інформацію.
8. Які ви знаєте евристичні методи генерування альтернатив?
9. У чому полягає сутність методу “мозкового штурму”?
10. У чому полягають головні труднощі, що виникають при алгоритмізації системних досліджень?
11. У чому полягають завдання аналізу та синтезу систем?

Завдання для перевірки знань

1. Виберіть правильну відповідь (одну або кілька).

Системне дослідження довільної проблеми починається з:

- а) виявлення цілей;
- б) формулювання проблеми;
- в) визначення наявних ресурсів;
- г) аналізу структури системи;
- д) жодна з відповідей неправильна.

2. Чи правильне таке твердження (“так” чи “ні”) і чому?

Системний аналіз передбачає, що до будь-якої проблеми необхідно відноситись не як до ізольованої, а як до комплексу взаємопов'язаних проблем.

3. Закінчіть вислів:

Переважаю методу побудови дерева цілей є те, що...

4. Виберіть правильну відповідь (одну або кілька).

Етап прогнозу та аналізу майбутніх умов полягає:

- а) в аналізі стійких тенденцій розвитку системи;
- б) в прогнозуванні розвитку системи і зміни зовнішнього середовища;
- в) у передбаченні виникнення нових факторів, які можуть впливати на розвиток системи;
- г) в аналізі майбутніх можливостей та ресурсів;
- д) правильні відповіді а–г;
- е) жодна з відповідей неправильна.

5. Дайте відповідь на питання.

Які, на ваш погляд, найважливіші критерії ефективності функціонування економічних систем?

6. Виберіть правильну відповідь (одну або кілька).

Генерування альтернатив пошуком аналогій до поставленого завдання за допомогою асоціативного мислення є складовою:

- а) методу “мозкового штурму”;
- б) сценарного аналізу;
- в) методу експертних оцінок;
- г) синектики;
- д) методу побудови дерева цілей;
- е) правильні всі відповіді;
- е) жодна з відповідей неправильна.

Література [1; 2; 6; 31; 33; 43]

Змістовий модуль II. Прикладні аспекти системного аналізу діяльності організації

Тема 3. Аналіз ефективності використання ресурсів організації

Завдання та інформаційне забезпечення аналізу організаційно-технічного рівня виробництва і реалізації продукції (робіт, послуг). Загальне оцінювання динаміки і виконання плану виробництва та реалізації продукції. Аналіз асортименту і структури продукції. Аналіз якості продукції. Аналіз втрат від браку. Аналіз ритмічності виробництва. Аналіз факторів і резервів збільшення обсягів виробництва і реалізації продукції.

Завдання та інформаційне забезпечення аналізу використання персоналу. Аналіз забезпеченості організації персоналом. Аналіз використання фонду робочого часу. Аналіз рівня продуктивності праці. Аналіз трудомісткості продукції. Аналіз трудової дисципліни. Аналіз мотивації персоналу. Аналіз плинності персоналу. Аналіз впливу трудових факторів на обсяги виробництва продукції.

Аналіз використання капіталу організації. Аналіз забезпеченості організації основними фондами виробництва. Аналіз технічного стану основних фондів. Аналіз ефективності використання основних фондів. Аналіз використання обладнання. Аналіз використання виробничої потужності.

Інформаційна база і завдання аналізу забезпечення і ефективності використання матеріальних ресурсів. Аналіз забезпеченості організації матеріальними ресурсами. Аналіз показників ефективності використання матеріалів. Оцінка використання відходів виробництва. Аналіз витрат і собівартості продукції (робіт, послуг). Визначення резервів зменшення собівартості.

Аналіз фінансового стану підприємства. Завдання та інформаційне забезпечення аналізу фінансових результатів. Аналіз фінансових результатів від реалізації продукції (робіт, послуг). Аналіз формування і використання прибутку. Аналіз показників рентабельності. Аналіз показників фінансової стійкості організації. Аналіз ліквідності балансу. Аналіз платоспроможності організації. Фінансове прогнозування і діагностика банкрутства.

Теми рефератів

1. Огляд наукових публікацій за темою курсу.
2. Застосування концепції “ланцюжка цінностей” М. Портера для зменшення витрат організації.
3. Аналіз забезпеченості організації матеріальними ресурсами.
4. Фінансове прогнозування і діагностика банкрутства.
5. Аналіз мотивації персоналу.
6. Аналіз асортименту і структури продукції.

Контрольні питання і навчальні завдання

1. Розкрийте зміст концепції “ланцюжка цінностей” М. Портера.
2. Розробіть програму заходів із зменшення витрат підприємства (на конкретному прикладі).
3. Розкрийте зміст і показники оцінювання виробничих цілей підприємства.
4. Із яких розділів складається виробнича програма підприємства?
5. Як розраховується виробнича потужність підприємства?
6. Які показники використовуються при контролі виконання виробничої програми?
7. Показники ефективності кадрової стратегії організації.
8. Розробіть перелік пропозицій щодо скорочення виробничого (операційного) циклу на підприємстві (підприємство на ваш вибір).

Контрольні тести

1. *До загальних показників контролю виконання виробничої програми належать:*
 - 1) фондовіддача основних засобів виробництва, фондозабезпеченість праці, коефіцієнт змінності використання обладнання тощо;
 - 2) кількість порушень трудової дисципліни; рівень плинності персоналу; показники використання виробничих площ підприємства;
 - 3) коефіцієнт напруження виробничої програми, рівень концентрації виробництва, рівень спеціалізації виробництва та ін.;
 - 4) коефіцієнт завантаження обладнання; темпи підвищення (зменшення) випуску продукції за її видами; частка продукції за категоріями її якості.

