

Математические методы и модели

УДК 338.2 + 338.984

ДИНАМИЧЕСКАЯ МОДИФИКАЦИЯ SWOT-АНАЛИЗА

П.А. МИХНЕНКО,

кандидат технических наук, доцент,
заведующий кафедрой
общего и стратегического менеджмента
E-mail: pmihnenko@s-university.ru
Московский финансово-
промышленный университет «Синергия»,
Москва, Российская Федерация

Предмет/ тема. Темой исследования является SWOT-анализ как один из наиболее популярных инструментов комплексного стратегического анализа предприятия, позволяющий обосновать его потенциальные стратегии. Формулируется гипотеза о том, что современная бизнес-практика требует от менеджеров, использующих инструментариум SWOT-анализа, более серьезного учета динамичности факторов внешней и внутренней среды предприятия, а также уровня информационной неопределенности представления исследователей о величинах этих факторов.

Методология. Применение классических инструментов SWOT-анализа для выявления наиболее благоприятных сочетаний «сильные стороны – возможности» не позволяет учитывать в явном виде динамику изменения этого соответствия. В статье высказывается предположение, что в современных условиях проведение SWOT-анализа в интересах стратегического развития предприятия требует привлечения методологического аппарата управления организационными изменениями. В информационно-динамическом смысле подсистема управления организационными изменениями приобретает черты стохастической следящей системы – внутреннего контура системы управления организационным развитием, что применительно к методике модифицированного SWOT-анализа представляет собой расчет средней скорости изменения соответствия конкретной пары «сильные стороны –

возможности», «взвешенной» уровнем информационной неопределенности.

Результаты. Отличительной особенностью предлагаемого подхода к оценке соответствия «сильные стороны – возможности» является использование динамической переменной – скорости нарастания или снижения этого соответствия в текущий период анализа. Вторая особенность состоит в учете степени информационной неопределенности в представлениях компании (среднеквадратического разброса мнений группы экспертов) о текущем значении оцениваемого динамического параметра. Применение взвешенных динамических оценок, учитывающих расхождение взглядов экспертов, позволяет менеджменту сконцентрировать внимание на наиболее достоверных характеристиках изменений внутренней и внешней среды предприятия.

Выводы/значимость. Делается вывод о том, что применение предлагаемого подхода может оказаться максимально эффективным в сочетании с классическими инструментами SWOT-анализа и другими методами современного стратегического анализа.

Ключевые слова: SWOT-анализ, стратегия, предприятие, возможность, информационная неопределенность, матрица

С тех пор, как в 1963 г. в Гарварде на конференции по проблемам бизнеса профессор К. Эндрюс

предложил акроним SWOT для обозначения нового подхода к анализу текущего состояния компании, этот метод исследования остается одним из самых популярных и востребованных инструментов стратегического анализа [4, 5, 7].

Изначально основу SWOT-анализа составляло структурирование знаний о текущей бизнес-ситуации и ее тенденциях. Начиная с 1982 г., благодаря идеям Х. Вайхриха, SWOT-анализ начинает восприниматься в качестве комплексного инструмента конструирования стратегий. Важно отметить, что в своей работе The TOWS-matrix – a Tool for Situational Analysis¹ Х. Вайхрих не только предложил формировать стратегии поведения фирмы на основе систематического сопоставления внешних факторов с внутренними силами и слабостями, но и указал на необходимость периодического составления TOWS-матриц², что должно было позволить отслеживать изменения конкурентной среды в процессе синтеза и реализации стратегии [2, 3, 16–18].

Синтетическая составляющая SWOT-анализа заключается в определении потенциальных стратегий компании, что, как правило, реализуется посредством составления так называемой основной SWOT-матрицы (рис. 1).

Квалифицированное заполнение четырех квадрантов (полей) этой матрицы позволяет аналитику выявить и описать четыре типа потенциальных стратегических задач:

- в поле SO указываются ориентиры стратегического развития компании;
- в поле ST указываются потенциальные стратегические преимущества компании;
- квадрант WO определяет ориентиры внутренних преобразований предприятия;
- в квадранте WT фиксируются ограничения стратегического развития.

Формулировки потенциальных стратегий отражают взаимовлияние соответствующих факторов или их групп [8, 12].

