

SWOT-анализ как ключевой инструмент стратегического планирования производственного предприятия

SWOT-analysis as a key tool for strategic planning of a production enterprise

УДК 338.33

Получено: 19.01.2023

Одобрено: 10.02.2023

Опубликовано: 25.04.2023

Лавин Р.Д.

Магистрант Института экономики и менеджмента ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет архитектуры и строительства»
e-mail: roman-lavin@yandex.ru

Lavin R.D.

Master's Degree Student, Institute of Economics and Management, Penza State University of Architecture and Construction
e-mail: roman-lavin@yandex.ru

Сазыкина О.А.

Канд. экон. наук, доцент кафедры «Менеджмент» ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет архитектуры и строительства»
e-mail: soa02041978@bk.ru

Sazykina O.A.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Management, Penza State University of Architecture and Construction
e-mail: soa02041978@bk.ru

Аннотация

В статье приведены результаты стратегического анализа влияния внешних факторов на производственное предприятие с помощью PEST-анализа. Выявлены тенденции развития отрасли крупной бытовой техники и основные конкуренты пензенской компании ООО «СВАР», изучены внутренние факторы, влияющие на деятельность организации ООО «СВАР». Обоснована особая роль SWOT-анализа как важного инструмента стратегического планирования, позволяющего объединить результаты аналитики внешних и внутренних факторов и выработать альтернативные стратегии производственного предприятия.

Ключевые слова: PEST-анализ, SWOT-анализ, стратегическое планирование, предприятие, конкурентный анализ, стратегия.

Abstract

The article presents the results of a strategic analysis of the influence of external factors on a manufacturing enterprise using PEST analysis. The trends in the development of the industry of large household appliances and the main competitors of the Penza company "SVAR" LLC are revealed, the internal factors influencing the activities of the organization "SVAR" LLC are studied. The special role of SWOT-analysis as an important tool for strategic planning is substantiated, allowing to combine the results of

analytics of external and internal factors and develop alternative strategies for a manufacturing enterprise.

Keywords: PEST analysis, SWOT analysis, strategic planning, enterprise, competitive analysis, strategy.

В современной нестабильной и динамично меняющейся макроэкономической ситуации влияние внешних факторов оказывает все большее давление на финансово-хозяйственную деятельность организаций. Возрастающая конкурентная борьба между ними приводит к тому, что их руководители организаций вынуждены, прежде всего, бросать все резервы на сохранение компании на рынке, а уже потом на восстановление ее ключевых финансовых показателей [1].

К сожалению, сохранить бизнес получается не у всех топ-менеджеров. Последнее время происходит полная ликвидация огромного количества организаций. Некоторые организации продают свои производства или бизнесы другим игрокам, другие перераспределяют доли владения между основными стейкхолдерами или ищут новых инвесторов в надежде укрепить позиции на рынке и стабильно развиваться, параллельно компенсируя влияние мирового экономического кризиса. Данные явления сегодня повсеместно распространены как в отечественной экономике, так и в экономике зарубежных стран.

Ещё одним фактором, влияющим на стабильность и долгосрочную перспективу функционирования организации, является ее внутренняя среда, которая включает в себя различные показатели, в частности, финансовые, производственные, маркетинговые и, конечно же, человеческие, т.е. самих работников организации. Реальная оценка собственных ресурсов и возможностей предприятия, проводимая на регулярной основе, может значительно повысить шансы на выживание и благополучное развитие коммерции даже в условиях кризиса.

Не являются исключением и предприятия по производству бытовой техники, которые также страдают от экономического кризиса, что выражается в потере поставщиков, падении продаж готовой продукции, как следствие, происходит снижение планов и темпов производства, что крайне негативно сказывается на себестоимости и рентабельности продукции [1]. SWOT-анализ в авангарде стратегического планирования выступает в роли основополагающего инструмента долгосрочного экономического и управленческого планирования, что позволяет снизить риски для компании, повысить её устойчивость и финансовые показатели [2]. В данной работе стратегическому анализу будет подвергнуто предприятие ООО «СВАР», которое выпускает широкий спектр бытовой техники (плиты газовые и электрические, духовые шкафы, варочные газовые и электрические панели, холодильники).

