

УДК 005.93

Решетняк Т.І.,
канд. екон. наук, доц.,
доцент кафедри стратегії підприємств
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»
Бабіч Ю.Е.,
магістрант кафедри стратегії підприємств
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

МЕТОДИ АНАЛІЗУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА: КЛЮЧОВІ АКЦЕНТИ ТА ОБМЕЖЕННЯ

Reshetnyak Tatyana,
PhD, associate professor,
Self-governing (autonomous) research university
«Kyiv National Economic University named
after Vadym Hetman», Ukraine
Babich Yuliia,
master student,
Self-governing (autonomous) research university
«Kyiv National Economic University named
after Vadym Hetman», Ukraine

METHODS OF THE ENTERPRISE ENVIRONMENT ANALYSIS: KEY ACCENTS end LIMITATIONS

Анотація. У статті розглянуто особливості та обмеження застосування класичних методів аналізу зовнішнього середовища, що використовуються в стратегічному менеджменті. Визначено причини неоднозначності експертної інтерпретації результатів PEST- і SWOT-аналізу, висловлюється припущення, що підвищенню інформативності результатів досліджень факторів зовнішнього середовища сприятиме попереднє визначення ядра бізнесу компанії як магістрального напрямку її діяльності, відносно якого можливе здійснення оцінки впливу зовнішніх загроз і використання можливостей.

Abstract. In the article the features and limitations of applying the environmental analysis classical methods, used in strategic management are considered. The causes of ambiguity of the expert interpretation of the PEST & SWOT-analysis results are determined, it is suggested that the informative environmental factors research results to be increased will contribute the preliminary determination of the company core business as a main direction of its activity with respect to which the implementation of evaluating the impact of external threats and opportunities is possible.

Ключові слова: стратегічний аналіз, зовнішнє середовище, загрози, можливості, сильні сторони, слабкі сторони, ядро бізнесу компанії.

Keywords: strategic analysis, environment, threats, opportunities, strengths, weaknesses, core business.

Постановка проблеми. Важливе місце в діяльності будь-якої організації посідає стратегічний аналіз зовнішнього середовища, основним призначенням

якого є визначення сприятливих і несприятливих для бізнесу факторів впливу, ідентифікації існуючих і прогнозування майбутніх тенденцій зовнішніх змін, що є значущими для досягнення стратегічних цілей підприємства. Сучасні темпи структурних загальноекономічних і суспільних змін актуалізують проблему вибору найінформативнішого підходу до аналізу зовнішнього середовища, і, як наслідок, привертають увагу науковців до переосмислення класичних теоретичних засад і традиційних прийомів цього найважливішого етапу стратегічного аналізу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми вибору адекватного засобу аналізу зовнішнього середовища зазвичай розглядають з позицій дисципліни стратегічного менеджменту. Підходи Р. Гранта, М. Портера, С. Скотта, Ф. Котлера, Р. Аткінсона, А. Томпсона, А. Дж. Стрікланда, П. Дженстера, Д. Хассі, М. Мескона, І. Ансоффа визнані класичними у стратегічному аналізі зовнішнього середовища та практиці урахування факторів впливу на стратегічний процес у компанії. Однак полемічним залишається, по-перше, питання ідентифікації переліку таких факторів на макро-, мезо- та мікрорівнях зовнішнього середовища підприємства, по-друге — вибору методичного підходу щодо оцінки їх вагомості та величини впливу на формування стратегії компанії. Спроби вирішення цих питань представлені в дослідженнях Хангера Дж.Д., Уїлена Т.Л., М. Муніної, О. Майсака, О. Богомолової, А. Зуба, В. Нижника, О. Полінкевича, В. Рибінцева, В. Корінева, З. Шершньової.

Метою статті є визначення ключових змістових характеристик та обмежень застосування найпоширеніших методів аналізу зовнішнього середовища й виявлення причин неоднозначності в інтерпретації їх результатів.

Виклад основного матеріалу. Стратегічний аналіз — це процес визначення критично важливих ключових понять зовнішнього і внутрішнього середовищ, які можуть вплинути на здатність підприємства досягати своїх цілей як у коротко-, так і довгостроковій перспективі. За допомогою стратегічного аналізу готується комплексний стратегічний план розвитку підприємства, здійснюється науковообґрунтована, всебічна і своєчасна підтримка прийняття стратегічних управлінських рішень.

