

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ



Тамбов
Издательский центр ФГБОУ ВО «ТГТУ»
2025

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Тамбовский государственный технический университет»**

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

Утверждено Ученым советом университета
в качестве методических рекомендаций для студентов 2 и 3 курсов
направления подготовки 38.04.01 «Экономика»
очной и заочной форм обучения

Учебное электронное издание



Тамбов
Издательский центр ФГБОУ ВО «ТГТУ»
2025

УДК 330
ББК 65.01
С83

Рецензент

Кандидат экономических наук, доцент,
заведующий кафедрой «Менеджмент» ФГБОУ ВО «ТГТУ»
Е. Л. Дмитриева

С83 Стратегический анализ [Электронный ресурс] : методические рекомендации / сост. В. И. Меньщикова. – Тамбов : Издательский центр ФГБОУ ВО «ТГТУ», 2025. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). – Системные требования : ПК не ниже класса Pentium II ; CD-ROM-дисковод ; 1,09 Mb ; RAM ; Windows 95/98/XP ; мышь. – Загл. с экрана.

Представлены основные рекомендации для выполнения курсовой работы по дисциплине «Стратегический анализ». Даны рекомендации по структуре и содержанию выполняемых курсовых работ, а также представлен инструментарий, с помощью которого студентам следует выполнять работу.

Предназначены для студентов 2 и 3 курсов направления подготовки 38.04.01 «Экономика» очной и заочной форм обучения.

УДК 330
ББК 65.01

Все права на размножение и распространение в любой форме остаются за разработчиком. Нелегальное копирование и использование данного продукта запрещено.

© Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Тамбовский государственный технический
университет» (ФГБОУ ВО ТГТУ), 2025

ПРЕДИСЛОВИЕ

Методические рекомендации содержат основные этапы для выполнения курсовой работы по дисциплине «Стратегический анализ» студентами 2 и 3 курса направления 38.04.01 «Экономика» очной и заочной форм обучения.

Курсовая работа выполняется на основании данных определенного хозяйствующего субъекта по типовой методике.

Основной целью выполнения курсовой работы является разработка стратегии развития хозяйствующего субъекта.

В качестве объекта исследования выбирается коммерческая организация или предприятие.

Курсовая работа должна иметь следующую примерную структуру: титульный лист, содержание, введение, основную часть, которая разбивается по разделам, заключение, список использованных источников, приложение.

Количество разделов и подразделов зависит от логики изложения материалов курсовой работы и не ограничивается объемом.

1. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

У всех студентов тема курсовой работы одна – это «Стратегия развития коммерческой организации (предприятия)».

Рекомендуемое содержание курсовой работы

ВВЕДЕНИЕ

1. Анализ текущего состояния организации (предприятия).

1.1. SWOT-анализ ООО «XXX».

1.2. Финансовый анализ ООО «XXX».

2. Диагностика внешней среды организации (предприятия).

2.1. STEP-анализ ООО «XXX».

2.2. Модель пяти сил Портера.

2.3. Анализ рынка ООО «XXX».

3. Стратегические приоритеты развития организации (предприятия).

3.1. Формулировка миссии и видения ООО «XXX».

3.2. Постановка целей развития ООО «XXX».

3.3. Выбор стратегий развития ООО «XXX».

4. Разработка мероприятий по реализации стратегии развития организации (предприятия).

4.1. Детальный план действий по реализации стратегии развития ООО «XXX».

4.2. Ресурсное обеспечение реализации стратегии развития ООО «XXX».

4.3. Мониторинг и оценка результатов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

ПРИЛОЖЕНИЕ

Во введении необходимо обосновать актуальность выбранной темы, сформулировать цель и задачи исследования, дать краткую характеристику организации, на примере которой выполнена курсовая работа.

Практические разделы курсовой работы носят прикладной характер и выполняются на материалах конкретной организации, получаемых из открытых источников.

При выполнении данных разделов необходимо обратить внимание на наиболее существенные показатели оценки финансово-хозяйственной деятельности организации, дать количественную и качественную характеристику уровню, динамике и прогнозному развитию изучаемого показателя, выбрать конкретную методику анализа соответствующего показателя, дать оценку влияния факторов на полученные результаты, оценить альтернативные варианты расчетов, доказательно сформулировать обобщающие выводы.