2. *До часткових показників контролю виконання виробничої програми належать:*
 - 1) об'єктивність, безперервність, плановість, ефективність;
 - 2) коефіцієнти використання виробничої потужності, коефіцієнти завантаження обладнання, продуктивність праці на одного робітника тощо;
 - 3) рівень спеціалізації виробництва, рівень концентрації виробництва, коефіцієнти напруження виробничої програми;
 - 4) ступінь централізації управління виробничим процесом, коефіцієнт диверсифікації виробництва, рівень виробничих запасів.
3. *До стратегічних виробничих цілей підприємства належать:*
 - 1) зменшення виробничих витрат, підвищення якості виробництва, забезпечення відповідності виробництва попиту;
 - 2) збільшення обсягу продажу продукції, розширення частки галузевого ринку, формування позитивного іміджу;
 - 3) підвищення прибутковості, рівня рентабельності;
 - 4) підвищення рівня кваліфікації персоналу, створення ефективних систем мотивації, комфортних умов на робочому місці.
4. *Зниження витрат можна забезпечити за рахунок:*
 - 1) зосередження виробництва на обмеженому товарному асортименті;
 - 2) диференціації продукції, сервісу, персоналу;
 - 3) проведення активної маркетингової діяльності, реклами;
 - 4) непрофільної диверсифікації.
5. *Необхідними умовами для застосування низьких витрат є:*
 - 1) ресурси підприємства дають можливість якісно обслуговувати споживачів тільки однієї ринкової ніші;
 - 2) стандартизованість галузевої продукції, можливість покупців придбавати її у різних продавців;
 - 3) попит на продукцію структурно різноманітний;
 - 4) на галузевому ринку переважає нецінова конкуренція.

Література [6; 11–13; 18; 20; 21; 23]

Тема 4. Аналіз системи управління організації

Система управління як об'єкт аналізу. Характеристика аналізу системи управління організації. Методологія і організація аналізу системи управління. Розробка концепції аналізу системи управління.

Характеристика етапів проведення управлінського аналізу. Джерела інформації про діяльність організації.

Методи проведення аналізу системи управління.

Напрями проведення управлінського аналізу. Аналіз інформаційних потоків в організації. Аналіз цілей управління. Аналіз функцій управління. Аналіз організаційної структури управління. Аналіз діяльності та потенціалу менеджерів. Дослідження управлінських рішень. Аналіз діяльності конкретних підрозділів та їх ролі в системі управління.

Аналіз ефективності системи управління організації.

Література [6; 7; 30; 31; 38; 40; 43]

Теми рефератів

1. Огляд наукових публікацій за темою курсу.
2. Система управління як об'єкт аналізу.
3. Методологія і організація аналізу системи управління.
4. Напрями проведення управлінського аналізу.
5. Аналіз діяльності та потенціалу менеджерів.
6. Аналіз ефективності системи управління організації.

Контрольні питання і навчальні завдання

1. Сутність і роль організаційної структури в системі стратегічного управління.
2. Показники ефективності організаційної структури управління.
3. Переваги і недоліки лінійно-функціональної структури управління.
4. Напрями вдосконалення організаційних структур управління.
5. Проаналізуйте відповідність організаційної структури управління підприємства стратегії його розвитку. Розробіть пропозиції щодо вдосконалення організаційної структури (підприємство на ваш вибір).
6. Оцініть ефективність організаційної структури управління підприємства з використанням відомих вам показників (підприємство на ваш вибір).
7. Підприємство має функціональну структуру управління. Розкрийте переваги та недоліки його структури.
8. Компанія має дивізіональну (продуктову) структуру управління. Розкрийте її особливості, переваги і недоліки.

Контрольні тести

Варіант 1

1. *Перевагами підприємства з дивізійною структурою управління є:*
 - 1) висока компетентність спеціалістів, які відповідають за виконання функціональних стратегій;
 - 2) єдність і чіткість керівництва; узгодженість дій виконавців;
 - 3) спрямованість на кінцевий результат у діяльності персоналу відділення; стратегія враховує специфіку продукту;
 - 4) можливість маневру ресурсами при виконанні кількох програм; у персоналу на першому місці інтереси фірми, а не власного підрозділу.
2. *Перевагами корпорації з конгломератною структурою управління є:*
 - 1) економія за рахунок масштабу виробництва;
 - 2) можливість реалізації стратегії непрофільної диверсифікації, глобальної чи багатонаціональної стратегії;
 - 3) оперативність у прийнятті рішень, єдність і чіткість керівництва;
 - 4) швидка процедура прийняття управлінських рішень.
3. *Вкажіть на переваги підприємства з функціональною організаційною структурою:*
 - 1) ефективна реалізація стратегії конгломератної диверсифікації;
 - 2) можливість маневру ресурсами при виконанні кількох програм;
 - 3) ефективність в динамічному зовнішньому оточенні;
 - 4) використання ефекту масштабу виробництва.
4. *Недоліками лінійної структури управління є:*
 - 1) відсутність особистої відповідальності кожного керівника за результати діяльності підрозділу;
 - 2) неузгодженість дій виконавців;
 - 3) обмежена ефективність керівництва якостями і можливостями менеджера;
5. *Зазначте недоліки матричної департаментизації:*
 - 1) спеціалісти зосереджені тільки на проблемах власних функціональних підрозділів;

- 2) вище керівництво має змогу зосередитись на вирішенні тільки головних завдань — зростанні і розвитку організації загалом;
- 3) складна і громіздка структура управління, неефективна в кризові періоди;
- 4) неможливість гнучкого використання усіх видів ресурсів.