Как правило, на первоначальном этапе анализа исследователю удается сформулировать большое

		Внешние факторы	
		Opportunities (возможности)	Threats (угрозы)
Внутренние факторы	Strengths (сильные стороны)	SO	ST
	Weakness (слабые стороны)	WO	WT

Рис. 1. Матрица SWOT-анализа

		Влияние		
		Сильное	Умеренное	Малое
Вероятность	Высокая	BC	BY	BM
	Средняя	CC	CY	CM
	Низкая	HC	HY	HM

Рис. 2. Матрица оценки возможностей

количество потенциальных стратегий в каждом квадранте SWOT-матрицы. Задача последующей селекции стратегий может решаться несколькими способами, одним из которых является составление матрицы оценки возможностей компании (рис. 2).

Поля BC (высокая вероятность/сильное влияние), BY (высокая вероятность/умеренное влияние) и CC (средняя вероятность/сильное влияние) этой матрицы соответствуют возможностям, имеющим большое значение для компании. Поля BM, CY, HC определяют возможности, которые компания может использовать при наличии соответствующих ресурсов. Поля CM, HY и HM указывают на возможности, практически не заслуживающие внимания компании. Подобным образом может составляться матрица оценки угроз [15, 21].

Еще одним популярным инструментом селекции возможностей и вытекающих из них стратегий является интерактивная матрица Х. Вайхриха (рис. 3), позволяющая определять приоритеты возможностей, исходя из количества их благоприятных сочетаний (знак «+») с сильными сторонами компании.

Возможность 2 (см. рис. 3) определена как наименее благоприятная (дающая минимальное число благоприятных сочетаний), возможность 5 – наиболее благоприятная (дающая максимальное число благоприятных сочетаний). Основным достоинством матрицы Х. Вайхриха является ее наглядность [18].

¹ Опубликовано в международном журнале в области стратегического управления Long Range Planning. 1982. Vol. 15. № 2.

² Акроним TOWS был предложен Х. Вайхрихом как авторский вариант обозначения SWOT-матрицы.

		Сильные стороны							
		1	2	3	4	5	6	7	8
Возможность	1	+	+	0	+	0	+	0	+
	2	0	0	0	+	0	0	0	0
	3	+	+	+	0	0	+	0	+
	4	0	0	+	0	+	0	+	0
	5	+	+	+	+	0	+	+	+
	6	0	+	0	+	0	0	+	0

Рис. 3. Интерактивная матрица Х. Вайхриха

Своим тезисом о необходимости периодического пересмотра SWOT-матрицы Х. Вайхрих еще в 1980-е гг. обозначил проблему быстрого устаревания информации и выводов, получаемых в результате SWOT-анализа. Современная бизнес-практика требует от исследователей еще более глубокого и серьезного учета высокой динамичности факторов как внешней, так, нередко, и внутренней среды компании. Помимо динамичности внешняя среда большинства современных компаний характеризуется высоким уровнем информационной неопределенности, что требует использования вероятностных характеристик экспертных оценок при осуществлении SWOT-анализа [9, 11, 18].

Вопрос о включении в SWOT-анализ динамической составляющей поднимается в статье [13]. При этом под динамическим анализом ситуации в этой работе понимается пошаговый априорный учет изменения характеристик внешнего окружения исходя из возможных стратегических действий анализируемого предприятия. В определенном смысле такой подход имеет общие черты со сценарным моделированием.

Проведение SWOT-анализа, как комплексного ситуационного анализа в интересах стратегического развития компании, в современных условиях требует привлечения методологии управления организационными изменениями. Как указывает А.В. Райченко, непосредственная регистрация происходящих изменений чаще всего осуществляется путем сравнения и оценки конкретно выделяемых, анализируемых, сравниваемых предыдущих и последующих состояний системы. Это обуславливается тем, что перманентность осуществляющихся изменений не позволяет адекватно идентифицировать их в динамике, поэтому исследователь вынужден в значительной степени условно выделять сравниваемые состояния, абстрагируясь от невозможности остановить время [14].

Управление организационными изменениями в контексте основных положений стратегического менеджмента представляет собой обязательный элемент (подсистему) стратегического управления развитием компании. В информационно-динамическом смысле такая подсистема приобретает черты стохастической следящей системы – внутреннего контура системы управления организационным развитием [1, 9, 20].

