Министерство образования и науки Украины

Реферат по Менеджменту

на тему

**Оценка сильных и слабых сторон фирмы методом SWOT-анализа**

Одесса 2006

**Содержание**

Введение 3

1 История разработки технологии и возможности SWOT-анализа 5

2 Технология проведения SWOT-анализа 8

3 Направления SWOT-анализа организации 12

3.1 Анализ внешней среды 12

3.2 Анализ внутренней среды 14

3.3 Количественный анализ 14

Выводы 18

Литература 19

# Введение

Рыночные формы хозяйствования в условиях жесткой конкуренции приводят к несостоятельности отдельных субъектов хозяйствования или их временной неплатежеспособности. Любую ситуацию, в которой предприятие не успевает подготовиться к изменениям, можно считать кризисной. Чтобы этого не произошло, необходимо вовремя понять причины, по которым экономика предприятия оказалась в кризисе, и принять меры еще до внешнего проявления трудностей (финансовых сложностей).

Поиск путей выхода из экономического кризиса непосредственно связан с устранением причин, способствующих его возникновению. Проводится тщательный анализ внешней и внутренней среды бизнеса, выделяются те компоненты, которые действительно имеют значение для организации, проводится сбор и отслеживание информации по каждому компоненту и на основе оценки реального положения предприятия выясняются причины кризисного состояния. Точная, комплексная, своевременная диагностика состояния предприятия — первый этап в разработке стратегии антикризисного управления деятельностью предприятия.

Изучая внешнюю среду, менеджеры концентрируют свое внимание на выяснении, какие угрозы и какие возможности таит в себе внешняя среда. Довольно популярным способом, также применяемым для анализа внешней среды, является метод SWOT, подробно описанный в литературе по стратегическому управлению.

Самый удобный и опробированный способ оценки стратегического положения компании — SWOT-анализ. Сила — это то, в чем предприятие преуспело. Она может заключаться в навыках, опыте работы, ресурсах, достижениях (лучший товар, совершенная технология, лучшее обслуживание клиентов, узнаваемость товарной марки). Зиннуров У.Г[[1]](#footnote-1) в своей работе сравнивает SWOT-анализ со стратегическим балансом, где сильные стороны — это активы предприятия в конкурентной борьбе, а слабые стороны — это пассивы.

Рассмотрим более подробно вопросы, связанные и понятием, историей возникновения и технологией SWOT-анализа положения фирмы.

# 1 История разработки технологии и возможности SWOT-анализа

В 1963 году в Гарварде на конференции по проблемам бизнес политики профрофессор K. Андрюс (Andrews) впервые публично озвучил акроним SWOT[[2]](#footnote-2): Strengths (Cилы); Weaknesses (Слабости); Opportunities (Возможности); Threats (Угрозы).

С тех пор понятие SWOT-анализа стало известно в академических кругах и среди практиков.

С 60-х годов прошлого века и по сей день SWOT-анализ широко применяется в процессе стратегического планирования. В каждом бизнес-плане, в каждом плане маркетинга должен быть раздел «SWOT-анализ».

Первоначально SWOT-анализ был основан на озвучивании и структурировании знаний о текущей ситуации и тенденциях. Позднее SWOT-анализ стал использоваться в более широком приложении — для конструирования стратегий.

С появлением SWOT-модели аналитики получили инструмент для своей интеллектуальной работы. Известные, но разрозненные и бессистемные представления о фирме и конкурентном окружении SWOT-анализ позволил сформулировать аналитикам в виде логически согласованной схемы взаимодействия сил, слабостей, возможностей и угроз.

В результате выполнения классического SWOT-анализа создается структурированная информация в рамках единой SWOT-модели.

В 1965 году было предложена разработка технология использования SWOT-модели для разработки стратегии поведения фирмы. Была предложена схема LCAG (по начальным буквам фамилий авторов), которая основана на последовательности шагов приводящих к выбору стратегии.

В ряде подходов структурированная информация по каждому из направлений — силы, слабости, возможности, угрозы — оценивается количественными мерами, на основе которых с помощью функций полезности вычисляется потенциал изучаемого объекта по каждому направлению (подход, развиваемый в рамках Conjoint-анализа).

