

УДК 338.45

## SWOT-анализ в мониторинге экономической безопасности корпорации (на примере ПАО «Газпром»)

Канд. экон. наук Сафиуллин А.Р. asaf79@mail.ru

Калядина Р.А. r.kalyadina@mail.ru

Ульяновский государственный технический университет

432027, Россия, г. Ульяновск, ул. Северный Венец, д. 32

*Для современных корпораций в глобальном экономическом пространстве становится все более актуальной проблемой обеспечение экономической безопасности и достижение целей в условиях растущей организационной и технической сложности и меняющейся среды, формирующей новые риски и угрозы. Успех в решении этих задач зависит от своевременной адаптации к среде и предупреждения рисков и угроз. Управление экономической безопасностью корпорации будет более эффективным, если данный процесс будет воспроизводимым, систематическим и стратегическим, а также будет опираться на постоянный мониторинг угроз во внутренней и внешней среде. Важным элементом мониторинга экономической безопасности корпорации является SWOT-анализ ее деятельности. Целью данной работы является исследование угроз и возможностей их предупреждения посредством SWOT-анализа как элемента мониторинга экономической безопасности ПАО «Газпром», а также на основе корреляционного анализа SWOT-матрицы и комплексного анализа реализации возможностей и устранения угроз с учетом выявленных сильных сторон корпорации. Наибольший риск экономической безопасности ПАО «Газпром» представляет собой сочетание слабых сторон корпорации с потенциальными угрозами для нее. Для решения возникающих вследствие этого проблем необходимо направлять наибольшее количество ресурсов компании, осуществлять постоянный мониторинг и контроль за внутренней и внешней средой. Сильные стороны при сочетании с возможностями позволяют минимизировать любые риски, возникающие перед компанией, и осуществлять наиболее эффективную деятельность. Сочетание сильных сторон с угрозами также уменьшает риски или их воздействие на ПАО «Газпром». Взаимодействие слабых сторон и возможностей вынуждает предприятие вести свою деятельность в условиях риска, что не раскрывает потенциал компании. SWOT-анализ хозяйственной деятельности ПАО «Газпром» позволяет выявить сильные и слабые стороны организации, стратегические возможности и угрозы, что является основой для определения потенциальных и реальных рисков компании во всех сферах его деятельности.*

*Ключевые слова:* экономическая безопасность, риск, угроза, SWOT-анализ, ПАО «Газпром».

DOI: 10.17586/2310-1172-2020-13-2-152-159

---

## SWOT analysis in economic security monitoring of a corporation (by the example of Gazprom)

Ph.D. Safiullin A.R. asaf79@mail.ru

Kalyadina R.A. r.kalyadina@mail.ru

*It becomes an increasingly urgent problem to ensure economic security and achieve goals for modern corporations in the global economy in the context of growing organizational and technical complexity and a changing environment that creates new risks and threats. Success in solving these problems depends on adaptation to the environment and prevention of risks and threats. The economic security management of a corporation will be more effective if this process is reproducible, systematic and strategic, and also relies on constant monitoring of threats in the internal and external environment. SWOT analysis of business activities is an important element of economic security monitoring of a corporation. The aim of this work is to study threats and their prevention capabilities through a SWOT analysis as an element of economic security monitoring of Gazprom, as well as on the basis of a correlation analysis of a SWOT matrix and a comprehensive analysis of opportunities and threats, taking into account the identified strengths of the corporation. The greatest risk to the economic security of Gazprom is a combination of corporate weaknesses with potential threats to it. To solve the problems corresponding to economic security is necessary to direct the largest amount of company resources, to carry out constant monitoring and control of the internal and external environment. Strengths combined with opportunities can minimize any risks facing the company and carry out the most effective activities. The combination of strengths with threats also reduces risks or their impact on Gazprom. The interaction of*