В заключении необходимо кратко изложить результаты, сформулировать выводы и предложения, вытекающие из работы, возможные к принятию управленческие решения.

Общий объем курсовой работы составляет 30 – 45 страниц.

Список литературы должен содержать не менее 30 наименований использованных литературных источников, включая отечественные и зарубежные публикации.

В приложении следует поместить источники информации, графики, рисунки, схемы и другой вспомогательный материал.

Работа выполняется в соответствии с требованиями нормоконтроля по курсовым и выпускным квалификационным работам.

2. ТРЕБОВАНИЯ К СОДЕРЖАНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ РАЗДЕЛОВ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Разработка стратегии развития предприятия – это сложный и многогранный процесс, требующий системного подхода и учета множества факторов. Стратегия должна учитывать как внутренние ресурсы и возможности компании, так и внешние условия, такие как состояние рынка, конкуренция, экономические и политические факторы.

Пошаговая методика написания стратегии развития предприятия включает несколько этапов.

Этап 1. АНАЛИЗ ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. SWOT-анализ ООО «XXX»

В этом пункте необходимо провести SWOT-анализ (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). SWOT-анализ направлен на определение внутренних сильных сторон организации, чтобы она могла эффективно использовать внешние возможности и минимизировать влияние внешних угроз, учитывая свои слабости. В результате анализа формируются стратегические направления для дальнейшего развития компании.

Матрицу SWOT обычно представляют в виде таблицы 2×2, где рассматриваются четыре ключевых аспекта.

1. S (Strengths) – сильные стороны. Это те качества, навыки и ресурсы, которые дают компании преимущество перед конкурентами. Они способствуют увеличению продаж, укреплению позиций на рынке и повышению уверенности в конкурентной борьбе.

2. W (Weaknesses) – слабые стороны. Эти аспекты являются недостатками, которые снижают конкурентоспособность компании. Они замедляют рост прибыли, препятствуют развитию и создают препятствия для достижения целей.

3. O (Opportunities) – возможности. Внешние факторы, которые компания может использовать для своего роста

и развития. Примеры включают новые технологии, изменения в законодательстве, расширение рынков сбыта и другие благоприятные условия.

4. Т (Threats) – угрозы. Негативные тенденции и вызовы извне, способные негативно повлиять на успех компании. К ним относятся экономические кризисы, ужесточение конкуренции, изменения потребительских предпочтений и прочие неблагоприятные обстоятельства.

Анализ позволяет оценить текущее положение компании на рынке и выявить необходимость стратегических изменений. Сильные и слабые стороны компании основываются на внутренних факторах, таких как компетенции, ресурсы, активы и другие элементы, включая человеческие, социальные и имиджевые составляющие. Возможности и угрозы связаны с внешними факторами, которые оказывают влияние сейчас и в будущем, но находятся вне контроля компании, однако требуют реакции с ее стороны. На основе проведенного SWOT-анализа можно сделать следующие выводы:

1. В какой степени нынешняя стратегия компании использует рыночные и отраслевые возможности?

2. Учитываются ли в текущей стратегии риски и угрозы со стороны внешней среды?

3. Какие меры планирует принять компания для реагирования на угрозы: избежать, предотвратить, управлять, минимизировать или превратить их в преимущества?

4. Насколько стабильна конкурентная позиция компании?

После сбора всех данных составляется таблица, где каждая из четырех категорий (сила, слабость, возможность, угроза) представлена отдельным полем. В каждом поле перечисляются соответствующие факторы (рис. 1).

На основе проведенного анализа разрабатываются стратегии, направленные на использование сильных сторон и возможностей, а также минимизацию влияния слабостей и угроз. Например:

– SO-стратегии: Как можно использовать сильные стороны для реализации возможностей?