В 1982 году профессор Хайнц Вайхрих (Heinz Weihrich) опубликовал работу, в которой предложил новый вид SWOT-модели. Свою SWOT-модель он назвал как TOWS-матрицу и рассматривал ее как концептуальную основу систематического анализа, который облегчает сопоставление внешних угроз и возможностей с внутренними слабостями и силами организации. Ученый предложил строить стратегии поведения фирмы на основе систематического сопоставления заранее созданных списков внешних факторов с внутренними силами и слабостями. Он также указал на необходимость построения SWOT матриц с определенной периодичностью. Это должно было позволить отслеживать изменения конкурентной среды при построении стратегий.

В последующем, в работах других исследователей эта модель называется как расширенная SWOT-модель, или как интегрированная SWOT-модель. Однако в большинстве работ по стратегическому планирования по-прежнему можно встретить термин «SWOT-анализ», хотя они используют модель Вайхриха.

В этой модели процесс стратегического планирования с применением расширенной SWOT матрицы было предложено организовать как последовательность шагов:

* анализ внешнего окружения;
* анализ внутреннего окружения;
* построение стратегий и тактических действий.

Цель построения расширенной SWOT матрицы состоит в том, чтобы сфокусировать внимание аналитика на построении четырех групп, различных стратегий. Каждая группа стратегий использует определенную парную комбинацию внутренних и внешних обстоятельств. Совместному анализу подвергаются пары следующих показателей:

* силы — возможности (S-O);
* силы — угрозы (S-T);
* слабости — возможности (W-O);
* слабости — угрозы (W-T).

В результате анализа показателей из каждой пары формируется набор стратегий. Стратегии именуются по названию анализируемых внутренних и внешних обстоятельств. Так, при анализе пары факторов «Силы — возможности» формируется группа стратегий, которая относится к типу «стратегии SO». Для другой пары факторов «Силы — угрозы» создается группа «стратегии ST» и т.д.

1. Cтратегии WT слабости — угрозы (mini-mini). Цель любой из стратегий вида WT состоит в том, чтобы минимизировать слабости и угрозы.

2. Стратегии WO слабости — возможности (mini-maxi). Стратегии данной группы пытаются минимизировать слабости и одновременно максимизировать возможности.

3. Стратегии ST cилы — угрозы (maxi-mini).Цель данных стратегий состоит в том, чтобы максимально развить силы, и минимизировать угрозы.

4. Стратегии SO cилы — возможности (maxi-maxi). Любая компания должна стремиться к тому, чтобы максимизировать одновременно как силы, так и возможности.

SWOT-анализ во всех своих модификациях является наиболее удобным и надежным инструментом стратегического планирования. В курсах стратегического маркетинга SWOT-анализу уделяется самое пристальное внимание. Хотя после создания SWOT-анализа появилось много других подходов к изучению стратегического поведения фирм и их конкурентного окружения, тем не менее SWOT-анализ продолжает активно и продуктивно использоваться и совершенствоваться.

Основные направления развития SWOT-анализа[[3]](#footnote-3):

* отображение в модели динамических изменений фирмы и ее конкурентной среды.
* учет результатов анализа фирмы и ее конкурентной среды с использованием классический моделей стратегического планирования.
* разработка SWOT-моделей с учетом различных сценариев развития ситуаций на рынке.

# 2 Технология проведения SWOT-анализа

Итак, мы выяснили, что SWOT-анализ — это одна из важнейших диагностических процедур, используемых консультационными фирмами мира. Кроме того, ее можно и нужно рассматривать как важную для любой организации бизнес-технологию, технологию оценки исходного состояния, незадействованных ресурсов и угроз деятельности предприятия. В общем виде, SWOT-анализ, как правило, служит для выявления сильных и слабых сторон фирмы. Но важной частью SWOT-анализа является не только оценка сильных и слабых сторон предприятия, его возможностей и угроз, но также и выводы о необходимости тех или иных стратегических изменений.

Сила — это то, в чем предприятие преуспело. Она может заключаться в навыках, опыте работы, ресурсах, достижениях (лучший товар, совершенная технология, лучшее обслуживание клиентов, узнаваемость товарной марки). Слабость — это отсутствие чего-то важного в функционировании компании, того, что ей не удается в сравнении с другими. Когда сильные и слабые стороны выявлены, оба списка тщательно изучаются и оцениваются.

С точки зрения формирования стратегии сильные стороны предприятия важны, поскольку они могут быть использованы как основа антикризисной стратегии. Если их недостаточно, менеджеры предприятия должны срочно создать базу, на которой эта стратегия основывается. В то же время успешная антикризисная стратегия направлена на устранение слабых сторон, которые способствовали кризисной ситуации.