Результаты исследования позволят оценить инвестиционную привлекательность предприятия, выявить его резервы и возможности, определить вектор адаптации внутренних возможностей к условиям внешней среды, сформировать комплексную стратегию предприятия.

Для объективного анализа внешних факторов использован PEST-анализ, дана оценка потенциала отрасли и возможные точки роста предприятия среди конкурентов рынка. Среди факторов внутренней среды предприятия акцент на кадровый и маркетинговый анализ. На заключительном этапе применена методика SWOT-анализа, которая аккумулирует в себе результаты исследования внутренних и внешних факторов, полученные на предыдущих этапах.

PEST-анализ включает в себя оценку различного рода внешних факторов: политических, экономических, социально-культурных, технологических, которые

комплексно оказывают влияние на ближайшее и дальнейшее будущее компании [3]. Также в данном виде анализа учитывается вероятность изменения каждого из факторов, что позволяет, в конечном итоге, дать полную оценку влияния того или иного фактора.

По результатам экспертной оценки влияния факторов внешней среды на деятельность ООО «СВАР» (в качестве экспертов были привлечено 5 руководителей предприятия из его топ-менеджмента) в табл. 1 представлены внешние факторы с соответствующим удельным весом, которые оказывают наибольшее влияние на функционирование предприятия и которые, прежде всего, должны учитываться при операционном и стратегическом планировании деятельности предприятия.

Таблица 1

Наиболее значимые для ООО «СВАР» факторы внешней среды

Политические		Экономические	
Фактор	Вес	Фактор	Вес
Количественные и качественные ограничения на импорт, торговая политика	0,56	Курсы основных валют	0,3
Социально-культурные		Технологические	
Фактор	Вес	Фактор	Вес
Требования к качеству продукции и уровню сервиса	0,3	Степень использования, внедрения и передачи технологий	0,56

Обратимся к отраслевому анализу крупной бытовой техники в РФ. Целью отраслевого анализа является определение коммерческой привлекательности отрасли, отдельных сегментов и товарных групп. Также этот вид анализа помогает понять структуру и динамику отрасли, основные факторы, влияющие на её развитие, указывает на потенциальные угрозы, что помогает предприятиям разработать более полную стратегию деятельности с учётом основным движущих сил отрасли [4].

Рассмотрим динамику развития отрасли крупной бытовой техники в России по показателям объёмов производства (табл. 2) и экспорта (табл. 3) [5].

Таблица 2

Объём производства бытовой техники в РФ

Параметр	2017	2018	2019	2020	2021
Производство (млн шт.)	10,1	10,4	10,7	11	12
Динамика (к предыдущему году, %)	-	2,8	2,6	2,9	8,7

В России можно наблюдать стабильный рост производства крупной бытовой техники на 4,25% ежегодно (усредненный показатель), это является показателем устойчивости и потребительской востребованности продукции отрасли. Однако, с другой стороны, это может указывать на насыщенность и высокую конкуренцию в отрасли, тем более, что ООО «СВАР» не относится к крупнейшим игрокам рынка, что может усугубить его положение в попытках удержать прежние позиции и взять вектор на наращивание производства и увеличения продаж.

В 2017-2021 гг. экспорт крупной бытовой техники из России вырос на 36,7% – прирост в натуральном выражении составил 1,05 млн шт. Наибольший вклад в увеличение показателя внес рост поставок в Казахстан (+0,45 млн шт. за период), Украину (+0,19 млн шт.), Беларусь (+0,18 млн шт.), Узбекистан (+0,16 млн шт.) и Азербайджан (+0,10 млн шт.). Положительно на объемах экспорта сказалось

ослабление рубля, в результате которого российская техника стала более конкурентоспособна на внешних рынках. Более того, в России расположены несколько предприятий крупных мировых производителей, поэтому продукция, выпущенная внутри страны, достаточно высоко ценится за рубежом [5].