Основним завданням аналізу внутрішнього середовища є визначення сукупності факторів, що обумовлюють реалізацію основних функцій підприємства, зокрема в аспектах виробництва, маркетингу, фінансів, персоналу тощо. Однак для підприємства як відкритої системи не менш суттєвим є розуміння перебігу не лише внутрішніх структурно-функціональних процесів, але й усвідомлення змісту й характеру зовнішніх подій і явищ, що, власне, складають структуру зовнішнього середовища його функціонування. Саме тому аналіз зовнішнього середовища має на меті виділення факторів, які найбільшою мірою впливають на успіх або невдачу діяльності підприємства, а також постійний моніторинг їх змісту та стану задля передбачення можливих змін у майбутньому.

Теорією стратегічного менеджменту накопичено значну кількість методів і моделей аналізу зовнішнього середовища, які акцентують увагу на різних аспектах економічного простору, в якому функціонує підприємство. Зокрема, залеж-

но від цілей здійснення аналітичних процедур, зовнішнє середовище розглядають з точки зору прогнозування майбутніх подій, передбачення їх наслідків або виявлення факторів, що впливають на формування та реалізацію стратегії підприємства. Розглянемо характерні особливості методів кожної групи [1].

1. Методи прогнозування та моделювання застосовуються для визначення майбутніх подій і розробки різноманітних сценаріїв їх розвитку на основі існуючої статистичної інформації. Зокрема до цієї групи ми відносимо методи екстраполяції, множинної регресії, побудови кривої тренду, розробки сценаріїв, метод «Дельфі», асимптотичного аналізу, аналізу втрат і можливостей, а також методи економетричного, стохастичного, кібернетичного моделювання. Названі методи використовують здебільшого для аналітичної обробки кількісних даних щодо стану зовнішнього середовища підприємства, або для формалізованого аналізу процесів і явищ, що підлягають кількісній оцінці.

2. Методи оцінки наслідків дають змогу провести аналіз очікуваних результатів будь-яких змін для визначення ефективності діяльності підприємства у прийнятті рішень. Методами цієї групи є аналіз прямого та перехресного впливу, дедуктивний аналіз, аналіз балансу зацікавлених сил тощо. Результативність застосування цих методів досить обмежена, адже можна оцінити лише фактичну діяльність найближчих контрагентів. Також проблемним моментом в оцінці наслідків слід визнати отримання вхідної інформації щодо намірів контрагентів, яка, як правило, не перебуває у вільному доступі.

3. Експертні методи, найпоширеніші у розрізі аналізу підприємства. Їх застосування передбачає експертне формування переліку параметрів, які визначають зміни стану зовнішнього оточення та їхній вплив на діяльність підприємства, дають можливість оцінити ступінь невизначеності середовища та основні її джерела (оцінка можливого зростання та зміни ефективності стратегічних зон господарювання, метод «5x5», метод «чотирьох питань», побудова матриці «вірогідність посилення чинника — його вплив на організацію», PEST- і SWOT-аналіз).

Зупинимось на методах третьої групи, що здебільшого зосереджують увагу на експертному виявленні різного роду зовнішніх факторів, які створюють певний змістовий контекст для прийняття стратегічних рішень.

Згідно відомого методу «5x5» аналітичний процес спрямовується на визначення найбільш значущих елементів зовнішнього середовища. Процедура ідентифікації полягає у наданні експертних відповідей на п'ять питань щодо впливу на підприємство п'ятьох чинників зовнішнього середовища. Наведемо перелік таких питань [2]:

1) Якщо ви володієте інформацією про чинники зовнішнього середовища, назвіть хоч б п'ять з них.

2) Які п'ять чинників зовнішнього середовища ви вважаєте найбільш небезпечними для діяльності компанії?

3) Які п'ять чинників зовнішнього середовища, що враховані в стратегічних планах ваших конкурентів, вам відомі?

4) Якщо ви вже визначили стратегію, які п'ять чинників могли б стати найважливішими для досягнення цілей компанії.

5) Назвіть п'ять зовнішніх сторін, зміни яких могли б стати сприятливими для вас.