Стохастический подход к моделированию процесса организационного развития помимо прочего предполагает формулировку критерия оптимальности адаптивных динамических организационных систем в виде функционала, зависящего от вероятностных характеристик процесса адаптации компании к изменениям окружения.

В соответствии с этим подходом к формализации SWOT-анализа в качестве количественной меры соответствия сильных сторон компании возможностям, предоставляемым внешним окружением, предлагается использовать величину α , соответствующую коэффициенту адаптации организации к изменениям внешней среды. В работах [9, 10] показано, что коэффициент адаптации, оптимизированный по критерию минимума математического ожидания и среднеквадратического отклонения рассогласований, имеет вид:

$$\alpha = \sqrt{\frac{2\mu}{q}}, \tag{1}$$

где μ – среднее значение скорости достижения соответствия сильных сторон компании возможностям внешней среды;

q – среднеквадратическое отклонение экспертных оценок скорости достижения соответствия сильных сторон компании возможностям внешней среды, что применительно к методике модифицированного SWOT-анализа представляет собой расчет средней скорости изменения соответствия конкретной сильной стороны компании конкретной возможности внешней среды, «взвешенной» уровнем информационной неопределенности.

Предлагаемая методика модифицированного SWOT-анализа заключается в формировании группой экспертов оценок скорости достижения соответствия сильных сторон компании возможностям внешней среды. В качестве оценочной шкалы предлагаются пять значений:

- максимальная положительная динамика (полное соответствие) – 2;

- средняя положительная динамика – 1;
- отсутствие динамики – 0;
- средняя отрицательная динамика – (-1);
- максимальная отрицательная динамика (полное несоответствие) – (-2).

Например, если сильная сторона S_1 – узнаваемость бренда основного продукта компании, а возможность O_1 – снижение на российском рынке доли импортных товаров аналогичного назначения, то индивидуальные экспертные оценки e скорости достижения соответствия S_1/O_1 могут принимать следующие значения:

- узнаваемость бренда стремительно снижается в связи с ростом импортозамещения – (-2);
- узнаваемость бренда снижается в связи с ростом импортозамещения – (-1);
- узнаваемость бренда постоянна (не зависит от роста импортозамещения) – 0;
- узнаваемость бренда растет в связи с ростом импортозамещения – 1;
- узнаваемость бренда стремительно растет в связи с ростом импортозамещения – 2.

Расчетная часть процедуры модифицированного SWOT-анализа предполагает вычисление значения a_{ij} по каждой паре соответствия S_i/O_j , где i и j – номера сильных сторон и возможностей соответственно.

В целях учета особенностей группы экспертов, а также во избежание обнуления числителя подкоренного выражения в формуле (1) вводится виртуальный $(n + 1)$ -й эксперт, формирующий оценку

$$\alpha_{ij}^{(n+1)} = \alpha_{ij}^{(1)} + \delta \text{ при } q_n = 0,$$

где $\alpha_{ij}^{(1)}$ – оценка 1-го эксперта;

δ – коэффициент учета особенностей группы экспертов;

q_n – среднее квадратическое отклонение оценок n экспертов.

Коэффициент δ может принимать значения:

- при признании группы экспертов «хорошим измерителем» (наличие у экспертов достаточной информации о компании и ее внешнем окружении в сочетании с высокой компетентностью и опытом в данных вопросах) $\delta = 0,5-0,7$;
- при признании группы экспертов «плохим измерителем» (неполное соответствие группы экспертов указанным выше требованиям) $\delta = 0,2-0,4$.

Таким образом, окончательный расчет величин α_{ij} осуществляется на основе среднего значения и СКО оценок $(n + 1)$ экспертов, нормированный

максимальным значением $\alpha_{ij\max}^3$ для приведения значения α_{ij} к долям единицы или процентному виду

$$\alpha_{ij} = \alpha_{ij\max}^{-1} \sqrt{\frac{2\mu}{q}}. \quad (2)$$

Применение для выявления наиболее благоприятных сочетаний «сила/возможность» матрицы Х. Вайхриха не позволяет учитывать (во всяком случае в явном виде) известную исследователю динамику изменения той или иной внутренней характеристики компании или того или иного внешнего фактора.