Таблица 3

Экспорт бытовой техники РФ

Параметр	2017	2018	2019	2020	2021
Экспорт (млн шт.)	2,9	3,2	3,3	3,2	3,9
Динамика (к предыдущему году, %)	-	10,5	5,2	-2,8	21

Анализ объемов экспорта крупной бытовой техники показывает нестабильный рост, связанный с зависимостью от курса валют. При ослаблении курса рубля техника отечественного производства становится более конкурентоспособной за рубежом, преимущественно в странах бывшего СНГ. ООО «СВАР» экспортирует порядка 7-25% выпускаемой бытовой техники в Узбекистан, Казахстан, Таджикистан в зависимости от курса валют. С точки зрения управления и планирования организации нужно иметь определённый запас готовой продукции, либо возможность быстро произвести необходимый иностранным заказчикам объём продукции для взаимовыгодной сделки в нужный момент.

Для проведения конкурентного анализа деятельности ООО «СВАР» и его прямых конкурентов используем многоугольник конкурентоспособности [6].

ООО «СВАР» выпускает бытовую технику преимущественно под брендом «de luxe», но также существуют премиум линейка «Electronicsdeluxe» и одноименный бренд «SVAR». Основным видом продукции, производимым и продаваемым организацией являются отдельно стоящие плиты. Согласно внутреннему маркетинговому исследованию предприятия, доля рынка отдельностоящих плит за 2021 г. «de luxe» равняется 4,8%, а конкурентами в этом сегменте являются: Лысьва, Flama, Gorenje, Hansa, Darina и Gefest.

Основные доли рынка отдельностоящих плит занимают Gefest (26,5%) и Darina (16,9%). По мнению ученых, необходимо сравнивать предприятие с конкурентами-лучшим игроками рынка для понимания своих преимуществ и недостатков, и формирования стратегии развития предприятия. В связи с этим, для проведения конкурентного анализа выбраны конкуренты Gefest и Darina. На рис. 1 представлен многоугольник конкурентоспособности.