*weaknesses and opportunities forces the company to conduct its business in conditions of risk, which does not reveal the potential of the company. A SWOT analysis of Gazprom's business activities allows us to identify the organization's strengths and weaknesses, strategic opportunities and threats, which is the basis for determining the potential and real risks of the company in all areas of its activity.*

**Keywords:** economic security, risk, threat, SWOT analysis, Gazprom.

## Введение

В условиях глобальной сетевой экономики обеспечение экономической безопасности является важной составляющей деятельности любой организации. Обеспечение экономической безопасности корпорации для создания необходимых конкурентных преимуществ становится все более комплексной задачей, что обусловлено возрастающей технической сложностью бизнес-процессов, ростом информационных угроз и уязвимостей в цифровой экономике, усложнением внешней среды. Управление экономической безопасностью становится более эффективным, если данный процесс будет воспроизводимым, систематическим и стратегическим, и будет опираться на постоянный мониторинг угроз во внутренней и внешней среде.

В современной России нормативно-правовые и стратегические документы не содержат какого-либо определения экономической безопасности на уровне бизнеса (корпорации), определяя в качестве предмета регулирования безопасность государства, общественную безопасность, безопасность личности и иные виды безопасности [1]. В Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года основное внимание уделено защищенности национальной экономики от внешних и внутренних угроз на федеральном, региональном, муниципальном и отраслевом уровнях [2]. Вместе с тем, указанный документ определяет повышение конкурентоспособности экономики, а также реализацию конкурентных преимуществ экспортно-ориентированных секторов экономики в качестве целей государственной политики в сфере обеспечения экономической безопасности, что обуславливает актуальность исследования рисков и угроз для хозяйствующих субъектов в данных отраслях российской экономики.

На ПАО «Газпром» как крупную отечественную компанию в полной мере проецируются все современные вызовы и угрозы, характерные на современном этапе для России и большинства её хозяйствующих субъектов. Успешному преодолению имеющихся рисков будет способствовать их полноценное выявление и анализ их характера. Целью данной работы является анализ угроз посредством SWOT-анализа как элемента мониторинга экономической безопасности ПАО «Газпром».

## Методология исследования

Основным методом исследования в работе является SWOT-анализ как элемент мониторинга экономической безопасности корпорации, который включает в себя наполнение SWOT-матрицы на основе сбора фактов и их систематизации. SWOT означает выделение таких элементов, как Strengths (S) – сильные стороны; Weakness (W) – слабые стороны; Opportunities (O) – возможности; Threats (T) – угрозы, которые могут быть проанализированы для того, чтобы менеджмент корпорации определил внутренние и внешние факторы, которые влияют на деятельность компании и бизнеса [3, 4]. SWOT-анализ рассматривается отечественными и зарубежными исследователями [5, 6, 7, 8, 9, 10, 11] как элемент анализа безопасности, в том числе стратегического анализа, задачами которого являются формирование информации о закономерностях изменения внешней и внутренней среды, оценка уровня рисков и угроз, формирование системы реагирования на выявленные риски и угрозы. Кроме того, был проведен корреляционный анализ SWOT-матрицы и комплексный анализ реализации возможностей и устранения угроз с учетом выявленных сильных сторон.

## Результаты исследования

ПАО «Газпром» является глобальной энергетической компанией. Миссией организацией является эффективная работа системы реализации природного газа, обеспечение энергетическими ресурсами потребителей [12]. Для выполнения миссии ПАО «Газпром» стремится стать глобальным лидером, диверсифицируя рынки сбыта, повышая эффективность своей деятельности, увеличивая и используя свой научно-технический потенциал.

Первый шаг исследования – составление матрицы SWOT-анализа (табл. 1).