Варіант 2

1. *До переваг підприємства з лінійною структурою управління належать:*
 - 1) зв'язок структури і стратегії через визначення ключових видів діяльності у функціональних службах;
 - 2) можливість для розвитку стратегії диверсифікації;
 - 3) особиста відповідальність кожного керівника за результат роботи;
 - 4) ефективність управління, що не обмежується можливостями керівника.
2. *Перевагою фірми з матричною структурою управління є:*
 - 1) можливість маневрувати ресурсами при виконанні кількох програм;
 - 2) дія принципу єдності керівництва в управлінні;
 - 3) ефективність у динамічному оточенні;
 - 4) єдність і чіткість керівництва.
3. *До основних недоліків дивізіональної структури управління належать:*
 - 1) неможливість подальшого розвитку організації;
 - 2) зниження уваги до кінцевого результату роботи, значний рівень централізації управління;
 - 3) дублювання функцій, збільшення кількості управлінського персоналу і витрат на його діяльність;
 - 4) значне навантаження на вище керівництво, яке відповідає за вирішення стратегічних і оперативних проблем.
4. *Під організаційною структурою управління слід розуміти:*
 - 1) розподіл повноважень прийняття рішень з вищого рівня керівництва організації на середній і нижчий;
 - 2) систему взаємозв'язків між рівнями управління та функціональними сферами, створену в такій формі, яка дає змогу найефективніше вирішувати завдання організації;

- 3) розподіл організації на блоки (підрозділи, відділи, відділення), в які групуються й організаційно відокремлюються виконавці схожих робіт;
- 4) спосіб досягнення основних цілей організації.
5. *До недоліків функціональної структури управління належать:*
 - 1) обмеження ефективності управління спроможністю і якостями керівника;
 - 2) труднощі в підтримці постійних взаємозв'язків різних служб;
 - 3) протидія лінійних менеджерів діяльності функціональних спеціалістів;
 - 4) складність, громіздкість, дублювання функцій, значні витрати на забезпечення діяльності апарату управління.

Література [1; 4; 8; 12; 18; 22; 24; 33; 40]

Тема 5. Маркетинговий аналіз діяльності організації

Методологія маркетингового аналізу. Ситуаційний аналіз ринку. Аналіз ринкової кон'юнктури і попиту на продукцію. Аналіз масштабів та потенціалу ринку. Аналіз структури ринку. Маркетинговий аналіз динаміки і стабільності розвитку ринку. Аналіз реакції ринку на формування і зміни ринкової ситуації.

Напрями аналізу споживачів. Вивчення рівня задоволення потреб споживачів. Аналіз ставлення споживачів до продукції та послуг організації.

Поняття, цілі та завдання конкурентного аналізу. Класифікація конкурентів. Можливі конкурентні моделі в галузі. Дослідження пріоритетних конкурентів та сили їх позиції. Дослідження конкурентоспроможності продукції та ефективності маркетингової діяльності. Аналіз конкурентного статусу організації на галузевому ринку. Аналіз ринкового ризику.

Теми рефератів

1. Огляд наукових публікацій за темою курсу.
2. Бенчмаркінг як технологія аналізу конкурентних переваг.
3. Системний характер конкурентоспроможності організації.
4. Технології аналізу конкурентних переваг підприємств.
5. Оцінювання конкурентоспроможності персоналу.
6. Оцінювання конкурентоспроможності товарів.
7. Оцінювання конкурентоспроможності організації.

8. Сучасний досвід аналізу і застосування конкурентних переваг у провідних компаніях світу.
9. Практика аналізу і застосування конкурентних переваг у вітчизняних організаціях.

Контрольні питання і навчальні завдання

1. Розкрийте сутність та роль конкурентних переваг у процесі управління підприємством.
2. Види конкурентних переваг за класифікацією М. Портера.
3. Конкурентні переваги залежно від сфери діяльності організації.
4. Які фактори впливають на процес створення й утримання конкурентних переваг?
5. Використання конкурентних переваг при розробці стратегії розвитку підприємства.
6. Методи аналізу конкурентних переваг підприємств.
7. Бенчмаркінг як метод вивчення конкурентних переваг.
8. Визначте основні конкурентні переваги та рівень їх використання на підприємстві (організація на ваш вибір).
9. Проаналізуйте конкурентні переваги підприємства за одним із відомих вам методів (підприємство на ваш вибір).

Контрольні тести

Варіант 1

1. *Конкурентні переваги підприємства є внутрішніми, якщо вони ґрунтуються на:*
 - 1) особливих якостях товару, що створюють цінність для покупців;
 - 2) професійно проведеному SWOT-аналізу підприємства без залучення зовнішніх експертів;
 - 3) можливості підприємства забезпечити нижчі витрати виробництва товарів, ніж у конкурентів;
 - 4) розробці двовимірних матриць із залученням зовнішніх незалежних експертів.
2. *Підприємства, які володіють зовнішніми конкурентними перевагами, звичайно використовують стратегію:*
 - 1) диференціації високоякісних, відомих товарів;
 - 2) низьких витрат при масовому виробництві немарочних стандартних товарів;

- 3) виділення бізнес-одиниць на кожному рівні управління;
- 4) боротьби з галузевими групами конкурентів.
3. *Концепцію конкурентних переваг розроблено:*
 - 1) І. Ансоффом;
 - 2) А. Дж. Стріклендом;
 - 3) А. Чандлером;
 - 4) М. Портером.
4. *Вкажіть на конкурентні переваги, які сприяють успішній реалізації стратегії диференціації:*
 - 1) відмінності у товарних марках є незначними для покупців;
 - 2) підприємство володіє відомою, популярною товарною маркою;
 - 3) висока гнучкість попиту за ціною;
 - 4) ознаки диференціації не можуть бути швидко і без значних витрат зімітовані конкурентами.
5. *До методів аналізу конкурентних переваг організації не належать:*
 - 1) спостереження, опитування споживачів, ділових партнерів і працівників підприємства;
 - 2) франчайзинг, факторинг, лізинг;
 - 3) бенчмаркінг, експертні оцінки;
 - 4) SWOT-аналіз.

Варіант 2

1. *Конкурентні переваги підприємства є зовнішніми, якщо вони ґрунтуються на:*
 - 1) ефективній маркетинговій підтримці його діяльності;
 - 2) особливих якостях товару, що створюють цінність для покупців;
 - 3) концепції сегментації цільового ринку;
 - 4) можливості забезпечити нижчі витрати виробництва товарів, ніж у конкурентів.
2. *Підприємства, які володіють внутрішніми конкурентними перевагами, звичайно застосовують стратегію:*
 - 1) низьких витрат при масовому виробництві немарочних товарів;
 - 2) низьких витрат при диференціації високоякісних марочних товарів;
 - 3) диференціації високоякісних, відомих товарів;
 - 4) відмови від маркетингового забезпечення збуту.

