

Маргарита ЛИШЕНКО

Сумський національний аграрний університет

<https://orcid.org/0000-0002-6321-5178>

## SWOT- АНАЛІЗ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ГАЛУЗЬЗЮ КОНОПЛЯРСТВА

*Упродовж останнього десятиріччя галузь коноплярства зазнала значних змін, що спричинилося зняттям обмежень на вирощування коноплі, але значних успіхів не досягла. Виробники продукції коноплярства вимушені постійно підлаштовуватися до постійних змін в зовнішньому середовищі. Кількість країн, що розвивають галузь коноплярства щороку зростає, відповідно, посилюється конкуренція. Високий рівень державної зарегульованості галузі не викликає бажання у виробників вирощувати дану культуру. Пандемія COVID-19 та оголошення воєнного стану в Україні значно скорочує вихід виробників на зовнішні ринки та згортає державні програми фінансування галузі коноплярства. Метою дослідження є аналіз та пропозиції щодо застосування матриці SWOT- аналізу підприємствами по вирощуванню та переробці продукції технічних конопель для формування комплексу антикризових стратегій. Доведено на прикладах, що єдиним мірилом сили того чи іншого фактору є порівняння їх з конкурентами. На основі наведеної матриці SWOT- аналізу стану та перспектив розвитку галузі коноплярства в Україні проведено критичний аналіз деяких факторів сильних та слабких сторін, можливостей та загроз. Сформувано чотири питання з наведеними прикладами відповідей, на які повинні відповісти підприємства на основі складеної матриці. Окреслено основні етапи проведення SWOT- аналізу, серед яких на особливу увагу заслуговують етапи «вивертання навиворіт» та заповнення клітинок перетину певними діями, що надає підприємствам велику кількість різноманітних варіацій для ухвалення управлінських рішень. Запропоновано доповнити категорії «сильні» та «слабкі» сторони поняттям «базові» умови. Акцентовано увагу на помилках, які допускають підприємства під час складання матриці SWOT- аналізу.*

*Ключові слова: стратегічне управління, коноплярство, SWOT-аналіз, критичне мислення.*

Margarita LYSHENKO

Sumy National Agrarian University

## SWOT ANALYSIS AS A TOOL OF STRATEGIC MANAGEMENT OF THE HEMP INDUSTRY

*During the last decade, the hemp industry has undergone significant changes, which was caused by the lifting of restrictions on the cultivation of hemp, but it has not achieved significant success. Producers of hemp products are forced to constantly adapt to constant changes in the external environment. The number of countries developing the hemp industry is growing every year, and competition is intensifying. The high level of state regulation of the industry does not cause producers to want to grow this crop. The COVID-19 pandemic and the declaration of martial law in Ukraine significantly reduce the access of producers to foreign markets and curtail state funding programs for the hemp industry. The purpose of the study is the analysis and proposals for the application of the SWOT-analysis matrix by enterprises for the cultivation and processing of industrial hemp products for the formation of a complex of anti-crisis strategies. It is proved by examples that the only measure of the strength of one or another factor is a comparison of them with competitors. On the basis of the given SWOT matrix, a critical analysis of some factors of strengths and weaknesses, opportunities and threats was carried out. Four questions with examples of answers have been created, which must be answered by enterprises on the basis of the compiled matrix. The main stages of conducting a SWOT analysis are outlined, among which the stages of "turning inside out" and filling the intersection cells with certain actions deserve special attention, which provides enterprises with a large number of different variations for making management decisions. It is proposed to supplement the categories of "strong" and "weak" sides with the concept of "basic" conditions. Attention is focused on the mistakes that enterprises make during the compilation of the SWOT analysis matrix.*

*Keywords: strategic management, hemp farming, SWOT analysis, critical thinking.*