**Матрица SWOT-анализа**

Сильные стороны (S)	Возможности (O)
<p>S1. Наличие значительной ресурсной базы, которая дает возможность оставаться лидером на рынке в России по объемам добычи газа и нефти, а также занимать лидирующие позиции по запасам ресурсов в мире среди аналогичных компаний.</p> <p>S2. Налаженный производственный процесс посредством выстраивания вертикальной интеграции необходимой для деятельности инфраструктуры.</p> <p>S3. Значительные инвестиционные ресурсы и богатый опыт реализации проектов разного уровня и значения.</p> <p>S4. Наличие потенциала, позволяющего развить и повысить эффективность процессов переработки.</p> <p>S5. Значительный научно-технический, исследовательский и производственный потенциал [13].</p> <p>S6. Выстроенная собственная сеть сбыта (до конечного потребителя) на территории России и экспортных терминалов.</p> <p>S7. Относительно небольшой уровень обработанных и используемых месторождений энергоресурсов.</p> <p>S8. Большой опыт работы с партнерами за рубежом, а также наличие репутации надежного и качественного поставщика.</p> <p>S9. Низкая себестоимость добываемых углеводородов.</p> <p>S10. Наличие собственной трубопроводной инфраструктуры газа.</p> <p>S11. Поддержка интересов компании со стороны государства на международном рынке.</p>	<p>O1. Деятельность на крупных месторождениях на территориях Восточной Сибири, которые обеспечивают налоговые льготы.</p> <p>O2. Государство дает приоритет при распределении стратегических месторождений.</p> <p>O3. Возможность разрабатывать новые технологии, использовать передовые технологии для ведения эффективной деятельности, возможность увеличить объемы реализации через собственную сеть сбыта конечному потребителю.</p> <p>O4. Разработка и реализация комплексных программ по расширению и совершенствованию экспортных терминалов для обеспечения их соответствия запланированным объемам экспорта - расширение экспортных возможностей.</p> <p>O5. Расширение использования природного газа как моторного топлива.</p>
Слабые стороны (W)	Угрозы (T)
<p>W1. Снижение доли рынка в России.</p> <p>W2. Государственный контроль создает рамки при реализации инвестиционных проектов (нацелены на решение государственных задач).</p> <p>W3. Подверженность политическим рискам разных государств и мирового политического сообщества в целом.</p> <p>W4. Высокие затраты на производство и реализацию продукции.</p>	<p>T1. Динамика мировых цен на газ, нефть носит труднопредсказуемый характер.</p> <p>T2. Наличие конкурентов на внешних, традиционных для России, рынках [14].</p> <p>T3. Угроза сохранения или усугубления в долгосрочной перспективе санкций (дискриминационные нерыночные ограничения) со стороны западных стран по доступу к инновационным технологиям и заемным средствам [15].</p> <p>T4. Усугубление геополитической ситуации вокруг Украины, введение новых санкций.</p> <p>T5. Изменение международной координации и кооперации в отрасли, включающее ограничение инвестиций и участия в совместных проектах в отрасли.</p> <p>T6. Увеличение государственного влияния в перспективе.</p> <p>T7. Изменение налогового законодательства.</p>

После выявления всех факторов SWOT-анализа необходимо дать оценку существующим возможностям и угрозам.

Для ранжирования возможностей по вероятности их использования и степени их влияния на деятельность корпорации составим табл. 2.

Таблица 2

**Критерии анализа возможностей корпорации**

Вероятность использование возможностей	Влияние возможностей		
	Сильное (С)	Умеренное (У)	Малое (М)
Высокая (В)	ВС	ВУ	ВМ
Средняя (С)	СС	СУ	СМ
Низкая (Н)	НС	НУ	НМ

О1. Деятельность на крупных месторождениях на территориях Восточной Сибири, которые обеспечивают налоговые льготы - ВУ.

О2. Государство дает приоритет при распределении стратегических месторождений - ВС.

О3. Возможность разрабатывать новые технологии, использовать передовые технологии для ведения эффективной деятельности, возможность увеличить объемы реализации через собственную сеть сбыта конечному потребителю - ВУ.