3. *До конкурентних переваг високого рангу належать:*
 - 1) дешева робоча сила;
 - 2) доступність джерел сировини;
 - 3) довгострокові зв'язки з покупцями;
 - 4) наявність кваліфікованого персоналу.
4. *Метод порівняльного аналізу для підприємств, які працюють в умовах конкурентної боротьби, – це:*
 - 1) маркетинг;
 - 2) бенчмаркінг;
 - 3) LOTS-аналіз;
 - 4) GAP-аналіз.
5. *Орієнтація на продукт, вивчення технічних переваг продукції конкурентів і впровадження відповідних змін у власному виробництві – це особливості:*
 - 1) конкурентного бенчмаркінгу;
 - 2) реверсивного бенчмаркінгу;
 - 3) процесного бенчмаркінгу;
 - 4) стратегічного бенчмаркінгу.

Література [6; 8; 16; 26; 47]

Тема 6. Стратегічний аналіз розвитку організації

Основи методології стратегічного аналізу. Об'єкти стратегічного аналізу. Індуктивний і дедуктивний підходи у стратегічному аналізі. Система методичних прийомів стратегічного аналізу. Інформаційна база стратегічного аналізу.

Методика SWOT-аналізу. Ідентифікація та аналіз зовнішніх можливостей і загроз. Аналіз сильних і слабких сторін підприємства. Методика аналізу витрат і ланцюжка цінностей.

Бенчмаркінг і методи групування об'єктів стратегічного аналізу відповідно до ключових пріоритетів. Зміст і сфера застосування бенчмаркінгу. Характеристика основних етапів бенчмаркетингового проекту. Стратегічний бенчмаркінг. Методика дискримінантного аналізу. Методика кластерного аналізу.

Стратегічний аналіз конкурентних позицій підприємства на ринку та перспектив його розвитку. Аналіз секторів бізнесу підприємства (модель BCG). Аналіз конкурентних позицій підприємства (модель GE/Mc Kinsey). Матриця спрямованої політики (модель Shell/DPM).

Стратегічний аналіз життєвого циклу бізнесу. Загальна характеристика моделі ADL. Методика аналізу життєвого циклу з допомогою RONA-графів.

Аналіз ефективності стратегії розвитку організації.

Теми рефератів

1. Огляд наукових публікацій за темою курсу.
2. Оцінювання і вибір стратегії на основі матриці “зростання — частка ринку” БКГ.
3. Технологія застосування матриці “зростання ринку — конкурентні позиції підприємств” А. Томпсона і А. Дж. Стріклєнда при виборі стратегії розвитку підприємства.
4. Методика застосування матриці “товари — ринки” І. Ансоффа при оцінюванні та виборі стратегії розвитку підприємства.
5. Застосування матриці “привабливість галузі — конкурентна позиція в ній” General Electric/Мс Kinsey при оцінюванні та виборі стратегії розвитку підприємства.
6. Загальна характеристика моделі ADL.
7. Методика аналізу життєвого циклу з допомогою RONA-графів.
8. Аналіз ефективності стратегії розвитку організації.

Контрольні питання і навчальні завдання

1. Напрями аналізу середовища при розробці стратегії розвитку підприємства.
2. У якому порядку проводиться аналіз галузевого ринку підприємства?
3. Модель “п’яти сил конкуренції”.
4. Аналіз рушійних сил змін галузевого ринку.
5. Напрями аналізу внутрішнього середовища підприємства, його сильних і слабких сторін.
6. Методи аналізу середовища підприємства.
7. Аналіз впливу чинників макрооточення на розвиток організації (організація на ваш вибір).
8. Проаналізувати галузевий ринок організації (організація на ваш вибір).
9. Проведіть аналіз сильних і слабких сторін підприємства (підприємство на ваш вибір).
10. Проведіть SWOT-аналіз середовища підприємства (на конкретному прикладі).

11. Аналіз “п’яти сил конкуренції” галузевого ринку (на конкретному прикладі).
12. Визначте основні зовнішні можливості та загрози для підприємства (підприємство на ваш вибір).
13. Застосування матриці БКГ при оцінюванні та виборі стратегії.
14. Застосування матриці “зростання ринку — конкурентні позиції підприємств” А. Томпсона і А. Дж. Стрікланда.
15. Використання матриці “товари — ринки” І. Ансоффа при виборі стратегії.
16. Застосування матриці GE/Mc Kinsey при виборі стратегії.
17. Які фактори впливають на вибір нової стратегії розвитку?
18. Використовуючи матрицю БКГ, проаналізуйте портфель бізнесів підприємства. Запропонуйте стратегію розвитку для кожної стратегічної бізнес-одиниці підприємства (підприємство на ваш вибір).
19. З використанням матриці General Electric/Mc Kinsey проведіть аналіз портфелю бізнесів фірми. Запропонуйте стратегії розвитку для кожної стратегічної бізнес-одиниці фірми (організація на ваш вибір).

Контрольні тести

Варіант 1

1. *Аналіз середовища при розробці стратегії проводиться в такій послідовності:*
 - 1) вивчення постачальників, конкурентів, споживачів, трудових ресурсів;
 - 2) вивчення макрооточення, галузевого ринку організації, внутрішнього середовища;
 - 3) вивчення слабких і сильних сторін фірми, потім аналіз можливостей і загроз із зовнішнього середовища;
 - 4) аналіз стратегічних груп конкурентів; вибір матриці; проведення SWOT-аналізу.
2. *При проведенні SWOT-аналізу вивчаються:*
 - 1) основні стратегічні групи конкурентів фірми;
 - 2) частка ринку підприємства і темпи її зростання;
 - 3) сильні і слабкі сторони фірм; загрози і можливості із зовнішнього середовища;
 - 4) п’ять основних сил конкуренції.