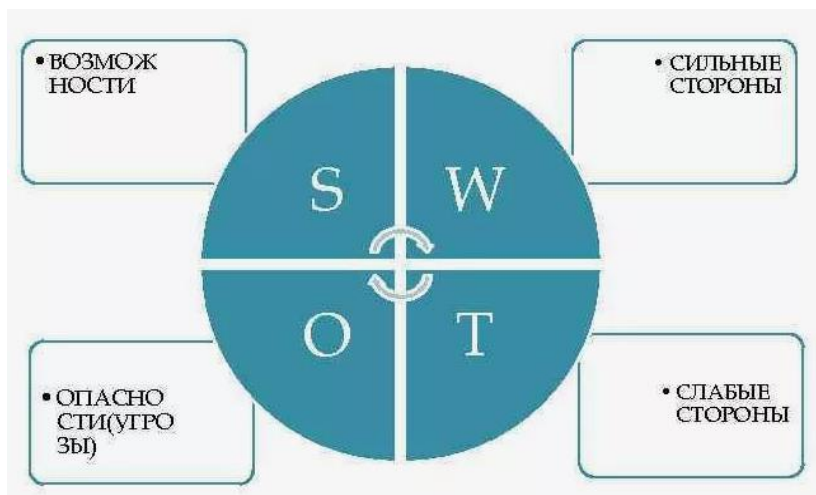


Рис. 1. Пример матрицы SWOT-анализа

- WO-стратегии: Какие слабые стороны нужно устранить, чтобы воспользоваться возможностями?
- ST-стратегии: Что делать со слабыми сторонами, чтобы минимизировать влияние угроз?
- WT-стратегии: Какой потенциал у нас есть для преодоления угроз?

1.2. Финансовый анализ ООО «XXX»

В этом пункте необходимо проанализировать финансовую устойчивость предприятия, оценить рентабельность, ликвидность, платежеспособность и другие важные финансовые показатели. Можно воспользоваться любым пакетом прикладных программ, позволяющим провести оценку финансового положения компании.

Этап 2. ДИАГНОСТИКА ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ (ПРЕДПРИЯТИЯ)

2.1. STEP-анализ ООО «XXX»

STEP-анализ (PESTEL) представляет собой метод стратегического управления, предназначенный для идентификации, анализа, систематизации и отслеживания ключевых внешних факторов, способных влиять на деятельность организации как в текущий момент, так и в перспективе.

PESTEL-анализ служит базовым инструментом исследования компании, результаты которого затем становятся основой для уточнения результатов SWOT-анализа.

Факторы, выявленные в ходе PESTEL-анализа, могут рассматриваться как возможности или угрозы для компании в рамках последующего SWOT-анализа.

Аббревиатура PESTEL обозначает шесть основных категорий внешних факторов, которые следует проанализировать:

- политические (Political) – факторы, связанные с политикой на разных уровнях (местном, региональном, национальном, международном), которые могут воздействовать на деятельность компании в будущем;
- экономические (Economic) – текущие и прогнозируемые экономические условия и тренды, такие как уровень инфляции, налоговые ставки, курсы валют, доходы населения, структура

расходов потребителей, привлекательность рынка для иностранных инвестиций и прочее;

- социокультурные (Social) – аспекты общественного устройства, включающие культуру, религию, общественные убеждения, а также демографию, образование, здравоохранение, социальную защиту, привычки, увлечения, образ жизни, приоритеты различных поколений и традиции;

- технологические (Technological) – наличие и возможное развитие технологий, способных повлиять на компанию, включая научные открытия, технологические новшества, изменения в патентном праве, интернет-технологии и мобильные решения в отрасли;

- экологические (Environmental) – влияние природных условий и экологических факторов, таких как климат, погодные явления, а также вопросы экологической устойчивости и корпоративной социальной ответственности;

- правовые (Legal) – изменения в законодательстве, нормативах и деятельности регулирующих органов, которые косвенно влияют на бизнес, а также факторы, касающиеся уровня преступности, правовой защиты бизнеса и наказаний за правонарушения.

Схематично результаты PESTEL-анализа можно представить в виде табл. 1.

В таблице 2 представлен пример заполнения вышеуказанной формы.