О4. Разработка и реализация комплексных программ по расширению и совершенствованию экспортных терминалов для обеспечения их соответствия запланированным объемам экспорта - расширение экспортных возможностей - СС.

О5. Расширение использования природного газа как моторного топлива - ВУ.

Так, возможность, на которую больше всего стоит направить ресурсов и сделать наиболее приоритетной, является О2, связанная с государственной поддержкой. О1, О3 и О5 – возможности, вероятность реализации которых высоки, но они требуют наибольших усилий, средств и ресурсов, поэтому повлияют на эффективность деятельности в долгосрочной перспективе. Возможность О4 сильно повлияет на деятельность ПАО «Газпром», но в настоящее время сталкивается с политическими проблемами, что откладывает вероятность исполнения на некоторое время.

Аналогичное ранжирование возможно провести и по угрозам, сопоставляя вероятность их реализации с последствиями наступления (табл. 3).

Таблица 3

**Критерии анализа угроз для организации**

Вероятность реализации угроз	Последствия угроз		
	Разрушительные (Р)	Тяжелые (Т)	Легкие (Л)
Высокая (В)	ВР	ВТ	ВЛ
Средняя (С)	СР	СТ	СЛ
Низкая (Н)	НР	НТ	НЛ

Т1. Динамика мировых цен на газ, нефть носит труднопредсказуемый характер - ВТ.

Т2. Наличие конкурентов на внешних, традиционных для России, рынках - СТ.

Т3. Угроза сохранения или усугубления в долгосрочной перспективе санкций (дискриминационные нерыночные ограничения) со стороны западных стран по доступу к инновационным технологиям и заемным средствам - СР.

Т4. Усугубление геополитической ситуации вокруг Украины, введение новых санкций - ВТ.

T5. Изменение международной координации и кооперации в отрасли, включающее ограничение инвестиций и участия в совместных проектах в отрасли - ВТ.

T6. Увеличение государственного влияния в перспективе - СТ.

T7. Изменение налогового законодательства - СЛ.

Угрозы T1, T2 и T3 обладают наибольшей вероятностью реализации и связаны с факторами мирового уровня. Так, динамика цен на ресурсы в мире является внешним фактором, повлиять на который организация не может. Подверженность политическим рискам, как слабая сторона ПАО «Газпром», делает угрозы политического характера высоковероятными, что изменяет направленность международного сотрудничества. Реализация подобных угроз предполагает вероятность наступления тяжелых последствий для организации. T2 и T6 – угрозы, которые отличаются от первой группы тем, что вероятность их наступления менее вероятна, но последствия от реализации будут также тяжелыми. Поэтому обе эти группы требуют значительной координации усилий и тщательного мониторинга ситуаций.

Угроза T3, связанная с санкциями по отношению к отрасли в целом и предприятию в частности, могут понести разрушительные последствия, в результате которых снизится как прибыль организации, так и произойдет ухудшение ее деятельности по всем параметрам.

Изменение налоговой ситуации (угроза T7) вполне вероятно, предприятие будет вынуждено пересмотреть статьи расходов, что является относительно легким последствием от возможной реализации угрозы.

В соответствии с ранжированием возможностей и угроз можно выстроить корреляционную таблицу, которая отобразит степень взаимозависимости и взаимовлияния всех четырех сторон SWOT-анализа друг с другом (табл. 4).

Для этого каждый фактор оценивается по уровню влияния на деятельность ПАО «Газпром» в совокупности с другим фактором, где: 1 – слабая степень влияния; 2 – средняя степень влияния; 3 – высокая степень влияния [8, с. 241].