Важной отличительной особенностью предлагаемого подхода к оценке соответствия сильных сторон возможностям является использование динамической переменной – скорости нарастания или снижения этого соответствия в текущий период анализа. Вторая особенность, представляющаяся не менее важной, состоит в учете степени информационной неопределенности в представлениях компании (группы экспертов) о текущем значении оцениваемого динамического параметра. Взвешенное значение α_{ij} по каждой паре «сила/возможность» принимает максимальное значение при наиболее единодушном представлении экспертов о предельно высоком значении скорости нарастания (или снижения) соответствия.

Например, сочетание S_i/O_j – «высокая компетентность персонала/появление на рынке новых технологий» при SWOT-анализе предприятия, использующего труд квалифицированных специалистов, требующий существенной переподготовки при переходе на новую технологию и оборудование, может быть оценено значением 0 в матрице Х. Вайхриха, что будет указывать на отсутствие у персонала новых компетенций в текущий момент времени.

Применение матрицы, построенной на основе взвешенных динамических оценок, позволит получить высокое значение соответствия при наличии у большинства экспертов информации о том, что персонал компании в данный период проходит переподготовку для работы с новым оборудованием, и временные параметры учебного плана переподготовки вполне соответствуют ожидаемому времени внедрения новой технологии. Другими словами, эксперты дадут оценку «уровень требуемых компетенций персонала стремительно растет»

³ Значение a_{\max} рассчитывается как среднее по двум значениям, полученным при n оценках $S_i/O_j = 2$ и $S_i/O_j = -2$.

(в результате обучения) в связи с предусмотренной возможностью перехода предприятия на новую технологию».

Однако наличие у экспертов информации о низких темпах переподготовки персонала или разрозненность представлений экспертов о целесообразности переквалификации сотрудников приведут к снижению итоговой оценки, которая может трактоваться как «уровень требуемых компетенций персонала растет с меньшей скоростью, чем того требует рынок».

Расчетный пример.

Эксперты компании «Альфа» в квадранте SO матрицы SWOT-анализа изучают соответствие следующих сильных сторон компании S_i и возможностей O_j :

- S_1 – узнаваемость бренда;
- S_2 – высокая компетентность персонала;
- S_3 – эффективные технологии производства;
- S_4 – удачное географическое расположение;
- S_5 – благоприятная организационная культура;
- O_1 – процессы импортозамещения;
- O_2 – высокий спрос на продукцию;
- O_3 – низкая активность конкурентов;
- O_4 – появление новых технологий.

Составленная экспертами транспонированная матрица X. Вайхриха (матрица соответствия сильных сторон компании возможностям внешней среды) представлена в табл. 1.

Наибольшую благоприятность демонстрирует возможность O_2 – высокий спрос на продукцию, наименьшую – возможность O_4 – появление новых технологий.

Экспертная таблица индивидуальных оценок скоростей достижения соответствия S_i/O_j имеет вид (табл. 2).

Матрица взвешенных нормированных (в процентах) динамических оценок a_{ij} , рассчитанных по формуле (2), представлена на рис. 4.

Таблица 1

Матрица соответствия сильных сторон компании возможностям внешней среды

Сила	Возможность			
	O_1	O_2	O_3	O_4
S_1	0	+	+	0
S_2	0	+	0	0
S_3	+	+	0	0
S_4	+	+	0	0
S_5	0	+	0	0

Таблица 2

Оценки скоростей достижения соответствия S_i/O_j

Сила	Возможность	Индивидуальные оценки экспертов			
		e_1	e_2	e_3	e_4
S_1	O_1	2	1	0	1
	O_2	2	2	1	2
	O_3	2	2	2	2
	O_4	1	0	-1	0
S_2	O_1	1	0	1	1
	O_2	0	1	0	0
	O_3	-1	-2	0	0
	O_4	2	1	2	2
S_3	O_1	1	0	0	0
	O_2	-2	0	-1	-2
	O_3	0	1	0	1
	O_4	2	2	2	2
S_4	O_1	1	0	0	0
	O_2	0	-1	-1	0
	O_3	2	2	1	0
	O_4	0	0	0	0
S_5	O_1	0	1	-1	0
	O_2	1	1	1	0
	O_3	0	0	1	0
	O_4	1	2	2	2

Анализ матрицы (см. рис. 4) свидетельствует, что с учетом динамики соответствия и степени информационной неопределенности максимально благоприятной признается возможность O_4 – появление новых технологий (50%), минимально благоприятной – возможность O_2 – высокий спрос на продукцию.