1. Форма для проведения PESTEL-анализа

Факторы внешней среды	Характеристика влияния фактора				Влияние на компанию
	по времени	по типу	по динамике	относительная значимость фактора	
Р Политические					
Фактор 1					
Фактор 2					
Фактор ...					
Е Экономические					
Фактор 1					
Фактор 2					
Фактор ...					
S Социальные					
T Технологические					
Е Экологические					
L Правовые					

2. Пример заполнения Формы для проведения PESTEL-анализа

Факторы внешней среды	Характеристика влияния фактора				Влияние на компанию
	по времени	по типу	по динамике	относительная значимость фактора	
T Технологические					
Фактор 1. Государственные программы поддержки технологического переоснащения в отрасли	Б	+	>	ВАЖНЫЙ	Компания сможет использовать новые меры поддержки для развития своей технологической инфраструктуры

2.2. Модель пяти сил Портера

Модель пяти сил Портера – это аналитический инструмент, предназначенный для оценки конкурентной среды в конкретной отрасли. Анализ пяти конкурентных сил Майкла Портера применяется для изучения внешней микросреды компании.

Эта модель является популярным инструментом среди консультантов, позволяющим оценить привлекательность отрасли с точки зрения конкуренции, определить текущее положение компании в отрасли и разработать стратегию, программы и инициативы для максимального использования конкурентных преимуществ.

В процессе анализа оцениваются пять ключевых факторов:

- внутриотраслевая конкуренция – интенсивность соперничества между существующими игроками на рынке;
- угроза появления новых конкурентов – вероятность выхода на рынок новых участников, которые могут изменить баланс сил;
- рыночная власть покупателей – способность клиентов диктовать условия и снижать цены;
- рыночная власть поставщиков – возможность поставщиков повышать цены или менять условия поставок;
- угроза появления товаров-заменителей – риск того, что потребители перейдут на альтернативные продукты или услуги.

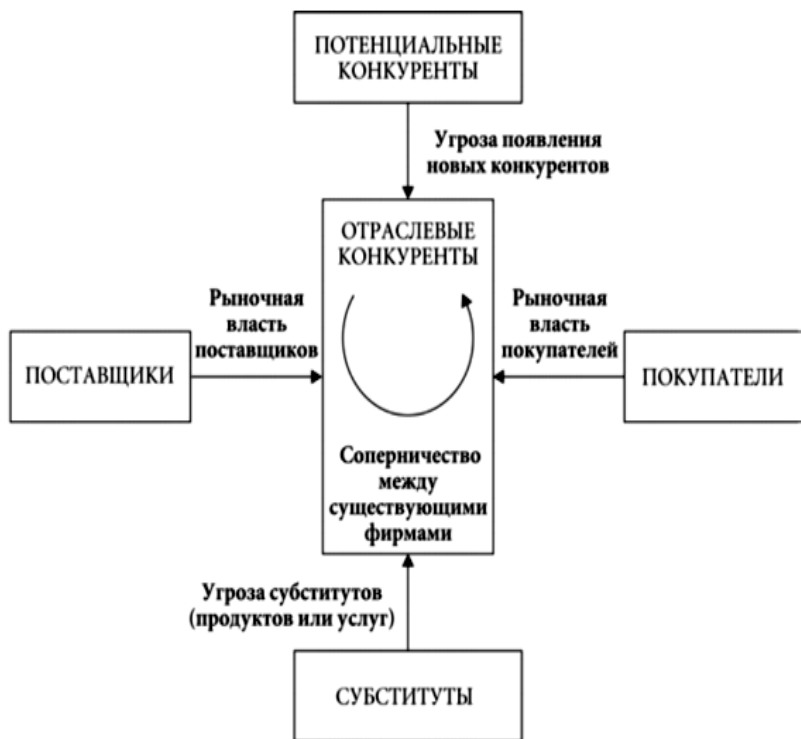


Рис. 2. Пять конкурентных сил М. Портера¹

При оценке каждой из пяти сил рекомендуется использовать следующую шкалу:

- 1 – компания не зависит от данной силы;
- 2 – низкая (незначительная) степень зависимости компании от данной силы;
- 3 – степень зависимости компании ниже среднего;

¹ Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. 6-е изд. М.: Альпина Паблишер, 2016.

4 – степень зависимости компании выше среднего;

5 – высокая степень зависимости;

6 – компания практически полностью зависима от данной силы.

Рекомендуется заполнить таблицу, в которой следует описать каждую конкурентную силу со степенью ее влияния на компанию (балл от 1 до 6) (табл. 3).

Пример элемента заполнения итоговой таблицы представлен в табл. 4.

