

Вестник Евразийской науки / The Eurasian Scientific Journal <https://esj.today>

2023, Том 15, № s3 / 2023, Vol. 15, Iss. s3 <https://esj.today/issue-s3-2023.html>

URL статьи: <https://esj.today/PDF/42FAVN323.pdf>

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Шхагошев, Р. В. Риски использования swot-анализа в предпринимательской деятельности / Р. В. Шхагошев, Р. В. Шхагошев, А. А. Бубен // Вестник евразийской науки. — 2023. — Т. 15. — № s3. — URL: <https://esj.today/PDF/42FAVN323.pdf>

**For citation:**

Shkhagoshev R.V., Shkhagoshev R.V., Buben A.A. Risks of using swot analysis in business. *The Eurasian Scientific Journal*. 2023; 15(s3): 42FAVN323. Available at: <https://esj.today/PDF/42FAVN323.pdf>. (In Russ., abstract in Eng.)

УДК 338.984

**Шхагошев Рустам Валентинович**

ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при президенте Российской Федерации»  
Южно-Российский институт управления, Ростов-на-Дону, Россия  
Доцент кафедры «Экономической теории и предпринимательства»  
Кандидат экономических наук  
E-mail: shhagoshev@mail.ru

**Шхагошев Рустам Владимирович**

ПАО КБ «Еврокоммерц», Ростов-на-Дону, Россия  
Старший юрист  
E-mail: rustam\_sch@mail.ru

**Бубен Александр Александрович**

ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при президенте Российской Федерации»  
Южно-Российский институт управления, Ростов-на-Дону, Россия  
Факультет «Экономики»  
E-mail: byben-2001@mail.ru

## **Риски использования swot-анализа в предпринимательской деятельности**

**Аннотация.** Данное исследование фокусируется на анализе рисков, связанных с применением SWOT-анализа в контексте предпринимательской деятельности в современных условиях. SWOT-анализ (анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз) является популярным инструментом стратегического планирования, но его неправильное использование может привести к серьезным негативным последствиям. В работе представлена обширная теоретическая база, объясняющая суть SWOT-анализа и его ключевые компоненты: сильные стороны, слабые стороны, возможности и угрозы. Также рассмотрены детерминанты, влияющие на успешное применение этого инструмента в современных условиях быстро меняющегося рынка и бизнес-среды. Основное внимание уделено выявлению рисков, связанных с использованием SWOT-анализа. Авторами исследуются возможные источники этих рисков и их последствия для деятельности хозяйствующего субъекта. Рассматриваются такие вопросы, как несоответствие данных и реальности, недостаточный уровень экспертности при составлении анализа, а также возможность искажения результатов из-за субъективных предпочтений на различных этапах проведения SWOT-анализа. Важным элементом исследования является предложение альтернативных аналитических методов и подходов к оценке среды предпринимательской деятельности, которые могут смягчить риски, связанные с

применением SWOT-анализа. Помимо этого, рассматриваются лучшие практики и рекомендации по улучшению качества SWOT-анализа для более точных и информативных стратегических решений в современных условиях ведения предпринимательской деятельности. Исследование базируется на практическом опыте и рекомендациях, полученных от опытных руководителей и аналитиков в области стратегического управления и предпринимательства, исходя из которого выделяются конкретные сценарии использования SWOT-анализа, которые являются наиболее эффективными в реальных условиях бизнеса. В работе представлены реальные кейсы из мира бизнеса, где применение SWOT-анализа привело к успешным или неудачным результатам, чтобы подчеркнуть важность правильного подхода к данному аналитическому инструменту.

**Ключевые слова:** SWOT-анализ; аналитика; риски; угрозы; статистика; данные; маркетинг; менеджмент; управленческие решения; финансовые результаты; внешняя среда; внутренняя среда; экономика; компания; бизнес; планирование; методы планирования; прогнозирование; предпринимательство

## Введение

SWOT-анализ на сегодняшний день является одним наиболее популярных аналитических инструментов, однако, некорректное использование данного механизма предпринимателями при стратегическом и тактическом планировании несет в себе существенные риски для положения компании на рынке, что дает основание оценивать уровень актуальности исследования данных рисков и их содержания высоким, а также отметить его ценность для различных форм предпринимательства.