На диаграмме (рис. 5) хорошо видно, что в динамическом аспекте (с учетом имеющегося уровня информационной неопределенности) возможности O_1, \dots, O_4 в среднем используются не более, чем на 50%.

Аналогичный вывод позволяет сделать анализ диаграммы (рис. 6), демонстрирующей эффективность реализации сильных сторон предприятия в динамическом аспекте: в среднем – не более 60%.

Некоторые оценки в рассмотренном примере заслуживают особого внимания:

- $a_{23}(S_2/O_3) = -35\%$ – уровень компетентности персонала несколько снижается вследствие сложившихся благоприятных условий слабого конкурентного давления;

- $a_{24}(S_2/O_4) = 74\%$ – уровень компетентности персонала заметно увеличивается в ходе организованной профессиональной переподготовки, нацеленной на внедрение новой технологии;
- $a_{32}(S_3/O_2) = -45\%$ – эффективность используемой в настоящее время технологии производства снижается, что выражается в невозможности увеличивать объемы производства пропорционально росту спроса на продукцию;
- $a_{34}(S_3/O_4) = 100\%$ – скорость перехода предприятия на новую технологию максимальна – полностью соответствует средней скорости внедрения подобной технологии на рынке;
- $a_{42}(S_4/O_2) = -37\%$ – заметно снижение влияния удачного географического положения предприятия на рост спроса на его продукцию (возможно, требуется территориальная экспансия);
- $a_{54}(S_5/O_4) = 74\%$ – отмечена высокая положительная динамика трансформации организационной культуры предприятия, направленной на организационные и технологические изменения и стремление персонала к эффективной

		Возможность				Среднее значение S
		O_1	O_2	O_3	O_4	
Сила	S_1	44	74	100	0	55
	S_2	49	28	-35	74	29
	S_3	28	-45	37	100	30
	S_4	28	-37	45	0	9
	S_5	0	49	28	74	38
Среднее значение O		30	14	35	50	–