3. Таблица результатов анализа 5 сил М. Портера

Конкурентная сила	Оценка степени влияния	Описание характера влияния конкурентной силы
Внутриотраслевая конкуренция		
Угроза появления новых игроков на рынке		
Рыночная власть покупателей		
Рыночная власть поставщиков		
Угроза появления продуктов-субститутов (заменителей)		

4. Пример элемента заполнения итоговой таблицы 5 сил М. Портера

Конкурентная сила	Оценка степени влияния	Описание характера влияния конкурентной силы
Внутриотраслевая конкуренция	4/6 – степень зависимости компании выше среднего	На рынке несколько крупных игроков, которые занимают 70% рынка. Компания является лидером рынка (занимает долю рынка 25%). У двух прямых конкурентов есть уникальные конкурентные преимущества. Покупателям достаточно легко сменить поставщика У отрасли высокий темп роста

Помимо табличной формы представления результатов, также рекомендуется использовать графический метод и построить лепестковую диаграмму, которая наглядно показывает расстановку сил (рис. 3).



Рис. 3. Результаты анализа 5 конкурентных сил М. Портера

В целом модель пяти сил Портера является мощным инструментом для анализа конкурентной среды и принятия стратегических решений. Она помогает компаниям лучше понять свою позицию на рынке, выявить потенциальные угрозы и возможности, а также разработать эффективные стратегии для достижения успеха.

2.3. Анализ рынка ООО «XXX»

В этом пункте следует исследовать рынок, на котором действует ваше предприятие, определите его емкость, динамику роста, основных конкурентов и их долю на рынке.

Этап 3. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТЫ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ (ПРЕДПРИЯТИЯ)

3.1. Формулировка миссии и видения ООО «XXX»

Миссия и видение – это важные компоненты корпоративной культуры и стратегического управления, которые нередко путаются, хотя выполняют различные функции и решают разные задачи.

Миссия определяет цель существования организации, ее основные ценности и роль в обществе. Она отвечает на вопросы «Что мы делаем?» и «Для кого?», раскрывая текущие цели и задачи компании, ее основное предназначение и подход к бизнесу.

Признаки хорошей миссии:

- конкретность: четкая ориентация на определенную деятельность;
- ориентация на клиента: фокусировка на удовлетворение потребностей целевой аудитории;
- реалистичность: миссия должна быть выполнимой и конкретной;
- уникальность: выделение компании среди конкурентов.

Пример миссии: «Google организует мировую информацию, делая ее доступной и полезной каждому».

Видение описывает, каким компания видит свое будущее, куда стремится и каких высот планирует достичь. Оно отвечает на вопрос «Куда мы движемся?», мотивируя сотрудников и партнеров работать ради общей цели, создавая ясный ориентир для всех участников процесса.

Признаки хорошего видения:

- амбициозность: видение должно вдохновлять и стимулировать движение вперед;
- ясность: оно должно быть понятно всем сотрудникам и заинтересованным сторонам;
- долгосрочность: видение охватывает период времени от нескольких лет до десятилетий;
- стабильность: видение редко изменяется, даже при изменениях внешних условий.

Пример видения: «Amazon стремится стать самой клиентоориентированной компанией на Земле, где люди могут находить и открывать для себя все, что они хотят купить онлайн».

Отличия миссии и видения заключаются в следующем:

- миссия: описывает текущее состояние и задачи организации;
- видение: определяет будущие цели и перспективы;
- время: миссия ориентирована на настоящее, видение — на будущее;

— масштаб: миссия конкретная и ограниченная, видение широкое и глобальное.

Таким образом, миссия и видение играют ключевую роль в формировании корпоративной идентичности и стратегическом планировании. Их правильная разработка и реализация способствуют успеху и устойчивому развитию компании.

3.2. Постановка целей развития

Формулируйте цели согласно принципу SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound). Они должны быть конкретными, измеримыми, достижимыми, релевантными и ограниченными по времени (рис. 4).



Рис. 4. Цели по SMART

Разделите цели на долгосрочные (более 5 лет) и краткосрочные (до 1 года). Помните о том, что долгосрочные цели определяют общее направление развития, а промежуточные итоги достигаются в результате реализации краткосрочных целей.