Рыночные возможности и угрозы также во многом определяют антикризисную стратегию предприятия. Для этого оцениваются все возможности отрасли, которые могут обеспечить потенциальную прибыльность предприятия, и угрозы, отрицательно воздействующие на предприятие. Возможности и угрозы не только влияют на состояние предприятия, но и указывают, какие стратегические изменения надо предпринять. Антикризисная стратегия должна учитывать перспективы, которые соответствуют возможностям и обеспечивают защиту от угроз.

Методика SWOT-анализа исключительно эффективный, доступный, дешевый способ оценки состояния проблемной и управленческой ситуации в организации. Консультанты рекомендуют регулярно, по крайней мере, раз в год проводить SWOT-анализ деятельности организации собственными силами руководства фирмы.

Так, американская ассоциация управления (АМА) разработала контрольный лист SWOT-анализа, заполнив который для различных конкурирующих фирм, можно оценить сильные и слабые стороны предприятия в конкурентной борьбе[[4]](#footnote-4). Показатели конкурентоспособности оценивались по следующим блокам: финансы, производство, организация и управление, маркетинг, кадровый состав, технология. В таблице 1 приводится контрольный лист для проведения SWOT-анализа.

Таблица 1. **Контрольный лист SWOT-анализа**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатели оценки** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| **Финансы**  1. Оценка структуры активов (по финансовым коэффициентам)  2. Инвестиционный рейтинг  3. Доход на активы  4. Норма прибыли  5. Доход на вложенный капитал |  |  |  |  |  |
| **Производство**  1. Использование оборудования  2. Производственные мощности/ пропускная способность оборудования  3. Численность занятых  4. Системы контроля качества  5. Совокупная факторная производительность  6. Возможности расширения производства/ расширения зон обслуживания  7. Возраст технологического оборудования |  |  |  |  |  |
| **Организация и управление**  1. Численность инженерно-технологического и управленческого персонала  2. Скорость реакции управления на изменения во внешней среде  3. Четкость разделения полномочий и функций  4. Тип организационной структуры управления  5. Качество используемой в управлении информации  6. Степень гибкости оргструктуры управления |  |  |  |  |  |
| **Маркетинг**  1. Доля рынка  2. Репутация фирмы  3. Престиж торговой марки  4. Расходы по стимулированию сбыта  5. Численность сбытового персонала  6. Ценовая политика/ уровень цен  7. Организационные и технические средства для сбыта  8. Уровень/ качество обслуживания  9. Число клиентов  10. Качество поступающей информации о рынке |  |  |  |  |  |
| **Кадровый состав**  1. Уровень квалификации производственного персонала  2. Расходы по подготовке и переподготовке персонала  3. Уровень подготовки сбытового персонала в технической области |  |  |  |  |  |
| **Технология**  1. Применяемые стандарты и степень их совместимости  2. Новые продукты  3. Расходы на НИОКР |  |  |  |  |  |

В графах 1-5 отмечается место, занимаемое предприятием на рынке (сегменте рынка) по следующему принципу:

Графа 1. Лучше, чем кто-либо на рынке, лидирует в отрасли.

Графа 2. Выше среднего уровня. Показатели хозяйственной деятельности хорошие и стабильные.

Графа 3. Средний уровень. Соответствие отраслевым стандартам. Устойчивые позиции на рынке.

Графа 4. Уровень ниже среднего. Есть повод для беспокойства. Отмечено ухудшение показателей хозяйственной деятельности. Следует позаботиться об улучшении своих позиций на рынке.

Графа 5. Положение тревожное. Ситуация предприятия в отрасли должна быть улучшена самым решительным образом. Предприятие находится в кризисной ситуации.

Нужно отметить, что данная методика оценки конкурентоспособности предприятия не дает интегрального показателя конкурентоспособности и как следствие затруднительно произвести сравнение конкурентных преимуществ организаций.

Технология работы с материалом, полученным в ходе SWOT-анализа, исключительно проста. Респонденту, после того как он сделал соответствующую запись, задаются уточняющие вопросы типа: «Почему Вы так считаете?» или «Как Вы считаете, чем вызвано (обусловлено) существование той или иной проблемы?». При этом не требуется, сколько-нибудь, серьезной специальной подготовки тех, кто проводит подобный анализ внутри организации. Например, такой подход — сочетание SWOT-анализа и диагностического интервью — дает достаточно четкое представление о том: «Что представляет организация на самом деле?».

