

УДК 338.2
ББК 65.050+65.290-2
С83

Рецензенты:

Е.И. Балалова – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры экономики и управления Российского университета кооперации;

В.В. Горлов – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры финансового менеджмента Российского государственного университета нефти и газа;

Б.С. Досманбетов – доктор экономических наук, академик Национальной академии наук Республики Казахстан, научный руководитель университета «Болашақ».

Авторы:

В.И. Сурат – кандидат экономических наук, доцент кафедры «Экономика» НОЧУ ВО «Московский экономический институт»;

М.С. Санталова – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры «Экономика и управление» ЧОУ ВО «Академия управления и производства»;

И.В. Соклакова – кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой «Экономика и управление» ЧОУ ВО «Академия управления и производства»;

Д.А. Ермилина – кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент» НОЧУ ВО «Московский экономический институт»;

Г.К. Жанибекова – PhD, доцент кафедры «Экономика и менеджмент» Казахского университета международных отношений и мировых языков им. Абылай хана, Республика Казахстан;

Е.В. Лебедева – кандидат экономических наук, доцент кафедры «Экономика и менеджмент» АОЧУ ВО «Московский финансово-юридический университет МФЮА».

Научный редактор:

М.С. Санталова – доктор экономических наук, профессор.

С83 Стратегический анализ деятельности организации : учебное пособие / В.И. Сурат, М.С. Санталова, И.В. Соклакова, Д.А. Ермилина; Г.К. Жанибекова, Е.В. Лебедева ; под науч. ред. М.С. Санталовой ; ЧОУ ВО «Академия управления и производства». – 3-е изд. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2022. – 242 с. : ил.

ISBN 978-5-394-04923-1.

В учебном пособии представлен учебный материал по дисциплине «Стратегический анализ деятельности организации»: лекции, практические задания, тестовые вопросы, основные термины и понятия. Учебное пособие направлено на формирование у студентов знаний, навыков, умений, т. е. компетенций, в области стратегического управления и анализа.

Для студентов бакалавриата, обучающихся по направлению подготовки «Менеджмент».

*Печатается по решению Ученого совета
Академии управления и производства*

ISBN 978-5-394-04923-1

© Коллектив авторов, 2020

© ООО «ИТК «Дашков и К°», 2020

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1. ВЫБОР СТРАТЕГИИ БИЗНЕСА	7
1.1 Сущность стратегии	7
1.2 Классификация стратегий предприятия	9
1.3 Основные стратегии развития бизнеса	11
1.4 Определение стратегии предприятия	17
2. СТРАТЕГИИ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА	21
2.1 Создание конкурентных преимуществ на уровне хозяйственных подразделений	21
2.2 Стратегия лидерства в издержках	23
2.3 Стратегия дифференциации	25
2.4 Стратегия фокусирования.....	27
3. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ БИЗНЕСА	29
3.1 Производственные стратегии	29
3.2 Стратегии НИОКР	31
4. СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЙ КОРПОРАТИВНОГО УРОВНЯ	34
4.1 Роль и оценка преимуществ диверсификации	34
4.2 Стратегии диверсификации	37
5. МЕТОДЫ, МОДЕЛИ И ИНСТРУМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА	40
5.1 Методы стратегического анализа	40
5.2 Портфельный стратегический анализ.....	64
5.3 Стратегический анализ диверсифицированной компании	65
5.4 Стратегический анализ издержек и «цепочка ценностей»	71

5.5 Стратегический анализ внутренней среды предприятия.....	73
5.6 Анализ сильных и слабых сторон предприятия	79
5.7 Анализ внешней среды предприятия.....	83
5.8 PEST-анализ микросреды предприятия	84
5.9 Анализ общей ситуации и конкуренции в отрасли	87
5.10 Анализ непосредственного окружения предприятия.....	94
6. АНАЛИЗ МИССИИ И ЦЕЛЕЙ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	98
6.1 Формирование видения.....	98
6.2 Определение сферы и миссии бизнеса	99
6.3 Установление целей бизнеса	102
6.4 Построение иерархии целей	104
7. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ПЕРСОНАЛА.....	106
7.1 Стратегия управления человеческими ресурсами.....	106
7.2 Внутрифирменное обучение как стратегия развития кадрового потенциала организации.....	119
7.3 Матричные инструменты стратегического анализа персонала.....	135
8. ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ: РОССИЙСКИЙ ОПЫТ	149
8.1 Ситуационный анализ, анализ внешнего окружения и внутренней среды в деятельности российского машиностроительного предприятия	149
8.2 Элементы стратегического анализа в деятельности предприятия индустрии моды	172
9. ВАРИАНТЫ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ	193
10. ПРИМЕРЫ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ	230
11. ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ	235
12. СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	239