Рис. 4. Матрица взвешенных динамических оценок, %

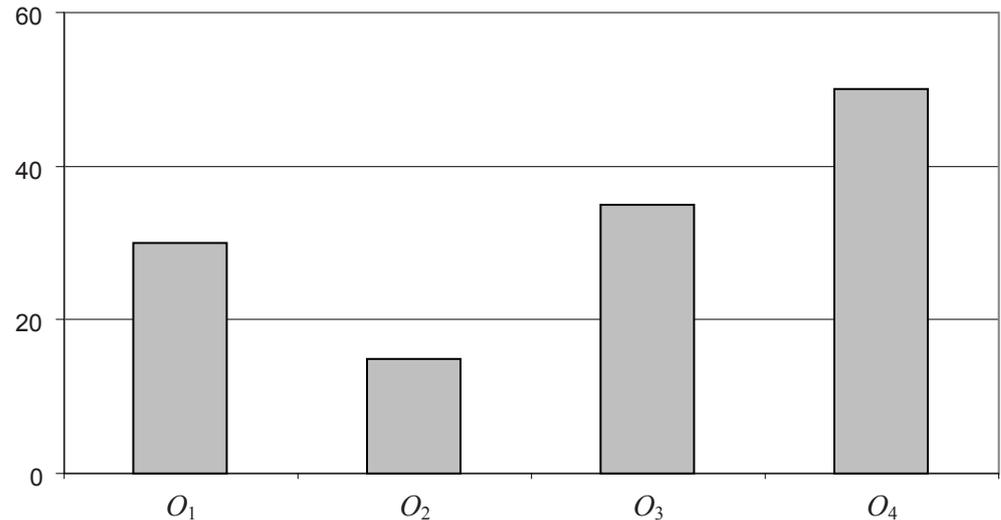


Рис. 5. Использование возможностей в динамическом аспекте, %

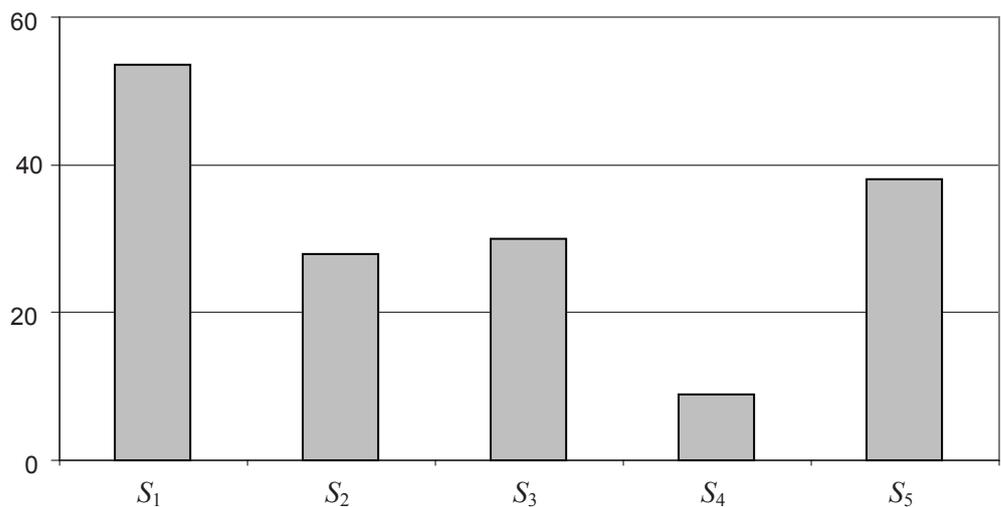


Рис. 6. Реализация сильных сторон в динамическом аспекте, %

профессиональной переподготовке для работы с новыми технологиями [6, 19].

При использовании классических подходов к проведению SWOT-анализа внимание исследователей к этим и другим стратегическим особенностям может оказаться недостаточным. Применение

взвешенных динамических оценок, учитывающих расхождение взглядов экспертов, позволяет менеджеру сконцентрировать внимание на наиболее достоверных характеристиках изменений внутренней и внешней среды предприятия.

Применение предлагаемого подхода может оказаться максимально эффективным в сочетании с классическими инструментами SWOT-анализа и другими методами современного стратегического анализа.

Список литературы

1. Андреева Т.Е. Организационные изменения: сравнительный анализ основных концепций. URL: <http://www.vestnikmanagement.spbu.ru/archive/pdf/109.pdf>.
2. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент: учеб. пособие. Таганрог: ТТИ ЮФУ, 2010. 122 с.
3. Грант Р. Современный стратегический анализ. СПб: Питер, 2012. 544 с.
4. Дибб С., Симкин Л. Практическое руководство по сегментированию рынка. СПб: Питер, 2001. 240 с.
5. Дирлав Д. Избранные концепции бизнеса. Теории, которые изменили мир. М.: Олимп-Бизнес, 2007. 336 с.
6. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / пер. с англ. А. Токарева; под науч. ред. И.В. Андреевой. СПб: Питер, 2001. 310 с.
7. Катъкало В.С. Эволюция теории стратегического управления: монография. СПб: СПбГУ, 2008. 548 с.
8. Котлер Ф., Роланд Б., Бикхофф Н. Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы. М.: Альпина Паблишер, 2012. 143 с.
9. Михненко П.А. Модель адаптивной организационной системы // Менеджмент в России и за рубежом. 2008. № 3. С. 3–10.
10. Михненко П.А. Оптимизация процесса адаптации хозяйственной организации к изменениям внешней среды // Проблемы управления. 2009. № 4. С. 32–38.
11. Мунин П.И., Мунина М.П., Мунин М.П. Менеджмент устойчивого развития (неопределенностно-информационный анализ) // Менеджмент в России и за рубежом. 2008. № 2. С. 131–139.
12. Парахина В.Н., Максименко Л.С., Панасенко С.В. Стратегический менеджмент: учебник. М.: КноРус, 2012. 496 с.
13. Пыжлаков Д.С. Концепция динамического SWOT-анализа // Российское предпринимательство. 2008. № 6. Вып. 1. С. 133–138.
14. Райченко А.В. Прикладная организация. СПб: Питер, 2003. 304 с.
15. Репьев А.П. Убожество SWOT. URL: <http://www.repiev.ru/articles/SWOT-Stupidity.htm>.
16. Томпсон А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. Киев: Вильямс, 2011. 928 с.
17. Управленческий учет: официальная терминология СИМА / пер. с англ. О.Е. Николаевой, Т.В. Шишковой. М.: ФБК-Пресс, 2004. 200 с.
18. Фляйшер К., Бенсуссан Б. Стратегический и конкурентный анализ: методы и средства конкурентного анализа в бизнесе / пер. с англ. Д.П. Коньковой, под общ. ред. И.М. Степнова, Ю.А. Ковальчук. М.: Бином. Лаборатория знаний, 2005. 541 с.
19. Чанько А.Д. Опыт диагностики организационной культуры российских компаний // Российский журнал менеджмента. 2005. Т. 3. № 4. С. 29–54.
20. Широкова Г.В. Подходы к проведению организационных изменений в российских компаниях. URL: <http://www.vestnikmanagement.spbu.ru/archive/pdf/118.pdf>.
21. Hill T., Westbrook R. SWOT analysis. It's time for a product recall // Long Range Planning. 1997. № 30.