### Постановка проблеми у загальному вигляді

#### та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Одним з пріоритетів соціально-економічного розвитку України має стати найближчим часом розвиток галузі коноплярства. Як свідчить історичний досвід України та зарубіжних країн, вирощування, первинна та глибинна переробка технічних конопель дозволить вирішити цілий ряд глобальних проблем в різних галузях народного господарства. Значною перешкодою для розвитку галузі коноплярства є прирівнювання технічних конопель до наркотичних засобів, що тягне за собою суворий контроль з боку Кабінету Міністрів України (квотування), Держлікслужби (ліцензування) та Національної поліції (спалювання залишків у присутності комісії тощо). Внаслідок надмірного тиску на виробників у сфері коноплярства зі сторони правоохоронних органів маємо інвестиційно непривабливу галузь і, фактично, гальмуємо її розвиток. В умовах глобалізаційних процесів економіки України розвиток підприємств галузі коноплярства можливий лише на основі постійного моніторингу та контролю змін в зовнішньому середовищі, наявності критичного мислення, яке і забезпечує максимальне передбачення майбутніх подій та, відповідно, підготовку декількох сценаріїв розвитку підприємства.

Час глобальної нестабільності (оголошення воєнного стану) вимагає від компаній по новому поглянути на свої сильні та слабкі сторони, подумати про можливості, що відкриваються, і загрози, що

з'явилися. І тут матриця SWOT-аналізу відіграє важливу роль у формуванні антикризової стратегії. Інструмент досить простий для розуміння, у зв'язку з чим його часто використовують неправильно.

### **Аналіз досліджень та публікацій**

Методиці проведення SWOT-аналізу присвячено багато робіт як зарубіжних авторів [1,2,3], так і вітчизняних [4,5,6]. Проте в економічній літературі мало інформації щодо використання цього методу саме для підприємств по вирощуванню та переробці технічних конопель. Автори, в основному, обмежуються переліком факторів та загальними висновками.

### **Формулювання цілей статті**

Метою дослідження є визначення етапів застосування матриці якісного стратегічного аналізу (SWOT-аналіз), виявлення помилок при її складанні, формулюванні основних питань, на які повинні відповісти виробники технічних конопель за допомогою критичного мислення та рекомендації щодо побудови комплексу стратегій для підприємств галузі коноплярства.

### **Виклад основного матеріалу**

В 1963 році в Гарварді на одній із конференцій була вперше застосована абревіатура SWOT, пізніше, в 1965 році була представлена цілісна методика даного інструменту. Літера S – означає сильну сторону компанії, W – слабку, O – можливості та T – загрози. Ці чотири характеристики відображають два середовища компанії: зовнішню, яка характеризується можливостями та загрозами за межами компанії та внутрішню, яка пов'язана з сильними та слабкими сторонами.

На стратегічну перспективу підприємств галузі коноплярства впливають зовнішні та внутрішні фактори (табл. 1). При цьому характер впливу можна поділити на позитивний та негативний [5]. Перетин факторів надає нам чотири області для стратегічного осмислення: сильні та слабкі сторони компанії, зовнішні можливості та загрози.

Необхідно відповісти на питання: що таке сильна сторона компанії, або слаба та де мірило цієї сили, адже в світі все відносно. Єдиним мірилом сили того чи іншого фактору є порівняння їх з конкурентами.

Проведемо критичний аналіз деяких факторів нашої матриці. Чи можна віднести невибагливість культури до сильних сторін підприємства? Культура може вирощуватися в монопосівах, без використання органічних та мінеральних добрив, стійка до хвороб, не уражається шкідниками, хоча урожайність при цьому значно знижується. Але ж конкуренти теж вирощують аналогічні сорти технічних конопель. Очевидно, що в такому випадку невибагливість культури не може бути сильною стороною, адже конкуренти мають аналогічну силу.

В Інституті луб'яних культур НААН України було створено Лінію для переробки луб'яних культур (високоєфективне обладнання для одержання конопляного волокна) – це сильна сторона за умови відсутності такого обладнання в конкурентів [6]. А якщо у конкурентів є пересувний агрегат з переробки технічної коноплі прямо на полі або в приміщенні та розміщений на мобільній платформі з можливістю приєднання до нього транспортного засобу, то в такому випадку це не може бути сильною стороною.

Тому що слід передусім говорити не про технологію, а про технологічні можливості. Якщо застосування унікальної технології вирощування чи переробки технічних конопель дозволяє отримувати більш високі врожаї чи підвищує продуктивність на 30% щодо конкурентів, тоді це сильна сторона [7].