Таблица 4

Корреляционная матрица SWOT-анализа

		Сильные стороны											Слабые стороны				
		S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	W1	W2	W3	W4	
Возможности	O1	3	3	1	1	2	1	3	1	3	2	2	3	1	1	3	6
	O2	3	1	2	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	1	11
	O3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	6
	O4	3	1	3	3	3	3	2	3	3	3	3	1	2	3	1	10
	O5	3	1	2	3	3	2	1	2	1	2	2	1	1	2	1	3
Угрозы	T1	3	1	1	1	2	1	1	1	3	1	3	1	2	3	3	5
	T2	2	3	3	2	3	3	1	3	1	3	2	3	2	1	1	7
	T3	3	1	1	1	2	3	1	2	1	3	3	1	2	3	1	5
	T4	3	1	2	1	2	3	1	2	1	3	3	1	2	3	1	5
	T5	3	3	1	2	2	3	1	3	1	3	3	1	2	3	1	7
	T6	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	3	2	3	3	2	3
	T7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	1	3	2	1	2
		8	3	2	3	5	7	3	5	3	7	8	3	3	7	2	

Суммируя оценки по горизонтали и по вертикали, получаем наиболее значимые по влиянию на другие факторы SWOT-анализа.

Так, наиболее значимыми сильными сторонами (преимуществами) являются:

– S1. Наличие значительной ресурсной базы, которая дает возможность оставаться лидером на рынке в России по объемам добычи газа и нефти, а также занимать лидирующие позиции по запасам ресурсов в мире среди аналогичных компаний.

– S11. Поддержка интересов компании со стороны государства на международном рынке.

– S6. Выстроенная собственная сеть сбыта (до конечного потребителя) на территории России и экспортных терминалов.

– S10. Наличие собственной трубопроводной инфраструктуры газа.

Наиболее значимая слабая сторона - W3. Подверженность политическим рискам разных государств и мирового политического сообщества в целом.

Главными возможностями, которые наиболее сильно повлияют на работу организации в случае их реализации, являются:

– O2. Государство дает приоритет при распределении стратегических месторождений.

– O4. Разработка и реализация комплексных программ по расширению и совершенствованию экспортных терминалов для обеспечения их соответствия запланированным объемам экспорта - расширение экспортных возможностей.

Если проанализировать угрозы, то наиболее сильное влияние могут оказать следующие:

– T2. Наличие конкурентов на внешних, традиционных для России, рынках.

– T5. Изменение международной координации и кооперации в отрасли, включающее ограничение инвестиций и участия в совместных проектах в отрасли.

Корреляционная матрица позволяет увидеть, в совокупности с какими возможностями будут раскрываться конкретные стороны, и наоборот; какое воздействие оказывают сильные стороны на угрозы, и как угрозы влияют на сильные стороны. А также матрица иллюстрирует, как возможности и угрозы будут работать на слабые стороны, и как последние будут влиять на такое взаимодействие. Например, подверженность предприятия политическим рискам (W3) напрямую раскрывает, почему ПАО «Газпром» в список угроз своей деятельности включает усугубление санкций (T3), и наоборот, почему санкции влияют на деятельность компании.

Между данными пунктами установлена наиболее сильная взаимосвязь, которой присваивается 3 степень влияния. Аналогичным образом устанавливается взаимосвязь между другими факторами, в соответствии с чем, дается оценка. Так, наличие значительного научно-исследовательского потенциала (S5) позволяет организации совершенствовать свою техническую базу (O3), разрабатывая собственные передовые технологии, что, в свою очередь, приумножает эффективность данной сильной стороны, увеличивая производственный потенциал.

Риски для хозяйственной деятельности ПАО «Газпром» определяются путем сопоставления сильных и слабых сторон с возможностями и угрозами. Для минимизации рисков необходимо провести комплексный анализ (табл. 5 и 6) реализации факторов SWOT-анализа, основанный на ответах на следующие вопросы:

– Как воспользоваться возможностями, используя свои сильные стороны?

– Как слабые стороны, могут помешать реализации возможностей?

– Как сильные стороны могут позволить избежать угроз?

– Как слабые стороны препятствуют избеганию угроз?