3.3. Выбор стратегий развития ООО «XXX»

Следует выбрать одну из базовых стратегий развития. Решение о выборе стратегии зависит от множества факторов, включая размеры компании, особенности рынка, конкурентную среду и доступные ресурсы. Необходимо учитывать сильные стороны компании, ее потенциал и цели на будущее. Нередко компании сочетают несколько стратегий для достижения оптимальных результатов. Стратегии могут изменяться со временем в ответ на изменения внешней среды, развитие технологий и рыночные тренды.

Основные базовые стратегии развития компании можно разделить на несколько типов:

1. Стратегия лидерства по издержкам

Эта стратегия ориентирована на минимизацию производственных затрат, что позволяет компании предлагать продукцию по низким ценам. Для успешной реализации такой стратегии необходимы эффективные производственные

процессы, жесткий контроль за расходами и доступ к недорогим ресурсам.

Примеры компаний: Walmart, Ryanair.

2. Дифференциация

Компания стремится выделиться на рынке благодаря уникальным продуктам или услугам, превосходящим конкурентов по качеству, дизайну, функциональным возможностям или уровню сервиса. Это позволяет устанавливать более высокие цены, поскольку клиенты готовы платить за эксклюзивность.

Примеры брендов: Apple, BMW.

3. Фокусирование (концентрация)

Компания сосредотачивается на конкретном сегменте рынка или нише, предлагая специализированные продукты или услуги, идеально соответствующие запросам целевой аудитории. Такой подход обеспечивает глубокое понимание потребностей клиентов и высокую степень удовлетворенности.

Примеры: Starbucks (кофе и атмосфера), IKEA (доступный дизайн).

4. Интеграционная стратегия

Этот подход подразумевает расширение бизнеса через вертикальную или горизонтальную интеграцию. Вертикальная интеграция включает контроль над всеми этапами цепочки создания стоимости, от добычи сырья до продажи готового товара.

Горизонтальная интеграция связана с приобретением конкурентов или созданием совместных предприятий.

Пример вертикальной интеграции: нефтяные компании, контролирующие весь цикл от добычи до продажи топлива. Горизонтальный пример: крупные ритейлеры, расширяющие свое присутствие на рынке через покупку сетей магазинов.

5. Диверсификация

Стратегия диверсификации направлена на уменьшение рисков путем выхода на новые рынки или выпуска новых продуктов. Она может быть связанной (в пределах одной отрасли) или несвязанной (в разных отраслях).

Примером служат конгломераты, такие как General Electric или Samsung, работающие в самых разнообразных сферах – от бытовой техники до финансовых услуг.

Этап 4. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ

4.1. Детальный план действий по реализации стратегии развития ООО «XXX»

В данном пункте необходимо составить детальный план действий, включающий конкретные мероприятия, сроки их выполнения и ответственных лиц.

Для этого можно воспользоваться таким инструментом, как диаграмма Ганта.

Диаграмма Ганта – это популярный инструмент для визуального представления графика выполнения задач в проекте. Этот метод был предложен инженером Генри Гантом в начале XX века и активно используется по сей день. Диаграммы Ганта помогают наглядно продемонстрировать:

- задачи – отдельные этапы работы над проектом;
- длительность каждой задачи – сколько времени потребуется на выполнение каждого этапа;
- последовательность задач – какие задачи должны выполняться последовательно, а какие могут идти параллельно;
- взаимозависимости между задачами – зависимость одной задачи от другой;

- плановые сроки – когда каждая задача должна начаться и завершиться;