Як бачимо, питання адресовані керівництву компанії, або іншому експерту, що є знавцем актуальних тенденцій у змінах макроекономічного рівня, структури конкуренції ц галузі, напрямках розвитку галузевих технологій та інновацій. Безумовно, такого роду опитування не може вважатися вичерпним і достатнім джерелом інформації для прийняття стратегічних рішень. Зазначимо деякі недоліки суб'єктивного підходу, на якому базується метод «5x5»:

- по-перше, експерту пропонується дати відповіді лише на п'ять питань щодо п'яти ключових факторів впливу. Однак і питання, і фактори можуть бути визначені у будь-якій іншій кількості. Введення таких обмежень сприймається скоріше як експрес-опитування, ніж як аналітичний метод;

- по-друге, відповіді базуються на інтуїтивному враженні експерта щодо характерних тенденцій зовнішнього середовища. Достовірність відповідей цілком залежить від його кваліфікації, досвіду та ступеню осмислення оцінюваних явищ. Це вводить елемент суб'єктивізму в оцінювальний процес та обумовлює певні труднощі у застосуванні як самого методу, так і відшуканні експерта відповідного рівня інформованості;

- по-третє, сама процедура опитування орієнтована на певний проміжок часу, протягом якого відповіді залишаються актуальними. Проте темп сучасних змін є настільки стрімким, що будь-яке прогнозування сьогодні має короткостроковий характер, ф, відповідно, результати експертного оцінювання можуть застаріти швидше, ніж будуть використані в стратегічному процесі компанії.

Близьким за змістом ф логікою побудови є так званий метод «чотирьох питань». Відмінність полягає у тому, що за процедурою опитування експертові пропонується дати відповіді не на п'ять, а на чотири питання, які включають основні критерії оцінки впливу кожного значущого фактору середовища на майбутнє підприємства [1].

1. Яким чином (позитивно чи негативно) даний фактор може вплинути на становище організації?

2. Якою є імовірність посилення впливу цього чинника, чи є можливість це своєчасно передбачити?

3. Наскільки значним може бути вплив фактора на діяльність організації?

4. Протягом якого періоду часу сила впливу цього чинника на організацію може ослабнути: найближчим часом, у середньостроковому періоді, чи через тривалий час?

Даний перелік питань передбачає, що найбільш значущі фактори експерт виділяє самостійно, без обмежень у їх кількості. Незважаючи на збереження суб'єктивізму в оцінках, метод «чотирьох питань» має деякі переваги, зокрема дозволяє врахувати різні думки експертів, навіть суперечні і парадоксальні, щодо ключових факторів впливу на підприємство.

Широко застосовуваним та визнаним класичним є метод PEST- (або STEP)-аналізу. PEST-аналіз — інструмент, що призначений для ідентифікації політичних (P — political), економічних (E — economic), соціальних (S — social) і тех-

нологічних (Т — technological) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на діяльність підприємства. Дещо розширеними є модифікації цього методу, зокрема PESTLE-аналіз, що, окрім уже зазначених, передбачає виявлення впливу правового фактору та довкілля (Legal, Environmental) та STEEPLE-аналіз, який охоплює довкілля, соціально-демографічний, технологічний, економічний, політичний, правовий та етнічний фактори, також може враховувати і географічний фактор. У всіх випадках метою аналітичної процедури є виявлення наявного та передбачення майбутнього впливу найбільш значущих для діяльності підприємства зовнішніх факторів [3].

Усі перелічені фактори належать до так званих чинників непрямого впливу на діяльність підприємства. Так, політика створює загальні інституційний і владний контексти і, як опосередкований регулятор, обумовлює можливість доступу до ключових ресурсів компанії, у тому числі, фінансових. Непрямий вплив економічного фактору відбувається через державний механізм розподілу цих ресурсів і систему оподаткування, яка, своєю чергою, відіграє вирішальну роль у визначенні ефективності бізнесу. Соціальний аспект PEST-аналізу дозволяє спрогнозувати напрями розвитку споживчих переваг і коливання попиту на продукцію підприємства. І, нарешті, вплив технологічного чинника розглядається через ключові тенденції розвитку галузевих технологій, які часто є причинами змін і втрат ринку, а також появи нових продуктів.

Результатом PEST-аналізу є формалізована критеріальна оцінка сили впливу факторів кожної групи на діяльність підприємства. Показник сили впливу оцінюється експертами в балах, рангах або інших одиницях вимірювання. Остаточним підсумком є висновок про те, яка група факторів є найбільш значущою для управління компанією у теперішньому часі та (за необхідністю) прогнозування впливу цих факторів у майбутньому.