Таблица 5

**Комплексный анализ реализации возможностей и устранения угроз с учетом выявленных сильных сторон**

		Сильные стороны									
		S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10
<b>Возможности</b>	<b>O1</b>	Как воспользоваться возможностями, используя свои сильные стороны?									
	<b>O2</b>	1) Направить ресурсы на реализацию проекта в Восточной Европе.									
	<b>O3</b>	2) Продолжать сотрудничество с государством.									
	<b>O4</b>	3) Направить свой научно-исследовательский потенциал на развитие передовых технологий и их внедрение для снижения издержек (что повлечет увеличение затрат).									
	<b>O5</b>	4) Налаживать сотрудничество с зарубежными странами.									
<b>Угрозы</b>	<b>T1</b>	5) Искать пути использования и сбыта природного газа в качестве моторного топлива.									
	<b>T2</b>	Как сильные стороны могут позволить избежать угроз?									
	<b>T3</b>	1) Многолетний опыт, поддержка государства и высокая квалификация кадров позволит делать прогнозы цен на продукцию.									
	<b>T4</b>	2) Позиции лидера делают предприятие наиболее конкурентоспособным.									
	<b>T5</b>	3) Научный потенциал позволяет делать собственные разработки.									
	<b>T6</b>	4) Репутация и качество продукции снижает влияние санкций.									
	<b>T7</b>	5) Поддержка государства и позиции мирового лидера позволяют не отступать от своих условий.									
		6) Отношения с другими странами делают предприятие относительно независимым и минимизируют зависимость от государства.									
		7) Налоговое законодательство изменяется государством, что дает уверенность в разумных налоговых условиях для предприятия, от которого оно зависит.									

Таблица 6

**Комплексный анализ реализации возможностей и устранения угроз с учетом выявленных слабых сторон**

		Слабые стороны			
		W1	W2	W3	W4
<b>Возможности</b>	<b>O1</b>	Как слабые стороны, могут помешать реализации возможностей?			
	<b>O2</b>	1) Снижение доли рынка вынуждает делить месторождения с конкурентами.			
	<b>O3</b>	2) Приоритет, который дает государство, вынуждает принимать соответствующие решения.			
	<b>O4</b>	3) Развитие технологий сопряжено с высокими затратами.			
	<b>O5</b>	4) Экспортные возможности зависимы от политической ситуации в мире.			
<b>Угрозы</b>	<b>T1</b>	5) Сокращение потребителей снижает возможность расширения.			
	<b>T2</b>	Как слабые стороны препятствуют избеганию угроз?			
	<b>T3</b>	1) Колебание цен зависит от политической ситуации в мире.			
	<b>T4</b>	2) Сочетание конкуренции внутри и вне государства снижает уверенность.			
	<b>T5</b>	3) Высокие затраты делают предприятие зависимым от инноваций.			
	<b>T6</b>	4) Политические риски напрямую усугубляют проблему санкций.			
	<b>T7</b>	5) Государственный контроль усиливает давление на деятельность предприятия.			
		6) Политические риски и текущая зависимость от государства усиливают его влияние.			
		7) Ухудшение налогового режима увеличит затраты.			

### Выводы

Проведенный анализ позволяет сделать следующие выводы. Наибольший риск представляет собой сочетание слабых сторон корпорации с потенциальными угрозами для нее. Для решения возникающих вследствие этого проблем необходимо направлять наибольшее количество ресурсов компании, осуществлять постоянный мониторинг и контроль за внутренней и внешней средой. Сильные стороны при сочетании с возможностями позволяют минимизировать любые риски, возникающие перед предприятием, и осуществлять наиболее эффективную деятельность. Сочетание сильных сторон с угрозами также уменьшает риски или их воздействие на ПАО «Газпром». А взаимодействие слабых сторон и возможностей вынуждает предприятие вести свою деятельность в условиях риска, что не раскрывает его потенциал.