3. *До основних факторів макрооточення фірми належать:*
 - 1) економічні показники галузі; ключові фактори успіху; стратегії конкурентів;
 - 2) постачальники, конкуренти, споживачі, місцева влада, трудові ресурси;
 - 3) економічні, соціальні, політичні, правові, технологічні, міжнародні;
 - 4) організація маркетингу, культура і образ організації; перспективність галузі.
4. *Модель п'яти сил конкуренції, яку застосовують для аналізу галузевого ринку, розробив:*
 - 1) М. Портер;
 - 2) П. Котлер;
 - 3) І. Ансофф;
 - 4) А. Уандлер.
5. *Основними напрямками PEST-аналізу є:*
 - 1) загрози, можливості, сильні і слабкі сторони;
 - 2) персонал, економічні показники підприємства, структура управління, технологія виробництва;
 - 3) політичні, економічні, соціальні, технологічні фактори;
 - 4) продуктивність, ефективність, стабільність, творчість діяльності персоналу і керівництва організації.

Варіант 2

1. *До чинників безпосереднього оточення організації належать такі:*
 - 1) стратегічні господарські підрозділи, місія, стратегічні групи конкурентів, потреби споживачів;
 - 2) політичні, економічні, демографічні, культурні;
 - 3) постачальники, конкуренти, споживачі, трудові ресурси, місцева влада;
 - 4) цілі, завдання підприємства, технологія виробництва, структура управління.
2. *Відповідно до моделі п'яти сил конкуренції на ситуацію в галузі значно впливають:*
 - 1) рівень конкуренції, місцева влада, постачальники, рівень прибутків, рівень безробіття;
 - 2) продавці всередині галузі, виробники товарів-замінників, нові конкуренти, постачальники, споживачі;

- 3) політичні, економічні, демографічні, технологічні, соціальні фактори;
 - 4) постачальники, посередники, конкуренти, трудові ресурси, влада.
3. *Інструментом порівняння, аналізу та оцінювання різних бізнес-напрямів діяльності підприємства є:*
- 1) SWOT-аналіз;
 - 2) матриці;
 - 3) місія підприємства;
 - 4) карта стратегічних груп.
4. *Метод PEST – аналізу застосовується при вивченні:*
- 1) макрооточення організації;
 - 2) галузевого ринку;
 - 3) основних конкурентів підприємств;
 - 4) внутрішнього середовища підприємства.
5. *SWOT-аналіз проводиться для визначення:*
- 1) сильних і слабких сторін підприємства;
 - 2) проблемно-цільових груп покупців;
 - 3) загроз і можливостей зовнішнього середовища;
 - 4) загроз і можливостей з боку конкурентів.

Варіант 3

1. *Визначте стратегічні одиниці бізнесу фірми:*
 - 1) центр прибутку, центр відповідальності, центр витрат;
 - 2) підприємство, відділення, магазин, мережа магазинів;
 - 3) бухгалтерія, відділ збуту, кадрова служба, виробничі підрозділи;
 - 4) проблемно-цільові групи, виробничі групи, групи прогнозування і розробки стратегії.
2. *Матриця Бостонської консультативної групи класифікує бізнес-одиниці підприємства за такими показниками:*
 - 1) конкурентні переваги, галузеве оточення;
 - 2) відносна частка ринку, темпи зростання галузевого ринку;
 - 3) привабливість галузі, “сила” бізнесу;
 - 4) новизна товару, новизна ринку.
3. *На етапі зростання життєвого циклу товару перебуває стратегічний господарський підрозділ:*
 - 1) “собака”;
 - 2) “зірка”;

- 3) “дійна корова”;
 - 4) “важка дитина”.
4. *При виборі можливих стратегій підприємства застосовується матриця відомого американського спеціаліста І. Ансоффа з урахуванням таких показників:*
 - 1) новизна товару, новизна ринку;
 - 2) конкурентна позиція, частка ринку;
 - 3) етап життєвого циклу галузі, обсяги виробництва продукції;
 - 4) ціна продукції, обсяги виробництва.
 5. *Ознаками положення на галузевому ринку стратегічного господарського підрозділу “дійна корова” відповідно до матриці Бостонської консультативної групи є:*
 - 1) значна частка ринку, що збільшується швидкими темпами;
 - 2) значна частка ринку, що збільшується повільними темпами;
 - 3) значна частка неперспективного ринку;
 - 4) значна частка перспективного ринку.

Варіант 4

1. *Основними завданнями стратегічного контролю є:*
 - 1) визначення критичних зовнішніх і внутрішніх умов, що лежать в основі стратегічних планів;
 - 2) визначення основних контрольних показників відповідно до встановлених стратегічних цілей;
 - 3) визначення вузьких і пошук слабких місць у діяльності підрозділів;
 - 4) порівняння планових і фактичних значень контрольних показників діяльності підрозділів з метою виявлення причин, винуватців та наслідків даних відхилень.
2. *Роль стратегічного контролю в управлінні організаціями виявляється у наступному:*
 - 1) контроль дає змогу суб'єкту управління регулярно отримувати інформацію про стан справ у керованій системі, на основі чого він приймає управлінські рішення;
 - 2) оцінюванні результатів діяльності організації загалом і її структурних підрозділів зокрема;
 - 3) зростанні мотивації працівників;
 - 4) застосуванні загрози санкцій за незгоду з проведенням організаційних змін.

3. *Стратегічний контроль передбачає:*

- 1) виявлення і аналіз факторів, які перешкоджають досягненню запланованих результатів, запобігання виникненню і накопиченню помилок;
- 2) формування зворотного зв'язку для інформування та заохочення персоналу;
- 3) застосування загрози санкцій за незгоду з проведення організаційних змін;
- 4) завчасне повідомлення про організаційні зміни, ознайомлення та роз'яснення їх сутності, проведення лише необхідних змін.

4. *Критерієм ефективності стратегічного управління є:*

- 1) забезпечення прибутковості діяльності;
- 2) своєчасність і точність реакції організації на нові запити ринку та зміни в оточенні;
- 3) раціональне використання виробничого потенціалу;
- 4) правильне визначення сильних і слабких сторін підприємства.