Класичний PEST-аналіз дозволяє скласти досить повну картину про стан та характер змін у макросередовищі підприємства. Разом із визнанням потужних інформативних можливостей цього методу, слід відмітити й деякі його обмеження, а саме:

- по-перше, в широкому розумінні зовнішнє середовище сучасного підприємства — це відкритий прозорий простір, структура якого є набагато складнішою, ніж уявляється в методології PEST-аналізу. Це означає, що для окремого бізнес-суб'єкта іноді більш значущим є усвідомлення глобальних тенденцій, що характеризують стан світової економіки й суспільства, ніж ідентифікація макроекономічних факторів, які відображають не першопричину, а наслідки вказаних явищ;
- по-друге, за результатами аналізу методом PEST неможливо скласти уявлення про поведінку найближчих контрагентів підприємства, які також є елементами його зовнішнього середовища та опосередкованими агентами впливу макроекономічних тенденцій на діяльність компанії;
- по-третє, експертні оцінки впливу факторів можуть бути досить суперечними завдяки використанню спеціалістами різних джерел інформації, вибір яких може бути довільним, оскільки їх перелік не формалізується процедурою аналізу.

На відміну від PEST-аналізу, відомий у стратегічному менеджменті метод SWOT дозволяє не лише ідентифікувати стан зовнішнього середовища компанії, але й зіставити його з деякими внутрішніми характеристиками підприємства та сформувати уявлення про його імовірний стратегічний вибір. За традиційною схемою SWOT ((сила (strength), слабкість (weakness), можливості (opportunities) і загрози (threats)) вдається встановити лінії зв'язку між силою і слабкістю, які притаманні організації, та зовнішніми загрозами і можливостями. Методологія SWOT припускає спочатку виявлення сильних і слабких сторін компанії, а також загроз і можливостей зовнішнього середовища, і після цього встановлення ланцюжків зв'язків між ними, які в подальшому можуть бути використані для формулювання стратегії організації [4].

Сильні сторони зазвичай розглядаються як внутрішні можливості (навички, потенціал) чи ресурси компанії, що можуть зумовити формування конкурентної переваги. До слабких сторін відносять ті види діяльності, в яких компанія не досягла міцних конкурентних позицій і є досить вразливою під тиском суперників. Також «слабими» можна вважати ресурси або певні складові потенціалу підприємства, що використовуються нераціонально або неповною мірою, що обумовлює їх низьку віддачу.

Аналіз зовнішнього середовища за методологією SWOT, як уже згадувалося, інтерпретує позитивні макроекономічні тенденції як можливості розвитку компанії шляхом позиціонування на нових ринках чи розширення масштабів діяльності. Можливості зовнішнього середовища сприймаються науковцями як сукупність факторів, що здебільшого позитивно впливають на діяльність організації, або альтернатив, які за даних умов може використати підприємство для досягнення стратегічних цілей і результатів.

І, нарешті, до зовнішніх загроз відносять сукупність факторів, що переважно негативно впливають на діяльність організації, будь-які процеси або явища, що перешкоджають руху підприємства чи організації в напрямку реалізації своїх місії та цілей.

Як відомо, зведені результати SWOT-аналізу формалізуються за допомогою матриці, зміст полів якої відображає стратегії компанії, що відповідають певній ситуаційній комбінації сил і слабкостей підприємства із можливостями і загрозами зовнішнього середовища. Зокрема, комбінація «сили-можливості» означає, що доцільним стратегічним вибором компанії має бути зосередження ресурсів на підтримці свого потенціалу та спрямуванні зусиль у напрямку опанування нових видів діяльності чи вільних ринків, які демонструють позитивну динаміку на даний момент часу.

Комбінацією «сили-загрози» передбачена стратегія використання сильних сторін підприємства з метою пом'якшення (усунення) загроз і випередження таким чином слабкіших конкурентів.

Виявлені слабкі сторони компанії в комбінації з можливостями середовища орієнтують підприємство на подолання слабкостей за рахунок внутрішніх перетворень, зміцнення потенціалу, формування недостатніх здатностей з метою використання наявних можливостей зовнішнього середовища. Комбінацію ж

«слабкі сторони-загрози» іноді називають «кризовим полем», оскільки нездатність підприємства конкурувати з більш сильними суперниками може сприяти обмеженню розвитку та втраті частки ринку [5].