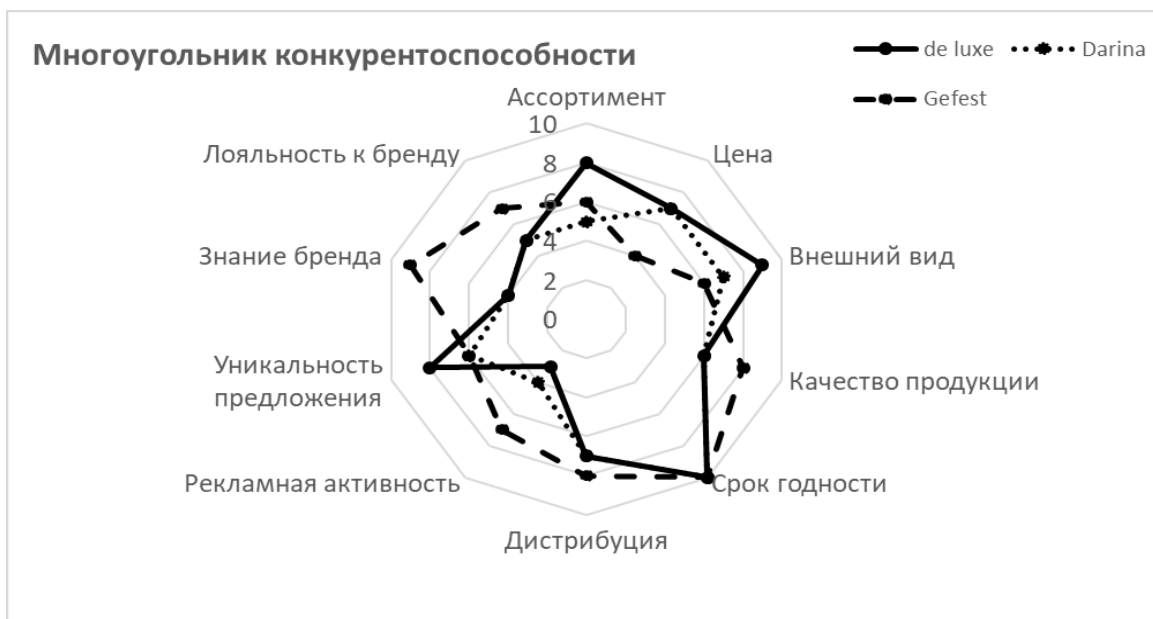


Рис. 1. Многоугольник конкурентоспособности ООО «СВАР» и его прямых конкурентов

Преимуществами бренда «de luxe» перед конкурентами являются ассортимент и внешний вид продукции, уникальность предложения, а недостатками качество, низкая лояльность к бренду, неизвестность бренда потребителям.

Как было сказано выше, неотъемлемым элементом для последующего стратегического планирования является анализ внутренних факторов, оказывающих важное значение на финансово-хозяйственную деятельность организации. «Выделяют следующие парные группы ключевых показателей эффективности деятельности организации: финансовые и нефинансовые; количественные и качественные; индивидуальные и командные; оперативные и стратегические; абсолютные и относительные; функциональные и проектные и др.» [7]. В данном исследовании сделаем акцент на анализе кадровой и маркетинговой составляющих внутренней среды предприятия ООО «СВАР».

Анализ качественных и количественных характеристик персонала позволяет раскрыть скрытые проблемы предприятия и создать почву для улучшения производственных и финансовых показателей [8].

Анализ кадрового состояния предприятия проводится по следующим параметрам: структура кадрового состава, возраст и уровень образования персонала.

На основании данных табл. 4 можно сделать вывод, что за последний год численность персонала ООО «СВАР» сократилась на 14% с 182 чел. до 156. Самое большое снижение наблюдается среди производственного персонала – уменьшилось 38 чел. (35%), также удельный вес группы снизился на 13%.

Таблица 4

Анализ кадрового состава ООО «СВАР» по категориям персонала

Категория персонала	Численность, чел.		Структура персонала, уд. вес, %		Динамика		
	2021	2022	2021	2022	Численность	Уд. вес, %	Темп роста, %
Управляющий персонал	13	10	7	6	-3	-1	77

Специалисты	44	50	24	32	+6	+8	113
Производственные работники	110	72	60	47	-38	-13	65
Подсобные рабочие	15	24	9	15	+9	+6	160
ИТОГО	182	156	100	100	-26	0	86

В структуре персонала увеличился удельный вес специалистов и подсобных рабочих на 8 и 6% соответственно. Среди управляющего персонала стало на 3 руководителя меньше, с соответствующим снижением удельного веса на 1% в составе персонала по категориям.

Изменения численности производственных работников вызвано снижением планов производства и выполнения плана продаж. Текущий объём производства 72 производственными работниками выполняется в полном объеме. Увеличение численности специалистов и подсобных рабочих, а также уменьшение руководящего состава обусловлено реструктуризацией организации.

Проанализируем состав по возрасту в табл. 5.

Таблица 5

Анализ кадров ООО «СВАР» по возрастным группам

Категория персонала	Численность, чел		Структура персонала, уд. вес, %		Динамика		
	2021	2022	2021	2022	Численность	Уд. вес, %	Темп роста, %
До 20 лет	7	3	4	2	-2	-2	43
21-30 лет	45	42	25	27	-3	+2	93
31-40 лет	70	53	39	34	-17	-5	76
41 и более	60	58	32	37	-2	+6	97
ИТОГО	182	156	100	100	-26	0	86

Среди возрастных групп выделяется самая большая категория 31-40 лет, её удельный вес составляет 39% в 2021, однако в 2022 самой многочисленной категорией стала группа от 41 года и больше с показателем удельного веса в 37%. Обе возрастные категории можно отнести к наиболее трудоспособному возрасту, когда у людей есть образование и опыт работы. Немного увеличился удельный вес группы молодых сотрудников 21-30 лет, несмотря на сокращение численности на 3 чел. этого возраста. Также за год уменьшилась возрастная группа до 20 лет на 2 работника.