Это исключительно универсальный метод, который может использоваться для анализа деятельности конкретных подразделений. В ряде случаев его можно использовать для оценки сильных, слабых сторон, возможностей и угроз в кадровой работе, при принятии управленческих решений. Кроме того, применение технологии SWOT-анализа маркетинговой службой при оценке основных конкурентов, создает прекрасные предпосылки для разработки тактики конкурентной борьбы и обеспечения конкурентных преимуществ. При этом исключительно важна максимальная степень детализации каждого из квадрантов SWOT-анализа.

Руководителю любого уровня в организации методика SWOT-анализа прекрасное подспорье в практической деятельности, позволяющее систематизировать проблемную ситуации, лучше осознать структуру ресурсов, на которые следует опираться в совершенствовании деятельности и развитии организации.

# 3 Направления SWOT-анализа организации

## 3.1 Анализ внешней среды

Любая фирма функционирует, имея связи с рынком: поставляя на него изделия, услуги и обеспечивая покупателей соответствующей информации. С рынка фирма получает деньги и снова информацию – об объемах и темпах продажи, мнения покупателей, данные о товарах конкурентов и т.д. Таким образом, возникает замкнутая система, функционирующая как единое целое.

Кроме того, имеется еще одна замкнутая система, в которой компания является как бы принимающим звеном по отношению к поставщикам товаров. В ответ на этот материальный поток, фирма направляет информацию и деньги.

В итоге фирма оказывается тесно связанной с тем, что в теории маркетинга принято называть внешней средой. К внешней среде обычно относят: покупателей с их демографическими характеристиками, определяющими сбыт товаров; конкурентов; посредников – транспортные фирмы, торговые агенты и т.п.; финансовые учреждения; рекламные агентства; таможенные и другие правительственные органы; готовящиеся законы; экономическую ситуацию в стране; политический климат; развитие и достижения НТР; культурные традиции.

Таким образом, понятие внешней среды складывается из двух составляющих — факторы макросреды и факторы непосредственного окружения фирмы.

К факторам макросреды обычно относят: экономическое состояние страны; политико-правовой аспект; социальное и культурное окружение; научно-техническое и технологическое развитие общества.

Изучение экономического состояния позволяет понять действующие законы – темпы инфляции, соотношения валют, нормы налогообложения и их тенденции, уровень безработицы; и увидеть возможности использования природных и человеческих ресурсов.

Анализ политического окружения и правовых аспектов позволит фирме установить для себя допустимые границы действий во взаимоотношениях с другими аспектами правовой системы.

Изучение социальной компоненты макроокружения позволяет выяснить уровень жизни населения, его отношение к качеству жизни, разделяемые ими ценности, тенденции и направленности в моде и т.п.

Анализ научно-технического и технологического развития общества позволяет вовремя заметить и начать применять в практике достижения современной науки и техники в области рекламы, управления, доставки, продажи, а также в области информационного обеспечения, что может стать значительным конкурентным преимуществом.

Непосредственно на коммерческую деятельность фирмы развитие научно-технического прогресса в области производства влияние не оказывает; этот фактор значим только для фирм, производящих продукцию или оказывающих услуги, которую реализует компания.

Основу анализа ближайшего окружения фирмы составляет конкурентный анализ среды, который обычно строят на использовании так называемой модели пяти сил М. Портера. Согласно этой теории на деятельность фирмы оказывают влияние пять сил: конкурентная борьба внутри отрасли; угроза появления товаров и услуг-субститутов; способность поставщиков диктовать свои условия; угроза появления новых конкурентов; способность покупателей диктовать свои условия.

## 3.2 Анализ внутренней среды

Внутреннюю структуру организации называют еще внутренней средой. К ней относятся функциональные структуры фирмы, обеспечивающие управление, разработку и тестирование новых товаров, продвижение товаров до покупателей, сбыт, обслуживание, взаимоотношения с поставщиками и иными внешними органами. В понятие внутренней среды так же входят квалификация персонала, система передачи информации и т.д.

Таким образом, анализ внутренней среды представляет собой управленческое обследование функциональных зон организации с целью определения сильных и слабых сторон организации.

Изучая внутреннюю среду фирмы необходимо уделить особое внимание организационной культуре организации, т.е. наличию таких норм и правил, как, например, материальное вознаграждение, льготы при покупке собственной продукции, другие социальные гарантии.