Целью исследования является выявление рисков, возникающих при использовании SWOT-анализа в предпринимательской деятельности и поиск альтернативных методик бизнес-аналитики.

Объектом исследования являются российские и иностранные коммерческие организации.

Предметом исследования являются преимущества и недостатки наиболее популярных методов бизнес-аналитики.

В рамках соблюдения принципа последовательности изложения в данной работе исследование рассматриваемых рисков подразделено на три этапа: риски при планировании проведения SWOT-анализа; риски в процессе проведения анализа; риски, связанные с результатами анализа.

## 1. Методы и материалы

В качестве основных методов исследования выступили исследование и обобщение научной литературы, материалов периодической печати и открытых интернет-источников, а также сравнительный и статистический анализ.

Ключевыми задачи, направленные на реализацию цели исследования является:

- Поэтапно рассмотреть методику проведения SWOT-анализа и выделить особенности при практическом применении.
- Выявить риски, возникающие на различных этапах поведения SWOT-анализа в организации.

- Предложить альтернативные SWOT-анализу методы аналитики бизнес-процессов.

Исследование представляет собой комплексный анализ, основанный на теоретических и методологических основах, разработанных отечественными и зарубежными учеными и практиками, тем самым привнося новый взгляд на классические методы бизнес-аналитики и предлагая современные альтернативы, учитывающие актуальные социально-экономические изменения.

В частности, были рассмотрены труды следующих авторов: Атамась Е.В. [1], Мунина М.В. [2], Мещерякова Е.А. [3], Нацубидзе А.С. [4], Кудряшова Ю.В. [5], Караева Ф.Е. [6], Тхор С.А. [7], Кошелева Е.Г. [8].

## 2. Результаты и обсуждения

В связи с популярностью использования методологии SWOT-анализа, о нем известно большинству предпринимателей, более того, изучение и применение данного метода включено во многие программы высшего образования экономического направления. Такая распространенность несет в себе первый риск при планировании анализа — неправильное понимание сущности данного аналитического инструмента.

Так, обращаясь к детерминантам, заметим: SWOT-анализ — это вид специального анализа внешней и внутренней среды объекта анализа в форме квадратной матрицы 2x2, включающей сильные стороны (Strengths), слабости (Weaknesses), возможности (Opportunities) и угрозы (Threats), где по одной оси определяются внутренние и внешние факторы, а по другой — их положительная и отрицательная направленность. В случае анализа предприятия акцент делается на оценке условий конкурентоспособности компании и ее продукции на рынке. Полученный документ, как правило, малоинформативен и не предлагает четкого пути к действию. Исследователи Дэвид Арон и Лоурэнс Мински отмечают, что узнаваемая и запоминающаяся аббревиатура является одним из ключевых факторов популярности SWOT-анализа [9]. Традиционная сетка 2x2 для анализа, которая поощряет пользователей представлять всю информацию на одном слайде PowerPoint или листе бумаги, часто приводит к чрезвычайно коротким описаниям, состоящим из одного или двух слов. Это стремление к краткости также часто приводит к упрощению мышления. В целом человеческий фактор оказывает значительное влияние на данный вид аналитики, так как для большинства людей свойственно спешить с решениями, особенно когда речь идет о возможностях, во многих случаях пользователи SWOT неверно истолковывают, что такое «возможности», предполагая, что они являются рекомендациями того, что необходимо сделать.

Специализированная сущность данного метода подразумевает, что он не должен восприниматься предпринимателем как универсальный аналитический инструмент для бизнес-планирования и, в частности, не связан напрямую с анализом деятельности организации, что дает базис для появления следующего риска.