Отже, на нашу думку, необхідно доповнити категорії «сильні» та «слабкі» сторони поняттям «базові» умови. Такі характеристики у разі їх нормального чи високого рівня розвитку є сильними. Наприклад, без таких факторів як стабільні відносини з постачальниками, висококваліфікований персонал будь-яке підприємство не зможе існувати, і в цьому сенсі це базова умова. Інша річ, якщо базова умова не виконується, підприємство має нестабільні стосунки з постачальниками, це явно стає слабкою стороною. Високий рівень базових умов не надає переваги, підприємство у пріоритеті з конкурентами, а якщо їхній рівень низький – це слабка сторона. При такому підході сильних сторін може бути дуже обмежена кількість, а в деяких випадках їх просто немає. Підприємство по вирощуванню чи переробці технічних конопель може бути абсолютно ідентичне конкурентам. І тоді потрібно зрозуміти, на чому підприємство концентруватиметься для зростання конкурентоспроможності.

Такий самий критичний аналіз необхідно провести щодо слабких сторін. Як правило, тут помилок набагато менше, тому що в цій частині пишуть дійсно проблемні області: упереджене ставлення населення до продукції коноплярства, довга процедура отримання дозволу, високий рівень контролю за дотриманням ліцензійних вимог, наявність лише трьох переробних заводів, наявність кодів УКТЗЕД лише для чотирьох товарних позицій тощо.

Оцінюючи можливості підприємства інколи припускаються помилки - пишуть про можливості компанії, а це погляд зсередини назовні. А слід аналізувати зовнішні можливості, тобто: спрощення процедури отримання ліцензії або її скасування, державні та приватні інвестиції в галузь коноплярства запускають цикл створення переробних підприємств, розробка коду КВЕД для культивування та подальшого обігу технічних конопель, вихід на світовий ринок з екологічно безпечною продукцією первинної та

вторинної переробки, зайняти нішу в сфері органічного виробництва на світовому ринку, будівництво заводів по переробці продукції коноплярства. Зовнішня можливість існує поза компанією.

Таблиця 1.

## Матриця SWOT-аналізу стану та перспектив розвитку галузі коноплярства в Україні

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Внутрішнє середовище	Невибаглива культура	Упереджене ставлення населення до родукції коноплярства
	Наявність потужної наукової бази:	Суб'єкти господарювання, що вирощують та переробляють технічні коноплі, через різні об'єднання та асоціації можуть впливати на «конопляну політику», але у зв'язку з низьким рівнем обізнаності законодавчих актів, часто не можуть захистити свої права
	Наявність сортів української селекції	Довга процедура отримання дозволу (за даними операторів: від 4 до 9 місяців)
	Розроблено три технології вирощування конопель	Контроль за дотриманням ліцензійних вимог, які ускладнюють, а інколи й унеможливають ведення бізнесу (спалювання, збір комісії, відсутність чіткого алгоритму відбору рослин для визначення рівня ТГК)
	Розроблено технології та створено машини для збирання технічних конопель	Квотування виробництва
	Створено Лінію для переробки луб'яних культур (високоєфективне обладнання для одержання конопляного волокна)	Наявність лише трьох переробних заводів (виробники займаються як вирощуванням, так і переробкою своєї сировини)
	Можливість пройти курс навчання і отримати сертифікат державного зразка, який забезпечує можливість вести діяльність в сфері виробництва та переробки технічних конопель	Наукові установи та селекціонери не мають достатнього впливу на формування політики в сфері технічних конопель
	Можливість захищати свої законні прав та інтереси у сфері технічного (промислового) коноплярства:	Наявність кодів УКТЗЕД лише для чотирьох товарних позицій:
	Асоціація «Технічні коноплі»	1) 1207999100 - насіння конопель
	Асоціація розвитку льонарства і коноплярства України	2) 5302100000 - волокно конопляне
ГО «Українська Конопляна асоціація»	3) 5302000000 - пачоси та відходи конопель	
Українська асоціація медичного канабісу	4) 5308200000 - пряжа з волокон коноплі	
Зовнішнє середовище	Наявність органічного виробництва	
	Збільшення кількості споживачів з боку прихильників здорового способу життя, використання екологічних продуктів, вегетаріанства.	
	Високий рівень зацікавленості суб'єктів господарювання працювати в цій галузі	
	Створено агро-туристичний кластер «Слобожанське коноплярство»	
Зовнішнє середовище	Можливості	Загрози
	Спрощення процедури отримання ліцензії або її скасування	Дестабілізація соціально-політичної та економічної ситуації в Україні
	Скасування окремих обмежувачих факторів	Загострення глобальних екологічних проблем
	Трансформація законодавства забезпечить підвищений рівень зацікавленості до виробництва даної культури не тільки виробників, а й інвесторів.	Посилення контролю з боку державних органів та органів Національної поліції
	Державні та приватні інвестиції в галузь коноплярства запустять цикл створення переробних підприємств	Стагнація щодо виконання зобов'язань по встановленню вимог до вмісту ТГК в технічних коноплях (поступове наближення національного законодавства до законодавства ЄС – 0,2%)
	Державна підтримка в сфері закупівель	Ігнорування обов'язків щодо встановлення на законодавчому рівні порядку перевірки вмісту ТГК в коноплях у відповідності до законодавства ЄС
	Розробка коду КВЕД для культивування та подальшого обігу технічних конопель	Попит на продукцію коноплярства підміняти попитом на аналогічні культури (льоном, насінням гарбуза, розторопші, амаранту тощо)
	Вихід на світовий ринок з екологічно безпечною продукцією первинної та вторинної переробки	Зниження рівня зацікавленості населення в еко-товарах, здоровому способі життя, вегетаріанстві тощо
	Зайняти нішу в сфері органічного виробництва на світовому ринку	Зниження рівня платоспроможності населення
Будівництво заводів по переробці продукції коноплярства	УКТЗЕД не передбачає вичерпний перелік товарів, що можуть виготовлятися з технічних конопель	