## 3.3 Количественный анализ

Для проведения количественного анализа можно построить матрицы вероятностей/воздействий, в одной из которых необходимо спозиционировать выявленные факторы внешней среды, оказывающие положительное влияние на организацию (возможности), в другой – факторы внешней среды, оказывающие негативное воздействие на организацию (угрозы).

Такие матрицы приведены в виде таблицы 2 и таблицы 3, которые позволяют получить три оценки степени значимости факторов для организации: высокое, среднее, низкое.

Таблица 2. Матрица «вероятность/воздействие» для позиционирования возможностей внешней среды

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Вероят­­ность**  **Воз­действие** | **Высокая** | **Средняя** | **Слабая** |
| **Сильное** | Улучшение уровня жизни населения;  Изменение рекламных технологий | Появление новых поставщиков | Снижение налогов и пошлин |
| **Умеренное** | Разорение и уход фирм-продавцов;  Развитие информационной отрасли | Снижение цен на сырье и готовую продукцию;  Совершенствование менеджмента | Уменьшение императивных норм законодательства;  Снижение безработицы |
| **Слабое** | Неудачное поведение конкурентов;  Изменения моды | Совершенствование технологии производства | Предложения о сотрудничестве со стороны отечественных предпринимателей |

Однако для получения более дифференцированной оценки значимости факторов внешней среды, применяется метод взвешенной оценки воздействия факторов, результаты которого представлены в таблице **Ошибка! Источник ссылки не найден.**, где в первую колонку вписаны отдельные факторы среды; во вторую – вес данного фактора, в виде относительной важности, определяемой экспертным путем; в третью – оценка в баллах степени влияния фактора на организацию, которая присваивается экспертом в соответствии с выбранной шкалой.

Таблица 3**. Матрица «вероятность/воздействие» для позиционирования угроз внешней среды**

| **Вероят­ность**  **Воз­действие** | **Высокая** | **Средняя** | **Низкая** |
| --- | --- | --- | --- |
| **Сильное** | Изменение правил ввоза продукции | Сбои в поставках продукции;  Рост темпов инфляции;  Появление товаров-субститутов | Увеличение конкурентных преимуществ со стороны конкурентов;  Скачки курсов валют |
| **Умеренное** | Снижение уровня жизни населения;  Рост налогов и пошлин | Изменение покупательских предпочтений;  Ужесточение законодательства | Появление принципиально нового товара;  Появление новых концернов |
| **Слабое** | Изменение уровня цен;  Рост безработицы | Появление новых фирм на рынке;  Усиление конкуренции | Национализация бизнеса;  Ухудшение политической обстановки |

Для получения более полного представления, необходимо полученные данные ранжировать в порядке убывания их степени воздействия в таблице 1.

Таблица 1. Внешние возможности и угрозы

| **№ п/п** | **Возможности** | **Угрозы** |
| --- | --- | --- |
| 1 | Улучшение уровня жизни населения | Изменение покупательских предпочтений |
| 2 | Изменение рекламных технологий | Появление товаров-субститутов |
| 3 | Развитие информационной отрасли | Изменение правил ввоза продукции |
| 4 | Появление новых поставщиков | Сбои в поставках продукции |
| 5 | Изменения моды | Появление принципиально нового товара |
| 6 | Снижение цен на сырье и готовую продукцию | Снижение уровня жизни населения |
| 7 | Снижение налогов и пошлин | Рост темпов инфляции |
| 8 | Совершенствование менеджмента | Ужесточение законодательства |
| 9 | Снижение безработицы | Изменение уровня цен |
| 10 | Разорение и уход фирм-продавцов | Скачки курсов валют |
| 11 | Уменьшение императивных норм законодательства | Появление новых концернов |
| 12 | Совершенствование технологии производства | Увеличение конкурентных преимуществ со стороны конкурентов |
| 13 | Предложения о сотрудничестве со стороны отечественных предпринимателей | Рост налогов и пошлин |
| 14 | Неудачное поведение конкурентов | Усиление конкуренции |
| 15 |  | Рост безработицы |
| 16 |  | Ухудшение политической обстановки |
| 17 |  | Национализация бизнеса |
| 18 |  | Появление новых фирм на рынке |

Таким образом становится очевидно, какие из определенных внешних факторов имеют наибольшее положительное или отрицательное влияние на фирму.