По данным табл. 6 можно сделать вывод, что в 2022 г. удельный вес сотрудников с высшим образованием увеличился на 8%, а удельный вес сотрудников со средним специальным уменьшился на 8% в составе структуры персонала. Большая часть людей, которые уволились в 2022 г., имели среднее специальное образование, это сборщики из состава производственных рабочих. Трое человек с высшим образованием были сокращены из руководящего состава предприятия в связи с уже вышеупомянутой оптимизацией организационной структуры и фонда оплаты труда.

Таблица 6

Уровень кадров ООО «СВАР» по образованию

Категория персонала	Численность, чел		Структура персонала, уд. вес, %		Динамика		
	2021	2022	2021	2022	Численность	Уд. вес, %	Темп роста, %
Высшее образование	116	113	64	72	-3	+8	97
Среднее специальное	66	43	36	28	-23	-8	65
ИТОГО	182	156	100	100	-26	0	86

На основании проведенного кадрового анализа выявлена ярко выраженная зависимость численности работников ООО «СВАР» от выполнения плана производства и продаж (в 2022 г. наблюдается падение порядка 25-30%), оплата труда сборщиков из состава производственного персонала сделана от объёма произведенной продукции. Из этого следует, что большая часть производственного персонала, покинувшая предприятие, сделала это из-за сокращения заработной платы. Кроме того, можно отметить, что большая часть уволившихся относится к наиболее трудоспособному возрасту от 21 до 40 лет, имеет среднее специальное образование.

Существует риск перегрузки управляющего персонала в связи с уменьшением его численности и удельного веса в составе структуры кадров организации. В настоящее время проблем с выполнением производственного плана не наблюдается, увеличение числа специалистов и подсобных рабочих связано с введением новой службы в организационную структуру ООО «СВАР».

Главной целью маркетинга и любой коммерческой организации является получение прибыли [9]. В связи с этим проведём анализ эффективности применения комплекса маркетинга ООО «СВАР» по сравнению с несколькими конкурентами по финансовым показателям.

В табл. 7 представлен анализ конкурентов ООО «СВАР» бренда «de luxe» в сравнении с брендами «Darina», «Флама», «Лысьва» за 2021 г.

Среди представленных конкурентов ООО «СВАР» занимает 3-е место по доле рынка с показателем 4,8% и демонстрирует лучший показатель рентабельности продаж в 7,12%, по оборотам. Пензенское предприятие уступает лишь компании «Дарина», маркетинговый бюджет которой больше ООО «СВАР» в 14 раз. По показателю чистой прибыли ООО «СВАР» занимает третье место с минимальным отрывом в 800 тыс. руб. от бренда «Лысьва».

Таблица 7

Конкурентный анализ финансовых показателей

Производители	Оборот, млн руб.	Чистая прибыль, млн руб.	Рентабельность продаж, %	Маркетинговый бюджет, млн руб.	Доля рынка плит, %
ДАРИНА	5608	327	6,8	130	16,9
ФЛАМА	1309	33	3,4	17	8,3
de luxe	1448	59	7,12	9	4,8
Лысьва	901	59,8	3,9	15	3,4

Независимо от того, что самый маленький маркетинговый бюджет у ООО

«СВАР» среди конкурентов (9 млн руб.), эффективность использования маркетингового бюджета у бренда «de luxe» по обороту и прибыли имеет лучшие показатели по сравнению с представленными конкурентами.

Несмотря на отличные показатели эффективности использования маркетингового бюджета ООО «СВАР», потенциал рынка по оборотам и прибыли намного выше. В связи с чем, организации необходимо пересмотреть маркетинговую стратегию и бюджет для захвата большей доли рынка у конкурентов и получению дополнительной прибыли. Также стоит отметить важность проработки ценового вопроса с точки зрения экономистов, так как у «Лысьвы» при меньших оборотах показатель чистой прибыли выше.