5. *Об'єктами основної уваги керівництва при стратегічному управлінні є:*

- 1) простежування змін у зовнішньому середовищі та адаптація до них;
- 2) вирішення внутрішніх проблем підприємства;
- 3) зниження витрат виробництва, підвищення продуктивності праці;
- 4) отримання прибутку від реалізації продукції та послуг.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Основні поняття загальної теорії систем.
2. Моделі систем, їх характеристика.
3. Класифікація систем.
4. Організація як відкрита складна соціотехнічна система.
5. Закони розвитку організації як системи.
6. Властивості організації як системи.
7. Стадії життєвого циклу організації як системи.
8. Основні завдання системного аналізу діяльності організації.
9. Принципи системного аналізу діяльності організації.
10. Послідовність етапів системного аналізу.
11. Евристичні методи генерування альтернатив.
12. Метод “мозкового штурму”.

13. Метод Дельфі.
14. Метод експертних оцінок.
15. Синектика. Метод сценаріїв.
16. Морфологічні методи.
17. Методи аналізу та синтезу систем.
18. Система управління як об'єкт аналізу.
19. Характеристика аналізу системи управління організації.
20. Методологія і організація аналізу системи управління.
21. Розробка концепції аналізу системи управління.
22. Характеристика етапів проведення управлінського аналізу.
23. Джерела інформації про діяльність організації.
24. Методи проведення аналізу системи управління.
25. Напрями проведення управлінського аналізу.
26. Аналіз інформаційних потоків в організації.
27. Аналіз цілей управління.
28. Аналіз функцій управління.
29. Аналіз організаційної структури управління.
30. Аналіз діяльності та потенціалу менеджерів.
31. Дослідження управлінських рішень.
32. Аналіз діяльності конкретних підрозділів та їх ролі в системі управління.
33. Аналіз ефективності системи управління організації.
34. Завдання та інформаційне забезпечення аналізу організаційно-технічного рівня виробництва і реалізації продукції (робіт, послуг).
35. Загальна оцінка динаміки і виконання плану виробництва та реалізації продукції. Аналіз асортименту і структури продукції.
36. Аналіз якості продукції.
37. Аналіз втрат від браку.
38. Аналіз ритмічності виробництва.
39. Аналіз факторів і резервів збільшення обсягів виробництва і реалізації продукції.
40. Аналіз забезпеченості організації персоналом.
41. Аналіз використання фонду робочого часу.
42. Аналіз рівня продуктивності праці.
43. Аналіз трудомісткості продукції.
44. Аналіз трудової дисципліни.
45. Аналіз мотивації персоналу.
46. Аналіз плинності персоналу.

47. Аналіз впливу трудових факторів на обсяги виробництва продукції.
48. Аналіз використання капіталу організації.
49. Аналіз забезпеченості організації основними фондами виробництва.
50. Аналіз технічного стану основних фондів.
51. Аналіз ефективності використання основних фондів.
52. Аналіз використання обладнання.
53. Аналіз використання виробничої потужності.
54. Аналіз забезпеченості організації матеріальними ресурсами.
55. Аналіз показників ефективності використання матеріалів.
56. Оцінювання використання відходів виробництва.
57. Аналіз витрат і собівартості продукції (робіт, послуг).
58. Визначення резервів зменшення собівартості.
59. Аналіз фінансового стану підприємства.
60. Завдання та інформаційне забезпечення аналізу фінансових результатів.
61. Аналіз фінансових результатів від реалізації продукції (робіт, послуг).
62. Аналіз формування і використання прибутку.
63. Аналіз показників рентабельності.
64. Аналіз показників фінансової стійкості організації.
65. Аналіз ліквідності балансу.
66. Аналіз платоспроможності організації.
67. Фінансове прогнозування і діагностика банкрутства.
68. Методологія маркетингового аналізу.
69. Аналіз ринкової кон'юнктури і попиту на продукцію.
70. Аналіз масштабів та потенціалу ринку.
71. Аналіз структури ринку.
72. Маркетинговий аналіз динаміки і стабільності розвитку ринку.
73. Аналіз реакції ринку на формування і зміни ринкової ситуації.
74. Напрями аналізу споживачів.
75. Вивчення рівня задоволення потреб споживачів.
76. Аналіз ставлення споживачів до продукції та послуг організації.
77. Поняття, цілі та завдання конкурентного аналізу.
78. Класифікація конкурентів.
79. Можливі конкурентні моделі в галузі.
80. Дослідження пріоритетних конкурентів та сили їх позиції.

81. Дослідження конкурентоспроможності продукції та ефективності маркетингової діяльності.
82. Аналіз конкурентного статусу організації на галузевому ринку.
83. Аналіз ринкового ризику.
84. Основи методології стратегічного аналізу.
85. Об'єкти стратегічного аналізу.
86. Система методичних прийомів стратегічного аналізу.
87. Інформаційна база стратегічного аналізу.
88. Методика SWOT-аналізу.
89. Ідентифікація та аналіз зовнішніх можливостей і загроз.
90. Аналіз сильних і слабких сторін підприємства.
91. Методика аналізу витрат і ланцюжка цінностей.
92. Бенчмаркінг як метод стратегічного аналізу.
93. Характеристика основних етапів бенчмаркетингового проекту.
94. Методика дискримінантного аналізу.
95. Методика кластерного аналізу.
96. Аналіз секторів бізнесу підприємства (модель BCG).
97. Аналіз конкурентних позицій підприємства (модель GE/Mc Kinsey).
98. Матриця спрямованої політики (модель Shell/DPM).
99. Стратегічний аналіз життєвого циклу бізнесу. Загальна характеристика моделі ADL.
100. Методика аналізу життєвого циклу з допомогою RONA-графів.
101. Аналіз ефективності стратегії розвитку організації.

КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ ПРИ ПІДСУМКОВОМУ КОНТРОЛІ

Контроль знань з дисципліни “Системний аналіз діяльності організації” складається з двох блоків планових заходів:

- 1) поточний контроль знань студентів;
- 2) підсумковий контроль знань студентів.