Таким образом, SWOT-анализ хозяйственной деятельности ПАО «Газпром» позволяет выявить сильные и слабые стороны организации, стратегические возможности и угрозы, что является основой для определения потенциальных и реальных рисков компании во всех сферах его деятельности. В данном случае сильные стороны можно понимать как фактор сопротивления рискам, слабые стороны в некоторых случаях можно считать реальными рисками. Возможности – это потенциальные методы избегания рисков, а угрозы являются непосредственно потенциальными рисками для предприятия.

Комплексный механизм противодействия рискам позволит предприятию осуществлять свою деятельность наиболее эффективно и безопасно. А своевременный и грамотный SWOT-анализ послужит одним из методов для выявления и оценки рисков.

### Литература (References)

1. Федеральный закон «О безопасности» от 28.12.2010 №390-ФЗ [Электронный ресурс] URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_108546/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_108546/)
2. Указ Президента РФ от 13.05.2017 №208 «О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года» [Электронный ресурс] URL: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&firstDoc=1&lastDoc=1&nd=102432051>
3. Duxbury, B. Planning for the Olympics: A Transportation SWOT Analysis of Vancouver, To Fulfil the Geography/Earth Science Requirement of Completing a Practical Exam. 2012.
4. Christy Eastwood, Susan Turner, Melissa Goodman and Kristina G. Ricketts Using a SWOT Analysis: Taking a Look at Your Organization. 2016. Community and Economic Development Publications. 3. [https://uknowledge.uky.edu/ced\\_reports/3](https://uknowledge.uky.edu/ced_reports/3), Culp III et al.
5. Поздеев В.Л. Стратегический анализ в системе экономической безопасности коммерческого банка // Вопросы региональной экономики. №2 (27). 2016. С.77-82.
6. Рождественская Е.С., Калашникова А.В. Оценка современного уровня экономической безопасности организации // Управленческий учет. №10. 2019. С.43-51.
7. Чос О.А. Оценка состояния экономической безопасности АО «Роснано» // Вектор экономики. №1 (43). 2020. С.86.
8. Курбатова Г.В. SWOT - анализ ОАО «Газпром» // Сборник трудов конференции «Энергия науки». 2016. С. 239-242.
9. M. Kubilay Akman SWOT analysis and security management. European Journal of Management and Marketing Studies. Volume 4. Issue 2. 2019. 78-89 pp.
10. Christine Namugenyia , Shastri L Nimmagaddab and Torsten Reiners Design of a SWOT Analysis Model and its Evaluation in Diverse Digital Business Ecosystem Contexts. 23rd International Conference on Knowledge-Based and Intelligent Information & Engineering Systems. 2019.
11. Joanna Woźniak, Karol Fill Logistic Organization of Mass Events in the Light of SWOT Analysis - Case Study. TEM Journal. 2018, Volume 7, Issue 1, Pages 105-111. URL: [http://www.temjournal.com/content/71/TemJournalFebruary2018\\_105\\_111.pdf](http://www.temjournal.com/content/71/TemJournalFebruary2018_105_111.pdf)
12. Официальный сайт ПАО «Газпром» [Электронный ресурс] URL: <https://www.gazprom.ru/about/>.
13. Паспорт Программы инновационного развития ПАО «Газпром» до 2025 года [Электронный ресурс] URL: <https://www.gazprom.ru/f/posts/97/653302/prir-passport-2018-2025.pdf>
14. Ветер перемен: «Газпром», «Новатэк» и «Роснефть» станут конкурентами на газовом рынке Европы [Электронный ресурс] URL: <https://www.forbes.ru/biznes/349389-veter-peremen-gazprom-novatek-i-rosneft-stanut-konkurentami-na-gazovom-rynke-evropy>
15. США ввели санкции против «Лукойла», и Сбербанка [Электронный ресурс] URL: <https://www.forbes.ru/news/267601-ssha-vveli-novye-sanktsii-protiv-rossii>.