DYNAMIC MODIFICATION OF A SWOT ANALYSIS

Pavel A. MIKHENKO

Abstract

Importance The research focuses on a SWOT analysis as one of the most popular methods for comprehensive and strategic review of business. The SWOT analysis evaluates and substantiates potential strategies a business may choose. The article formulates a hypothesis on that the current business practices require managers using SWOT analysis tools to more thoroughly consider the dynamics of an external and internal business environment, as well as to what extent users are uncertain about the value of those factors.

Methods When traditional tools of the SWOT analysis are used to identify the most favorable combination of strengths and weaknesses, they will not allow taking the dynamics of this combination into account explicitly. As the article suggests, an entity should employ methodological framework for managing organizational changes in order to carry out a SWOT analysis for purposes of strategic development in modern circumstances. From an information dynamics perspective, an organizational change management subsystem converts into a stochastic monitoring system, i.e. the internal contour of the organizational development management system. As for the methods of a modified SWOT analysis, it represents a calculation of the average rate of changes in the specific combination of strengths and weaknesses as 'weighted' with the level of information representation uncertainty.

Results What makes the proposed approach to evaluating a combination of strengths and weaknesses is the use of a dynamic variable, i.e. the rate of increase or decrease in this combination within the current period of analysis. As its second specific feature, the approach considers an extent of uncertainty in the entity's understanding (root mean square scatter of experts' opinions) of the current value of a dynamic variable under study. When the weighted dynamic variables are applied, considering diverging views of experts, it helps top executives concentrate their attention on the most reliable characteristics of changes in an external and internal business environment.

Conclusions and Relevance I conclude that the application of the proposed approach may demonstrate the

highest level of efficiency, if combined with traditional tools of the SWOT analysis and other methods of a modern strategic analysis.