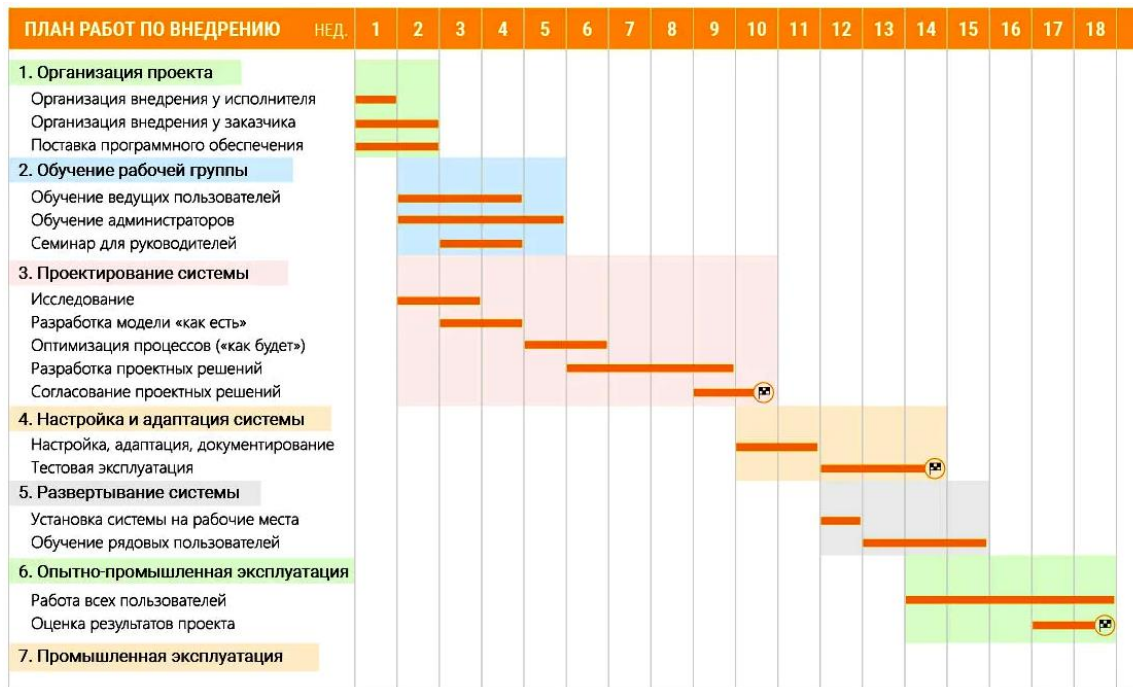
- фактическое выполнение – как идет процесс выполнения задач относительно плана.

На диаграмме Ганта горизонтальная ось представляет временную шкалу, а вертикальная ось содержит перечень задач. Каждая задача изображена в виде отрезка, показывающего ее продолжительность и временные границы начала и окончания (рис. 5, *а* и *б*). Если одна задача зависит от завершения другой, эта связь может быть отображена стрелкой.

Современные инструменты для создания и управления диаграммами Ганта включают такие программы, как Microsoft Project, Trello, Asana и другие специализированные системы управления проектами.

4.2. Ресурсное обеспечение реализации стратегии развития ООО «XXX»

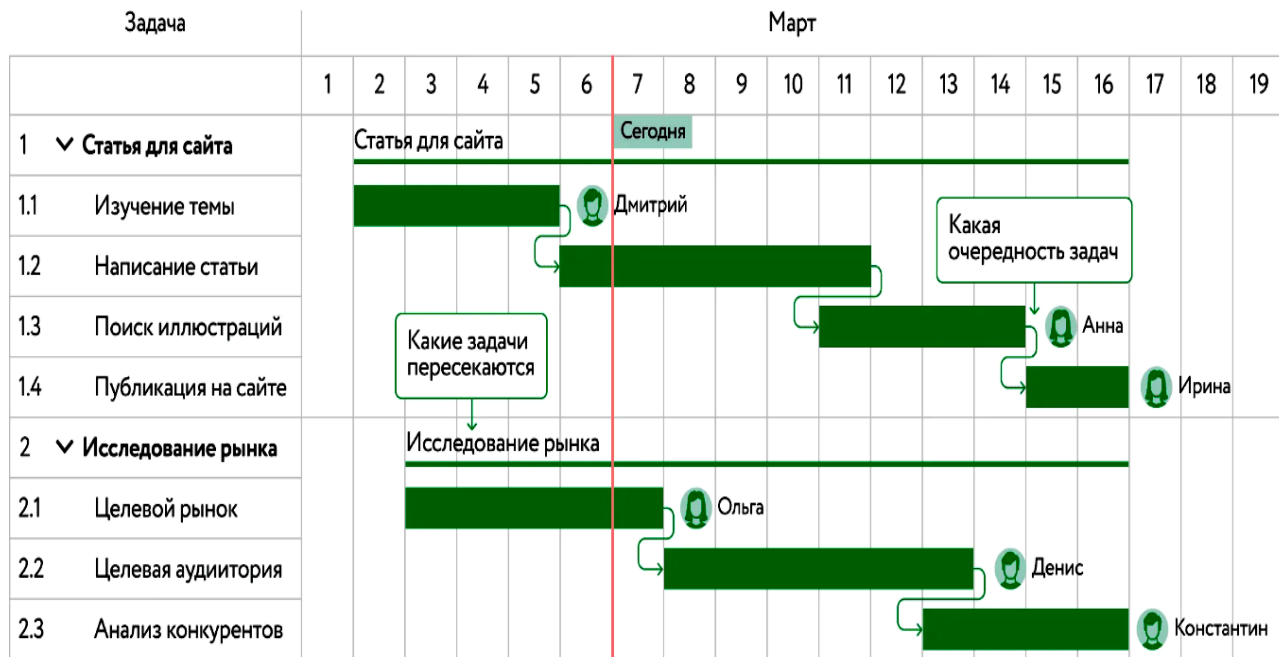
В этом пункте следует разработать бюджет на реализацию стратегии, учитывая необходимые инвестиции, операционные расходы и планируемую прибыль. При этом необходимо распределить требуемые для реализации стратегии компании ресурсы (финансовых, человеческих, материальных), желательно разделив их по запланированным мероприятиям.