Получив данные по PEST-анализу, отраслевому и конкурентному, анализу внутренних факторов, оказывающих влияние на финансово-хозяйственную деятельность ООО «СВАР», необходимо перейти к использованию важнейшего элемента стратегического планирования. Классический SWOT-анализ используется для определения внешних и внутренних факторов, влияющих на деятельность организации. Выявляются и оцениваются внутренние факторы – сильные стороны и слабости (S и W), а также внешние – возможности и угрозы (O и T) [10]. Таким образом, SWOT-анализ является комплексным инструментом стратегического анализа. Итоговая таблица SWOT анализа представлена в табл. 8.

Таким образом, для ООО «СВАР» в соответствии с методикой SWOT-анализа были выработаны четыре альтернативные стратегии.

Стратегия прорыва: расширение доли рынка в отрасли крупной бытовой техники за счёт создания новых продуктовых линеек с приемлемой ценой, как для потребителя в РФ, так и СНГ. Создание принципиально новых продуктов на рынке, производство и продажа в России, которых пока отсутствует или представлена в очень маленьком объёме. Запуск маркетинговой кампании по новым продуктовым линейкам с демократичными ценами.

Таблица 8

SWOT-анализ ООО «СВАР»

<i>SWOT анализ</i>	Внутренние факторы	
	Сильные стороны (+) 1) Внешний вид продукции 2) Товарный ассортимент 3) Эффективный маркетинг	Слабые стороны (-) 1) Качество продукции 2) Известность и знание бренда 3) Низкая рекламная активность
Возможности (+) 1) Емкость и потенциал рынка бытовой техники 2) Востребованность продукции при высоком курсе валют в СНГ 3) Создание новых продуктов с низкой степенью проникновения на рынок	СТРАТЕГИЯ ПРОРЫВА	СТРАТЕГИЯ ПЕРЕХОДНОГО ПЕРИОДА №2
Угрозы (-) 1) Возможные новые ограничения на импорт комплектующих 2) Нестабильность курса валют	СТРАТЕГИЯ ПЕРЕХОДНОГО ПЕРИОДА №1	СТРАТЕГИЯ ВЫЖИВАНИЯ

3) Потеря доли рынка из-за некачественной продукции		
---	--	--

Стратегия переходного периода №1: повышение цен на наиболее востребованные модели с привлекательным внешним видом, фокус на "последнюю" возможность купить товар с такими импортными и надежными комплектующими и по такой цене. Еженедельный анализ рыночных цен и их корректировка в зависимости от спроса. Маркетинговая кампания, направленная на уникальность товара, срочность и необходимость покупки.

Стратегия переходного периода №2: Перевод внимания потребителей и ритейлеров от качества и малой известности на создание принципиально новых уникальных продуктов в РФ и СНГ, создание дополнительного бренда для этих целей, позиционирование в корне новой продуктовой линейки и её потребительских свойств. Приятные ценовые предложения для стран СНГ при высоком курсе валют. Формирование небольшой скидки на сервисное обслуживание.

Стратегия выживания: вектор работы всей организации направить на повышение качества и донести преимущества обновленной продукции до потребителей. Запуск маркетинговой кампании «Повышенное качество», создание линейки товара с повышенным качеством. Проработка отечественных поставщиков и альтернатив из других стран в области поставок комплектующих, закупка комплектующими умеренно большими партиями при выгодной цене. Возможно применение демпинга цен для сохранения доли рынка.

Таким образом, результаты проведенных исследований позволяют сделать следующие выводы:

1. Анализ внешней среды организации ООО «СВАР» с помощью методики PEST показал, что основными угрозами внешней среды являются ограничения на импорт, требования к качеству выпускаемой продукции, зависимость от курса валют, технологическая слабость предприятия и неполное использование современных производственных методов.

2. Производственные и экспортные показатели рынка крупной бытовой техники свидетельствуют о продолжении стабильного роста данной отрасли, но нельзя не отметить зависимость экспорта от курса валют. Иными словами, непосредственно ООО «СВАР» и отрасль бытовой техники находятся в валютной зависимости. Руководство должно быть готовым применять подготовленную тактику на случай увеличения или уменьшения курса валют.