Однією з помилок під час проведення SWOT - аналізу є те, що команда зупиняє роботу після переліку елементів у всіх чотирьох областях таблиці. Але наявність переліку факторів не дає можливості зробити значних висновків, не показує, що потрібно підприємству. Тому дуже важливо відповісти на чотири питання, які дозволяють ув'язати окремі елементи у певні рішення, заходи, проекти.

1. Як використовувати сильні сторони для реалізації наявних зовнішніх можливостей? Наприклад, сильною стороною підприємства є можливість виробляти органічну конопляну продукцію. Можливість полягає у виході на світовий ринок з екологічно безпечною продукцією або у зниженні обсягу поставок ідентичної продукції іноземними виробниками. Якщо команда не може знайти гідну відповідь на це питання, то можна зробити висновок про те, що сильна сторона такою не є, так як сила, яку не можна застосувати, безглузда.

2. Як сильні сторони допоможуть уникнути чи послабити зовнішні загрози? Наприклад, збільшення кількості споживачів з боку прихильників здорового способу життя, використання екологічних продуктів послабить рівень загострення глобальних екологічних проблем, формуватиме бережне ставлення до навколишнього середовища. Створення агротуристичного кластеру «Слобожанське коноплярство» допоможе стабілізувати зниження рівня зацікавленості населення в еко-товарах, здоровому способі життя, вегетаріанстві, збільшить посівні площі, створить нові робочі місця, забезпечить надходження коштів до місцевих бюджетів [8].

3. Як мінімізувати слабкі сторони, використовуючи можливості або що необхідно зробити, щоб слабкі сторони не перешкоджали реалізації можливостей? Наприклад, спрощення процедури отримання ліцензії, розробка кодів КВЕД для культивування та подальшого обігу технічних конопель, будівництво заводів по переробці технічних конопель, трансформація законодавства послабить упереджене ставлення населення до продукції коноплярства, збільшить кількість суб'єктів господарювання, а отже, розшириться асортимент продукції, зросте інвестиційна привабливість галузі.

Питання 4. Як мінімізувати слабкі сторони та уникнути загроз? Що необхідно зробити, щоб загрози не реалізувалися через слабкі сторони підприємства? Наприклад, інформування населення на постійній основі про унікальні переваги продукції технічних конопель в харчуванні, косметології, побуті, медицині та інших сферах знизить рівень попиту на продукцію на аналогічні культури (льон, амарант, насіння гарбуза тощо).

Відповідаючи на такі запитання, підприємство намагатиметься попередити негативний розвиток подій та буде готовим до настання небажаних подій.