a)

Рис. 5. Варианты диаграммы Ганта:

a – Вариант А



б)

Рис. 5. Продолжение:

б – Вариант Б

4.3. Мониторинг и оценка результатов

В данном пункте следует описать систему контроля за выполнением планов для того, чтобы в будущем можно было скорректировать действия при необходимости.

В рамках курсовой работы достаточно разработать набор ключевых показателей эффективности (KPI). Эти индикаторы помогут оценивать выполнение стратегических планов и своевременно выявлять отклонения. Примеры KPI:

- финансовые показатели (доход, прибыль, рентабельность);
- рыночные показатели (доля рынка, удовлетворенность клиентов);
- операционные показатели (производительность, затраты, качество продукции/услуг);
- показатели персонала (удержание сотрудников, уровень вовлеченности).

Результаты мониторинга и оценок должны регулярно доводиться до сведения руководства и других заинтересованных сторон. Поэтому в этом пункте следует указать, какие отчеты необходимо делать, чтобы предоставить информацию о текущем положении дел, прогрессе в достижении целей и рекомендациях по улучшению.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Грант, Р.** Современный стратегический анализ / Р. Грант. – 7-е изд. – СПб. : Питер, 2016.
2. **Климин, А. И.** Современный стратегический анализ : учебное пособие / А. И. Климин, И. М. Зайченко, А. М. Смирнова. – СПб. : Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2021.
3. **Меньщикова, В. И.** Стратегический анализ : учебное пособие / В. И. Меньщикова, Ю. А. Кармышев. – Тамбов : Издательский центр ФГБОУ ВО «ТГТУ», 2023.
4. **Никифорова, Л. Е.** Современный стратегический анализ : учебное пособие / Л. Е. Никифорова, С. В. Цуриков, Е. А. Разомасова. – М. : Ай Пи Ар Медиа, 2021.
5. **Портер, М.** Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. – 6-е изд. – М. : Альпина Паблишер, 2016.
6. **Современный стратегический анализ:** теория и практика использования в деятельности российских организаций : монография / И. В. Соклакова и др. – М. : Дашков и К, 2021.
7. **Стратегический анализ** деятельности организации : учебное пособие / В. И. Сурат и др. – М. : Дашков и К, 2021.

Учебное электронное издание

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

Методические рекомендации

С о с т а в и т е л ь

МЕНЬЩИКОВА Вера Ивановна

Редактирование И. В. Калистратовой

Графический и мультимедийный дизайнер Т. Ю. Зотова

Обложка, упаковка, тиражирование И. В. Калистратовой

Подписано к использованию 26.02.2025.

Тираж 50 шт. Заказ № 36

Издательский центр ФГБОУ ВО «ТГТУ»
392000, г. Тамбов, ул. Советская, д. 106, к. 14.

Тел./факс (4752) 63-81-08.

E-mail: izdatelstvo@tstu.ru