Порядок оцінювання знань студентів за результатами вивчення дисципліни

№ пор.	Форма оцінювання знань	Кількість балів	Результат
1	Оцінювання поточної роботи в семестрі, в т. ч.:	від 0 до 40 балів, у т. ч.:	
	Виконання обов'язкових завдань: 1) систематичність та активність роботи протягом семестру; 2) виконання завдань для самостійного опрацювання	до 20 балів, з них: 1) до 10 балів; 2) до 10 балів	
	Проходження модульного контролю знань	до 20 балів	
2	Оцінювання письмової екзаменаційної роботи	від 0 до 60 балів	Проходження підсумкового контролю знань з дисципліни та отримання підсумкової оцінки

Бали за результатами поточного контролю в сумі та по доданках, а також за результатами оцінювання письмової екзаменаційної роботи виставляються числом, кратним "5".

Загальна підсумкова оцінка (в балах) складається із суми балів за результатами поточного контролю знань та за виконання завдань, що виносяться на іспит. На іспиті студент повинен набрати не менше ніж 30 балів.

Підсумковий контроль знань по дисципліні проводиться у формі письмового іспиту за екзаменаційними білетами, кожен з яких включає 3 питання.

Відповідь на кожне питання білета оцінюється окремо з диференціацією в 20, 10, 0 балів:

20 балів – якщо відповідь студента містить повне, розгорнуте, правильне та обгрунтоване викладення матеріалу;

виявляє при цьому високі знання з усієї програми навчальної дисципліни, вміє користуватися різноманітними методами наукового аналізу суспільних і правових явищ, виявляє їх характерні риси та особливості;

відображає чітке знання відповідних категорій, їх змісту, розуміння їх взаємозв'язку і взаємодії, правильне формулювання відповідних тлумачень;

свідчить про знання назв і змісту передбачених програмою нормативно-правових актів (для найважливіших — необхідно знати рік їх прийняття);

містить аналіз змістовного матеріалу, порівняння різних поглядів на дану проблему, самостійні висновки студента, формулювання та аргументацію його точки зору;

містить, поряд із теоретичним матеріалом, фактичні дані (статистичні, результати судової практики і т. ін.), їх оцінку та порівняння; логічно і граматично правильно викладена;

10 балів — якщо відповідь на поставлене запитання має хоча б один з таких недоліків:

є неповною, не містить усіх необхідних відомостей про предмет запитання,

є не зовсім правильною: наявні недоліки в розкритті змісту понять, категорій, закономірностей, назв та змісту нормативно-правових актів, нечіткі характеристики відповідних явищ;

не є аргументованою: не містить посилань на нормативно-правові акти (у разі потреби), інші джерела аналізу відповідних теорій, концепцій, наукових течій тощо; недостатньо використано дані юридичної практики, інший фактичний і статистичний матеріал;

свідчить про наявність прогалин у знаннях студента;

викладена з порушенням логіки подання матеріалу, містить багато граматичних, грубих стилістичних помилок та виправлень;

0 балів — якщо студент не відповів на поставлене запитання, або відповідь є неправильною, не розкриває сутності питання, або допущені грубі змістовні помилки, які свідчать про відсутність знань у студента або їх безсистемність та поверховість, невміння сформулювати думку та викласти її, незнання основних положень навчальної дисципліни.

Результат письмового іспиту складається із суми балів, отриманих за всі питання. У разі, якщо відповіді студента оцінені менше ніж

у 30 балів, він отримує незадовільну оцінку за результатами іспиту (тобто 0 балів).

Загальне підсумкове оцінювання знань студентів здійснюється з урахуванням результатів оцінювання поточної роботи в семестрі (в діапазоні від 0 до 40 балів) та результатів письмового іспиту (не менше ніж 30 і не більше як 60 балів) за 100-бальною системою з подальшим переведенням в традиційну систему за 4-бальною шкалою та шкалою ECTS для фіксації оцінки в нормативних документах.

Оцінка за бальною шкалою	Оцінка за національною шкалою	Оцінка за шкалою ECTS
90–100	5 (відмінно)	A
80 65–75	4 (добре)	B C
60 50–55	3 (задовільно)	D E
30–45	2 (незадовільно) з можливістю повторного складання	PX
0–25	2 (незадовільно) з обов'язковим повторним вивчення дисципліни	P

Для реєстрації оцінки за шкалою ECTS в екзаменаційних відомостях вводиться спеціальна графа “Оцінка за шкалою ECTS”.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

Основна

1. *Гадзевич О. І.* Основи економічного аналізу і діагностики фінансово-господарської діяльності підприємств: Навч. посіб. — К: Кондор, 2004. — 180 с.
2. *Головка Т. В., Сагова С. В.* Стратегічний аналіз: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч.; Диск. / За ред. М. В. Кужільного. — К.: КНЕУ, 2002. — 198 с.
3. *Горбунов А. Р.* Аналитическая служба фирмы, ведомства, банка, региона: системы управления, юридические технологии, источники информации. — М.: Глобус, 2001. — С. 277.

4. *Редченко К. І.* Стратегічний аналіз у бізнесі: Навч. посіб. — 2-ге вид., допов. — Л.: “Новий Світ — 2000”, 2003. — 272 с.
5. *Райан Б.* Стратегический учет для руководителя: Пер. с англ. / Под ред. В. А. Микрюкова. — М: Аудит; ЮНИТИ, 1998.
6. *Сладкевич В. П., Чернявський А. Д.* Сучасний менеджмент організацій: Навч. посіб. — К.: МАУП, 2007.
7. *Сладкевич В. П.* Стратегічний менеджмент організацій: Підручник. — К.: МАУП, 2008.