Отже, алгоритм роботи з матрицею SWOT-аналізу складається з декількох етапів.

По-перше, в матриці відображаємо сильні та слабкі сторони, можливості та загрози.

По-друге, проводимо ранжування, тобто, на перше місце ставимо найважливіші фактори, а на останнє – незначні.

По-третє, «вивертаємо навиворіт» весь інструмент та продовжуємо роботу наступним чином: впишемо в таблицю всі наші можливості по порядку спадання значущості. Тобто, зліва направо вписуємо спочатку найбільш важливі можливості та загрози, а потім найменш важливі. По аналогії вписуємо сильні та слабкі сторони. В результаті ми отримуємо верхній лівий кут – це саме головне, а правий нижній кут – це несуттєве.

Наступний етап роботи – це заповнення клітинок перетину певними діями, які нам необхідно зробити (табл. 2).

Таблиця 2.

Матриця SWOT-аналізу з запропонованими діями

		Можливості					Загрози				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Сильні сторони	1	Дія	Дія	Дія	Дія	Дія	Дія	Дія	Дія	Дія	Дія
	2	Дія	Дія	Дія	Дія	Дія	Дія	Дія	Дія	Дія	Дія
	3	Дія	Дія	Дія	Дія	Дія	Дія	Дія	Дія	Дія	Дія
	4	Дія	Дія	Дія	Дія	Дія	Дія	Дія	Дія	Дія	Дія
	5	Дія	Дія	Дія	Дія	Дія	Дія	Дія	Дія	Дія	Дія
Слабкі сторони	1	Дія	Дія	Дія	Дія	Дія	Дія	Дія	Дія	Дія	Дія
	2	Дія	Дія	Дія	Дія	Дія	Дія	Дія	Дія	Дія	Дія
	3	Дія	Дія	Дія	Дія	Дія	Дія	Дія	Дія	Дія	Дія
	4	Дія	Дія	Дія	Дія	Дія	Дія	Дія	Дія	Дія	Дія
	5	Дія	Дія	Дія	Дія	Дія	Дія	Дія	Дія	Дія	Дія

В результаті ми отримаємо таблицю з переліком дій на перетині кожної клітинки [9]. Це і є основою побудови матриці – прийняти рішення, дати відповідь на питання «Що зробити?», «Як побудувати послідовність певних дій, в якому порядку, щоб отримати результат?».

В результаті отримуємо величезне поле сильних і слабких сторін, можливостей та загроз, що надає велику кількість різноманітних варіацій для ухвалення рішень.

Наступним етапом роботи є складання комплексу стратегій для компанії. Підприємство має можливість створити безкінечну кількість стратегій. Всі стратегії беруть початок в правому нижньому куті, тому що там знаходяться незначні слабкі сторони та загрози. Їх простіше всього змінити і вони дуже часто в сукупності тягнуть за собою більш сильні загрози. І коли підприємство нівелює всі свої слабкі сторони та загрози, то воно поступово досягне сильних сторін і можливостей. І в цей період у компанії вже не буде слабких сторін та загроз, а, відповідно, сильні сторони та можливості навіть примножаться. І вже не буде запитання, а що далі робити з цим ринком? Всі дії підприємства вже будуть розписані.

Ось для чого заповнювати чотири області матриці: щоб знати, що і в якій послідовності необхідно зробити.

### Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Отже, SWOT-аналіз – це інструмент, який використовують для діагностики стану підприємства та можливостей його розвитку. Він дозволяє оцінювати не лише внутрішні фактори, але й зовнішнє середовище, включаючи можливості та загрози, що допомагає уникнути ризиків та визначити нові можливості для розвитку бізнесу. Наведений алгоритм проведення SWOT - аналізу допоможе виробкам галузі коноплярства передбачити негативний розвиток подій та підготуватися до настання небажаних наслідків.

Однак, існують деякі недоліки, які потрібно враховувати при використанні цього методу. В процесі роботи над матрицею команда, як правило, концентрується на внутрішніх процесах підприємства, працює на «зберігання» своїх досягнень, а не на їх розвиток, не може передбачити, коли і як швидко відбудуться зміни, часто зупиняє роботу після переліку елементів у всіх чотирьох областях таблиці, інколи допускає ототожнювання сильних сторін з базовими умовами.