Keywords: SWOT analysis, entity, opportunity, information uncertainty, matrix

References

1. Andreeva T.E. *Organizatsionnye izmeneniya: sravnitel'nyi analiz osnovnykh kontseptsii* [Organizational changes: a comparative analysis of fundamental concepts]. Available at: <http://www.vestnikmanagement.spbu.ru/archive/pdf/109.pdf>. (In Russ.)
2. Arutyunova D.V. *Strategicheskii menedzhment* [Strategic management]. Taganrog, Taganrog Technological Institute of Southern Federal University Publ., 2010, 122 p.
3. Grant R. *Sovremennyyi strategicheskii analiz* [Contemporary Strategic Analysis]. St. Petersburg, Piter Publ., 2012, 544 p.
4. Dibb S., Simkin L. *Prakticheskoe rukovodstvo po segmentirovaniyu rynka* [The Market Segmentation Workbook: Target Marketing for Marketing Managers]. St. Petersburg, Piter Publ., 2001, 240 p.
5. Dearlove D. *Izbrannyye kontseptsii biznesa. Teorii, kotorye izmenili mir* [The Ultimate Book of Business Thinking: Harnessing the Power of the World's Greatest Business Ideas]. Moscow, Olimp-Biznes Publ., 2007, 336 p.
6. Cameron K., Quinn R. *Diagnostika i izmenenie organizatsionnoi kul'tury* [Diagnosing and Changing Organizational Culture]. St. Petersburg, Piter Publ., 2001, 310 p.
7. Kat'kalo V.S. *Evolyutsiya teorii strategicheskogo upravleniya: monografiya* [The evolution of the strategic management theory: a monograph]. St. Petersburg, Saint Petersburg State University Publ., 2008, 548 p.
8. Kotler P., Berger R., Bickhoff N. *Strategicheskii menedzhment po Kotleru. Luchshie priemy i metody* [The Quintessence of Strategic Management: What You Really Need to Know to Survive in Business]. Moscow, Al'pina Publisher Publ., 2012, 143 p.

9. Mikhnenko P.A. Model' adaptivnoi organizatsionnoi sistemy [An adaptive organizational system model]. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom = Management in Russia and Abroad*, 2008, no. 3, pp. 3–10.
10. Mikhnenko P.A. Optimizatsiya protsessa adaptatsii khozyaistvennoi organizatsii k izmeneniyam vneshei sredy [Optimization of economic organization adaptation to environment changes]. *Problemy upravleniya = Control Sciences*, 2009, no. 4, pp. 32–38.
11. Munin P.I., Munina M.P., Munin M.P. Menedzhment ustoichivogo razvitiya (neopredelennostno-informatsionnyi analiz) [Management of sustainable development (an information uncertainty analysis)]. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom = Management in Russia and Abroad*, 2008, no. 2, pp. 131–139.
12. Parakhina V.N., Maksimenko L.S., Panasenko S.V. *Strategicheskii menedzhment* [Strategic management]. Moscow, KnoRus Publ., 2012, 496 p.
13. Pyzhlakov D.S. Kontseptsiya dinamicheskogo SWOT-analiza [The concept of a dynamic SWOT analysis]. *Rossiiskoe predprinimatel'stvo = Russian Journal of Entrepreneurship*, 2008, no. 6, iss. 1, pp. 133–138.
14. Raichenko A.V. *Prikladnaya organizatsiya* [An applied organization]. St. Petersburg, Piter Publ., 2003, 304 p.
15. Rep'ev A.P. *Ubozhestvo SWOT* [Poverty of SWOT]. Available at: <http://www.repiev.ru/articles/SWOT-Stupidity.htm>. (In Russ.)
16. Thompson A., Strickland A. *Strategicheskii menedzhment. Kontseptsii i situatsii dlya analiza* [Strategic Management. Concept and Cases]. Moscow, Vil'yams Publ., 2011, 928 p.
17. *Upravlencheskii uchet: ofitsial'naya terminologiya CIMA* [Management Accounting: CIMA Official Terminology]. Moscow, FBK-Press Publ., 2004, 200 p.
18. Fleisher C., Bensoussan B. *Strategicheskii i konkurentnyi analiz: metody i sredstva konkurentnogo analiza v biznese* [Strategic and Competitive Analysis: Methods and Techniques for Analyzing Business Competition]. Moscow, Binom. Laboratoriya znaniy Publ., 2005, 541 p.
19. Chan'ko A.D. Opyt diagnostiki organizatsionnoi kul'tury rossiiskikh kompanii [Experience of diagnostics of organizational culture of the Russian companies]. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta = Russian Management Journal*, 2005, vol. 3, no. 4, pp. 29–54.
20. Shirokova G.V. *Podkhody k provedeniyu organizatsionnykh izmenenii v rossiiskikh kompaniyakh* [Approaches to organizational changes in the Russian companies]. Available at: <http://www.vestnikmanagement.spbu.ru/archive/pdf/118.pdf>. (In Russ.)
21. Hill T., Westbrook R. SWOT Analysis. It's time for a product recall. *Long Range Planning*, 1997, no. 30.

Pavel A. MIKHENKO

Moscow University for Industry and Finance
“Synergy”, Moscow, Russian Federation
pmihnenko@s-university.ru