Слід зазначити, що серед усіх розглянутих у статті підходів до аналізу зовнішнього середовища саме метод SWOT-аналізу, не зважаючи на поширеність як у класичній теорії стратегічного менеджменту, так в практиці бізнес-консультування, здобув найбільшу кількість полемічних оцінок серед науковців і практиків. Зупинимося на деяких найчастіше згадуваних експертами недоліків цього підходу [6—9].

По-перше, суперечним є розуміння процедури виявлення загроз і можливостей зовнішнього середовища саме як аналізу. Адже перелік факторів, що створюють сприятливі умови для розвитку бізнесу та, навпаки, надають негативного впливу, може бути різним за результатами оцінок різних експертів. Для однозначного чіткого визначення реальних загроз і можливостей необхідна тривала аналітична робота високопрофесійного експерта, що має достатній рівень обізнаності на галузевих і макроекономічних тенденціях розвитку.

По-друге, проблемним моментом є дотримання самої процедури аналізу. Адже результативність застосування методу залежить не лише від коректної ідентифікації факторів впливу зовнішнього середовища та внутрішніх характеристик компанії, але й від адекватного трактування актуальної комбінації та рекомендацій щодо стратегічного вибору компанії.

По-третє, неоднозначним залишається сам підхід до інтерпретації зведених результатів і позиціонування компанії у відповідному полі матриці SWOT. Адже, як відомо, аналітична процедура має завершуватися оцінкою конкурентної позиції компанії та визначенням орієнтирів для подальшого розвитку. Зокрема, залежно від виявленої актуальної комбінації загроз, можливостей, сил чи слабкостей, компанії рекомендується той чи інший стратегічний вибір щодо розширення своєї діяльності, використання стратегічних переваг, реорганізації або обмеження стратегічного розвитку (рис. 1).



Рис. 1. Стратегічні поля зведеної матриці SWOT-аналізу

Як зазначалось, будь-яка комбінація сильних чи слабких сторін із зовнішніми можливостями передбачає орієнтацію компанії на їх використання, або за рахунок наявних конкурентних переваг, або за рахунок формування нових. Однак якщо компанія зосереджує зусилля на нових сферах, вона неминуче відволікає їх від магістрального напрямку та може втратити таким чином конкурентні позиції на тих ринках, на яких її положення є досить міцним. Для уникнення хибного рішення щодо використання зовнішніх можливостей, як бачиться, доцільно, перш за все, визначити ядро бізнесу компанії, тобто напрям, у якому компанія посідає досить міцну конкурентну позицію і демонструє стійку позитивну динаміку доходності [10]. Будь-яке засвоєння нових напрямів діяльності та використання сприятливих можливостей має реалізовуватися з позицій зміцнення ядра бізнесу та мінімізації ризику відволікання ресурсів на короткостроково привабливі напрями, що може призвести до значних фінансових та організаційних втрат.

Також дещо неоднозначно можуть інтерпретуватися загрози зовнішнього середовища. Логіка SWOT-аналізу передбачає, що для уникнення загроз компанії належить або використати наявні конкурентні переваги для перемоги суперників і зміцнення своєї позиції у несприятливих умовах, або, у випадку комбінації загроз із слабкими сторонами, визнати свою діяльність безперспективною і вдатися до його обмеження. Однак стратегія протистояння загроз за умов недостатнього потенціалу може бути інтерпретована і дещо в іншому аспекті, наприклад, через фокусування на одному з стабільних сегментів, підвищення рівня якості продукції або сервісу.

Висновки. Підсумовуючи викладені міркування, зазначимо, що розглянуті методи аналізу зовнішнього середовища підприємства мають ряд специфічних складностей щодо коректності застосування як самої аналітичної процедури, так і інтерпретації її результатів. Це пов'язано з тим, що більшість методів стратегічного аналізу зовнішнього середовища базується на використанні експертних оцінок факторів і тенденцій, що впливають на діяльність компанії, і, відповідно, не позбавлені елементу суб'єктивізму та певних суперечностей. Разом з тим, аналіз зовнішнього середовища, на наш погляд, набуватиме більшої інформативності, якщо дослідженню передуватиме ідентифікація компанією ядра власного бізнесу як магістрального напрямку діяльності, відносно якого можливе здійснення оцінки впливу зовнішніх загроз і використання можливостей.