Додаткова

8. *Азоев Г. Л.* Конкуренция: анализ, стратегия и практика. — М.: Е&М, 2002. — С. 207.
9. *Ансофф И.* Стратегическое управление. — М.: Экономика, 1989. — С. 519.
10. *Ансофф И., Макдоннел Эдвард Дж.* Новая корпоративная стратегия: Пер. с англ. — СПб.: ПитерКом, 1999.
11. *Белуха М. Т.* Теорія фінансово-господарського контролю і аудиту: Підручник. — К.: Вища шк., 1994. — 364 с.
12. *Бланк И. А.* Управление формированием капитала. — К.: Ника-Центр, 2000. — 512 с.
13. *Бланк И. А.* Стратегия и тактика управления финансами. — К.: МП “ИТЕМ” ЛТД; СП “АДЕФ-Україна”, 2003. — 534 с.
14. *Вітлінський В. В., Наконечний С. І.* Ризик у менеджменті. — К.: ТОВ “Борисфен-М”, 1996. — 149 с.
15. *Виханский О. С.* Стратегическое управление: Учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Гардарики, 2003. — 296 с.
16. *Гаркавенко С. С.* Маркетинг: Підручник. — К.: Лібра, 2002.
17. *Герасимчук В. Г.* Развитие предприятия: диагностика, стратегия, эффективность. — К.: Вища шк., 1995. — 266 с.
18. *Глинский В. В., Ионин В. Г.* Статистический анализ: Учеб. пособие. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Информ.-изд. дом “Филинь”, 1998.
19. *Голов С. Ф., Єфіменко В. І.* Фінансовий та управлінський облік. — К.: ТОВ “Автоінтерсервіс”, 1996. — 544 с.
20. *Григорьев Ю. А.* Анализ производственно-коммерческой деятельности предприятия: Задачи, методика, содержание: практические примеры. — М.: Кн. мир, 2002. — 191 с.
21. Економічний аналіз діяльності промислових підприємств / За ред. С. І. Шкарабана, М. І. Сапачова. — Т.: ТАНГ, 1999.

22. *Ізмайлова К. В.* Фінансовий аналіз. — К.: МАУП. — 2001.
23. *Коробов М. Я.* Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств. — К.: Вид-во “Знання”, 2002. — 294 с.
24. *Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1992.
25. *Мних Є. В., Ференц І. Д.* Економічний аналіз: Навч. посіб. — Л.: Армія України, 2000.
26. *Портер М. Е.* Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. — К.: Основи, 1998. — 390 с.
27. *Райан Б.* Стратегический учет для руководителя: Пер. с англ. / Под ред. В. А. Микрюкова. — М.: Аудит; ЮНИТИ, 1998.
28. *Редченко К. І.* Стратегічний аналіз: Навч. посіб. — Л.: Вид-во ЛКА, 2002. — 193 с.
29. *Савицкая Г. В.* Анализ эффективности деятельности предприятия: Методологические аспекты. — Минск: ООО “Новое знание”, 2003. — 159 с.
30. *Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж.* Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учеб. для вузов: Пер. с англ. / Под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. — М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1998. — 576 с.
31. *Фатхутдинов Р. А.* Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. — М.: ИНФРА-М, 2000.
32. *Фатхутдинов Р. А.* Организация производства: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2002.
33. *Фатхутдинов Р. А.* Инновационный менеджмент. — СПб.: Питер, 2002.
34. *Федоренко В. Г.* Інвестиційний менеджмент: Навч. посіб. — 2-ге вид., допов. — К.: МАУП, 2001.
35. *Федоренко В. Г.* Інвестознавство: Підручник. — 2-ге вид., перероб. — К.: МАУП, 2002.
36. *Харро фон Зингер.* Стратегизм. — М.: Прогресс, 1996.
37. *Хостинг А.* Курс предпринимательства: Практ. пособие: Пер. с англ. — М.: Междунар. отношения, 1993. — 315 с.
38. *Холл Р. Х.* Организации: структуры, персонал, результаты. — СПб.: Питер, 2001.
39. *Хоминич И. П.* Финансовые стратегии компании: Науч. изд. — М.: Изд-во Рос. экон. акад., 1998.

40. *Храброва И. А.* Корпоративное управление: Вопросы интеграции. — М.: Альпина, 2000.
41. *Хэй Д., Моррис Д.* Теория организации промышленности: В 2 т. — Т 1. — СПб.: Экономическая школа, 1999.
42. *Черныш Е.* Прогнозирование и планирование: Учеб. пособие. — М.: Приор, 1999. — 176 с.
43. *Чандлер А.* Стратегия и структура: Пер. с англ. — М.: Мир, 1988. — 464 с.
44. *Шенделл Д., Хаттен К.* Политика бизнеса или стратегический менеджмент. — М.: Дело, 1998. — 377 с.
45. *Шериньова З. Є., Оборська С. В.* Стратегічне управління: Навч. посіб. — К.: КНЕУ, 1999.
46. *Щёкин Г. В.* Основы кадрового менеджмента: Учебник. — 4-е изд., испр. — К.: МАУП, 2002.
47. *Юданов А. Д.* Конкуренция: теория и практика. — М., 1996. — 310 с.

ЗМІСТ

Пояснювальна записка	3
Тематичний план дисципліни “Системний аналіз діяльності організації”	4
Зміст самостійної роботи з дисципліни “Системний аналіз діяльності організації”	5
Питання для самоконтролю	24
Критерії оцінювання знань студентів при підсумковому контролі	27
Список літератури.....	30

Відповідальний за випуск *А. Д. Везеренко*
Редактор *Т. М. Коліна*
Комп'ютерне верстання *О. Л. Тищенко*

Зам. № ВКЦ-5315

Формат 60×84/₁₆. Папір офсетний.

Друк ротатійний трафаретний. .

Ум. друк. арк. 1,98. Обл.-вид. арк. 1,44. Наклад 30 пр

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)
03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2, МАУП

ДП “Видавничий дім “Персонал”

03039 Київ-39, просп. Червонозоряний, 119, літ. ХХ

*Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
суб'єктів видавничої справи ДК № 3262 від 26.08.2008 р.*

Надруковано в друкарні ДП “Видавничий дім “Персонал”