3. Конкурентный анализ отдельностоящих плит бренда «de luxe» в сравнении с «Darina» и «Gefest» позволил выявить такие преимущества, как широту товарного ассортимента, современный внешний вид и дизайн продукции, уникальность предложения. Качество и известность бренда уступают перед конкурентами, в связи с чем в организации необходимо взять курс на повышение качества продукции и увеличению маркетинговой активности на всех полях воздействия на потребителей.

4. SWOT-анализ позволил обобщить полученные результаты диагностики внешних и внутренних факторов среды, влияющих на деятельность предприятия и выработать четыре альтернативные стратегии, которые позволяют понять, как повлиять на конкурентов и минимизировать риски, а также выявить вектор развития компании.

5. В целом, ООО «СВАР» занимает благоприятную конкурентную позицию на рынке крупной бытовой техники России. Для дальнейшего стабильного развития и сохранения компании, необходимо взять вектор на улучшение качества

продукции, проведение серьёзных глобальных маркетинговых компаний для осведомления потребителей о достоинствах бренда, правильно управлять товарным группами, стараться поддерживать темп роста продаж на уровне роста продаж в отрасли, ориентироваться на геополитическую обстановку в мире и валютные курсы, адаптироваться к ограничениям по импорту.

Литература

1. Сафонова, С.Г. Современный мировой кризис и перспективы формирования новой системы мироустройства / С. Г. Сафонова, М. С. Шейхова // Московский экономический журнал. – 2023. – Т. 8, № 2. – DOI 10.55186/2413046X_2023_8_2_53. – EDN WNZKJN.

2. Сазыкина, О. А. Стратегический менеджмент : Учебное пособие для обучающихся по программам высшего образования направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (квалификация (степень) «бакалавр») / О. А. Сазыкина. – Пенза: Пензенский государственный университет архитектуры и строительства, 2015. – 180 с. – ISBN 978-5-9282-1347-3. – EDN DBFYQJ.

3. Кузьменко, О. В. Стратегический PEST-анализ как основной инструмент анализа факторов внешнего окружения организации / О. В. Кузьменко, К. Н. Задорожная // Colloquium-Journal. – 2020. – № 6-8(58). – С. 13-17. – EDN TSUPRV.

4. Желтова, А.А. Анализ отрасли как важная составляющая стратегического анализа деятельности организации / А.А. Желтова, Е.И. Фомичева // Контентус. – 2015. – № 6(35). – С. 142-149. – EDN VKDCUN.

5. Анализ рынка крупной бытовой техники в России в 2017-2021 гг. [Электронный ресурс]. URL: <https://businessstat.ru/> (дата обращения: 30.03.2023).

6. Залученов, И.В. Анализ результатов оценки конкурентных позиций с помощью многоугольника конкурентоспособности / И. В. Залученов, О. А. Бурко // Национальная Ассоциация Ученых. – 2021. – № 36-3(63). – С. 23-26. – EDN IUJUSXP.

7. Рыбакова, Ю. С. Использование ключевых показателей эффективности при формировании стратегии организации / Ю. С. Рыбакова, О. А. Сазыкина // Образование и наука в современном мире. Инновации. – 2021. – № 2(33). – С. 70-79. – EDN ZHNNAB.

8. Яшкова, Н. В. Кадровый аудит в системе управления персоналом / Н. В. Яшкова, Л. В. Тимофеева // Фундаментальные исследования. – 2019. – № 2. – С. 55-59. – EDN YZCUOT.

9. Горькова Н. А. Основы экономики, менеджмента и маркетинга: Учебник для использования в образовательном процессе образовательных организаций, реализующих программы высшего образования по направлениям подготовки "Экономика", "Менеджмент", "Торговое дело" (уровень бакалавриата) / Н. А. Горькова. – 4-е издание. – Москва : Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2023. – 162 с. – ISBN 978-5-394-05267-5. – EDN FNGODU.

10. Ситникова, Ю.Е. SWOT-анализ и PEST-анализ как наиболее эффективные инструменты стратегического планирования / Ю. Е. Ситникова // . – 2019. – Т. 1, № 1(28). – С. 523-528. – EDN PPHZUR.