Література

1. *Нижник В.М.* Методи оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на бізнес-процеси промислових підприємств / Нижник В.М., Полінкевич О.М. // *Економічні науки. Сер.: Економіка та менеджмент.* — № 9 (2). — 2012. — С. 334–345.
2. *Мескон М.* Основы менеджмента [пер. с англ.] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2008. — 672 с.
3. *Хангер Дж. Девид.* Основы стратегического менеджмента: учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению «Менеджмент» / Дж. Д. Хангер, Т. Л. Уилен; пер. с англ. — Изд. 4-е. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. — 319 с.

4. *Грант Р.М.* Современный стратегический анализ: учебник: пер. с англ. / Р. М. Грант. — 5-е изд. — М. и др.: Питер. — 2008. — 554 с.
5. *Шериньова З.Є.* Стратегічне управління: Підручник. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.
6. *Токарев В.* Типичные ошибки стратегического управления / В.Токарев // Портал «Управление производством» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.up-pro.ru/library/strategy/management/swot-tokarev.html>
7. *Полиенко М.* SWOT-анализ/ М.Полиенко// Портал «MARKETOPEDIA — онлайн энциклопедия маркетинга» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://marketopedia.ru/47-swot-analiz.html>
8. *Репьев А.П.* Убожество SWOT / А.П. Репьев// Сайт консалтинговой компании «Mekka Consulting [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.repiev.ru/articles/SWOT-Stupidity.htm>
9. *Протасова Л.В.* Деякі теоретичні аспекти стратегічного планування діяльності підприємства /Л.В. Протасова// Вісник Хмельницького національного університету. — 2010. — № 4. — С. 216–220.
10. *Зук К.* Стратегии роста компании в эпоху нестабильности.: Пер. с англ. / Зук Крис, Аллен Джеймс. — М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. — 192 с.

References

1. *Meskon M.*, 2008. Principles of management [trans. from English.]/ Meskon M., M. Albert F. Hedouri. — Moscow: ООО «Y.D. Williams», 672 p. [in Russian]
2. *Grant R.M.*, 2008. Modern strategic analysis: Textbook: Transl. from English/ R.M Grant. — 5th ed. — M. et others: Peter., 554 pp. [in Russian]
3. *Hanger John. David*, 2008. Fundamentals of strategic management: disciple high schools for students, studing in direction «Management»/ J.D. Hanger, T.L. Uylen; Transl.from English. — Ed. 4th. — Moscow: UNITY-DANA, 319 p. [in Russian]
4. *Nyzhnyk V.M.*, 2012, Methods for assessing the impact of environmental factors on the business processes of industrial / Nyzhnyk V.M., Polinkevich O.M.// Economics. Ser.: Economics and Management. № 9 (2), p. 334-345. [in Ukrainian]
5. *Shershneva Z.E.*, 2004. Strategic Management: Textbook. — 2nd ed., Revised. and add. — K.: KNEU, 699 p. [inUkrainian]
6. *Tokarev V.* Typical mistakes of strategic management/ V.Tokarev// Portal «Production Management» [Electron resource]. — Access: <http://www.up-pro.ru/library/strategy/management/swot-tokarev.html>[inRussian]
7. *Polyenko M.* SWOT-analysis / M.Polyenko// Portal «MARKETOPEDIA — Online Marketing Encyclopedia» [Electron resource]. — Access: <http://marketopedia.ru/47-swot-analiz.html> [in Russian]
8. *Repev A.P.* Poverty of SWOT / A.P.Repev// Site consulting company «Mekka Consulting [Electron resource]. — Access: <http://www.repiev.ru/articles/SWOT-Stupidity.htm> [in Russian]
9. *Protasova L.V.*, 2010. Some theoretical aspects of the company strategic planning /L.V.Protasova // Herald of Khmelnytsky National University. — №4. — P. 216-220. [in Ukrainian]
10. *K. Zook*, 2007. The Company Growth Strategies in the Era of Instability. Trans. from English / Chris Zook, James Allen. — Moscow: ООО «I.D.Vilyams», 192 p.