Незважаючи на ці недоліки, SWOT-аналіз є корисним інструментом стратегічного планування, який бажано використовувати в комбінації з іншими методами для побудови ефективних антикризових стратегій.

### Література

1. Christine Namugenyia, Shastri L Nimmagaddab and Torsten Reinersc. Design of a SWOT Analysis Model and its Evaluation in Diverse Digital Business Ecosystem Contexts. // <https://demo.dspacedirect.org/server/api/core/bitstreams/c5fcc52d-13fe-4a94-ae78-24f2a820a312/content>
2. Dr. Doug Leigh Ph.D., doctorate. SWOT Analysis. // <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/9780470592663.ch24>
3. SWOT Analysis of the Cannabis Industry: A booming market still in the grey area. // <https://pestleanalysis.com/swot-analysis-of-the-cannabis-industry/>
4. Проблеми та особливості впровадження SWOT-аналізу в практику стратегічного управління вітчизняних підприємств. // [https://vlp.com.ua/files/13\\_27.pdf](https://vlp.com.ua/files/13_27.pdf)
5. Михайлов А.М., Коренівська Л.В., Рачицька Є.В. Стратегічне управління розвитком галузі коноплярства. Економіка АПК. 2021. № 6. С. 42-53.
6. Перша вітчизняна лінія переробки луб'яних культур // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://naas.gov.ua/newssall/newsnaan/?ELEMENT\\_ID=5538](http://naas.gov.ua/newssall/newsnaan/?ELEMENT_ID=5538)
7. SWOT - аналіз для тих, хто не знає. Помилки. Управління змінами. // <https://www.youtube.com/watch?v=zZoJl-iFxBw>
8. Стратегія регіонального розвитку Сумської області на період до 2027 року. План заходів на 2021-2023 роки з реалізації стратегії регіонального розвитку Сумської області на період до 2027 року [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://media.sm.gov.ua/images/docs/planzahod21-23.pdf>
9. SWOT – аналіз. Як правильно працювати з інструментом? // <https://www.youtube.com/watch?v=EVSEYоBSv8I>

### References

1. Christine Namugenyia, Shastri L Nimmagaddab and Torsten Reinersc. Design of a SWOT Analysis Model and its Evaluation in Diverse Digital Business Ecosystem Contexts. // <https://demo.dspacedirect.org/server/api/core/bitstreams/c5fcc52d-13fe-4a94-ae78-24f2a820a312/content>
2. Dr. Doug Leigh Ph.D., doctorate. SWOT Analysis. // <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/9780470592663.ch24>
3. SWOT Analysis of the Cannabis Industry: A booming market still in the grey area. // <https://pestleanalysis.com/swot-analysis-of-the-cannabis-industry/>
4. Problemy ta osoblyvosti vprovadzhennia SWOT-analizu v praktyku stratehichnoho upravlinnia vitchyznianskykh pidpriemstv. // [https://vlp.com.ua/files/13\\_27.pdf](https://vlp.com.ua/files/13_27.pdf)
5. Mykhailov A.M., Korenivska L.V., Rachtyska Ye.V. Stratehichne upravlinnia rozvytkom haluzi konopliarstva. Ekonomika APK. 2021. № 6. S. 42-53.
6. Persha vitchyzniana liniia pererobky lubianykh kultur // [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: [http://naas.gov.ua/newssall/newsnaan/?ELEMENT\\_ID=5538](http://naas.gov.ua/newssall/newsnaan/?ELEMENT_ID=5538)
7. SWOT - analiz dlia tykh, khto ne znaie. Pomylyky. Upravlinnia zminamy. // <https://www.youtube.com/watch?v=zZoJl-iFxBw>
8. Stratehiia rehionalnoho rozvytku Sumskoi oblasti na period do 2027 roku. Plan zakhodiv na 2021-2023 roky z realizatsii stratehii rehionalnoho rozvytku Sumskoi oblasti na period do 2027 roku [Elektronnyi resurs]. Rezhym dostupu: <http://media.sm.gov.ua/images/docs/planzahod21-23.pdf>
9. SWOT – analiz. Yak pravylno pratsiuvaty z instrumentom? // <https://www.youtube.com/watch?v=EVSEYоBSv8I>