# Выводы

В современных условиях развития рынка компаниям, как занимающим нишу в ёмкости, так и только выходящим на рынок, приходится всё сложнее. И это связано не только с высоким уровнем жёсткой конкуренции, обилием товаров и услуг аналогичного типа, перенасыщением рекламных и информационных потоков, возрастающими требованиями потребителей ко всем качественным параметрам, включая эргономичность, эстетичность и других аспектов, количественно замерить которые довольно сложно. Проблемы также связаны и с постоянными изменениями конъюнктуры и ёмкости рынка, а также инновациями, стремящимися завоевать всё большие доли.

Для наиболее успешного развития предприятий необходимо чётко определять маркетинговые стратегию и тактику, а чтобы этого достичь требуется точно представлять окружающую среду и внутренний потенциал фирмы. Для этого важно время от времени проводить исследование внешней среды, т.е. конкурентов, поставщиков и потребителей; кроме того, необходим анализ существующей позиции и возможностей самого предприятия, его технических, технологических, финансовых, сырьевых и прочих ресурсов.

SWOT-анализ – это один из самых распространенных видов анализа в стратегическом управлении на сегодняшний день. SWOT-анализ позволяет выявить и структурировать сильные и слабые стороны компании, а также потенциальные возможности и угрозы. Достигается это за счет сравнения внутренних сил и слабостей своей компании с возможностями, которые дает им рынок. Исходя из качества соответствия, делается вывод о том, в каком направлении организация должна развивать свой бизнес, и в конечном итоге определяется распределение ресурсов по сегментам.

SWOT-анализ — это наиболее простой и доступный метод, позволяющий проинтегрировать различные аспекты внешней и внутренней среды и способный действительно оказать помощь в выборе оптимальной маркетинговой стратегии.

Цель SWOT-анализа – сформулировать основные направления развития предприятия через систематизацию имеющейся информации о сильных и слабых сторонах фирмы, а также о потенциальных возможностях и угрозах.

Следует отметить, что SWOT-анализ – это лишь один из возможных подходов к формированию стратегии предприятия. Наиболее полной картина будет, если в сочетании со SWOT-анализом будут применяться иные методы стратегического планирования.

Классический SWOT-анализ предполагает оценку сильных и слабых сторон в деятельности фирмы, потенциальных внешних угроз и благоприятных возможностей в баллах относительно среднеотраслевых показателей или по отношению к данным стратегически важных конкурентов.

Классическим представлением информации такого анализа являлось составление таблиц сильных сторон в деятельности фирмы (S), ее слабых сторон (W), потенциальных благоприятных возможностей (О) и внешних угроз (Т).

Процедура проведения SWOT-анализа в общем виде сводится к заполнению матрицы, в которой отражаются и затем сопоставляются сильные и слабые стороны предприятия, а также возможности и угрозы рынка. Это сопоставление позволяет чётко определить, какие шаги могут быть предприняты для развития компании и, на какие проблемы необходимо обратить особое внимание.

Данная матрица предоставляет руководителям компании структурированное информационное поле, в котором они могут стратегически ориентироваться и принимать решения.

# Литература

1. SWOT-аналіз — основа формування маркетингових стратегій підприємства. — Донецьк, 2001.
2. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента — М., Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997.
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. — М., Высш. шк., 1994.
4. Зиннуров У.Г. Стратегическое маркетинговое планирование и управление на предприятии. – Уфа, УГАТУ, 1999.
5. Коротков Э.М. Концепция менеджмента. — М., «ДеКА», 1996.
6. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для Вузов. — М., Юнити-дата, 2001.
7. Разработчики технологии SWOT-анализа // Электронная публикация http://www.swot.ru/catalog2/doc/swot1/
8. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник. — М., Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
9. Хруцкий В.Е., Корнеева И.В. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка. – М., Финансы и статистика, 2002.

1. Зиннуров У.Г. Стратегическое маркетинговое планирование и управление на предприятии. — Уфа. УГАТУ 1999. [↑](#footnote-ref-1)
2. Разработчики технологии SWOT-анализа // http://www.swot.ru/catalog2/doc/swot1/ [↑](#footnote-ref-2)
3. Разработчики технологии SWOT-анализа // http://www.swot.ru/catalog2/doc/swot1/ [↑](#footnote-ref-3)
4. Хруцкий В.Е., Корнеева И.В. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка. – М., Финансы и статистика, 2002. [↑](#footnote-ref-4)