Изучаемая методология часто рекомендуется как один из первых шагов в разработке стратегии компании, однако при использовании SWOT-анализа в качестве первичной аналитики возрастает риск существенных ошибок в стратегии развития организации. Связано это с тем, что SWOT-анализ ориентирован на взаимодействие с внешней средой, направлен на маркетинговые и конкурентные стратегии и мало связан с выстраиванием внутреннего организационного процесса. Рекомендация использования данного метода при первичном анализе подразумевает ориентацию внутренней среды предприятия исходя из взаимодействия с внешней. Но, следует отметить, что стратегия развития, базой которой являются планы маркетинга и конкурентного преимущества, не являются универсальными и подходят далеко не для всех компаний и продуктов. Также ключевым будет являться то, что выявление факторов

внутренней и внешней среды без базы изначального экономического анализа не будет в должной мере репрезентативным относительно реалий положения хозяйствующего субъекта или организации в анализируемых условиях.

Этап проведения SWOT-анализа организации несет в себе ряд ошибок, допущение которых ведет к риску получения некорректных результатов. Наиболее распространенной ошибкой является отсутствие установленных правил анализа, то есть не обозначаются ограничения по количеству вписываемых в матрицу результатов, не устанавливаются нормы их весомости, содержательности и фактической обоснованности, что приводит к перенасыщенности результатами, а также их размытости и необъективности.

При SWOT-анализе в полной мере не обозначаются аспекты среды, относительно которых проводится анализ. Для качественной аналитики первоначально необходимо установить цель организации, исходя из которой представляется возможным выделить элементы матрицы SWOT, дается ответ на вопросы относительно содержания сильных и слабых сторон, возможностей и угроз. То есть в ходе аналитики должен конкретизироваться объект анализа, им не может быть сама организация, так как ее фактическое состояние ни с чем не соотносится, однако ориентируясь на цель компании, или отдельные составляющие деятельности субъекта, SWOT-анализ предоставит конкретный набор фактов по направлению анализа, что позволит выявить реальные решения, включаемые в бизнес стратегию. То же самое касается отдельных элементов SWOT матрицы, необходима относительность и критичность анализа. Необходимо определить, с чем сравнивается положение компании, недостатки и преимущество выявляются относительно выборки: среди прямых конкурентов, по отрасли или в целом по рынку. Следует обозначить зависят ли рассматриваемы угрозы и возможности от организации, выявить характер угрозы, в контексте его объективности или субъективности.

Проблема субъективности в SWOT-анализе, вкпе с приведенными выше ошибками связаны с отсутствием экспертной информации. Наиболее распространенным подходом является проведение SWOT-анализа методом «мозгового штурма» сотрудниками компании. Соответственно выводы делаются исходя из субъективных оценок внутри компании, что не является в должной мере репрезентативным. Данные такого анализа редко подкреплены фактами, статистикой, данными глубоких исследований внешней среды. Экспертность в данной методике подразумевает следующие аспекты: конкретизация задач, критичность, опора на объективные факты. Однако без полноценной экспертной оценки высок риск неверных выводов, из чего следует, что наиболее эффективным, с точки зрения качественного подхода к управлению организацией, решением будет привлечение специалиста-аналитика или использование современных аналитических программ, однако часто на этом экономят как малые, так и крупные предприятия, лишь 31 % компаний в России используют сторонние инструменты бизнес-аналитики [10], что ведет к ошибкам в долгосрочной стратегии развития.

Самый проблемный квадрант матрицы — это O, Opportunities, «возможности». Опираясь на интервью директора консалтинговой компании «Sapiens Consulting» следует выделить следующие причины [11]:

1. Слабо развитый клиентоориентированный маркетинг в России, отдаленность от потребителя.
2. Нереалистичные представления о возможностях организации.
3. Конкуренты также видят возможности и реализуют их.
4. Результатом анализа становятся гипотезы, а не решения.
5. В современном мире все труднее конкурировать продуктом, но иногда можно получить преимущество за счет бизнес-модели, что не учитывает SWOT.

6. SWOT хорошо может работать на предсказуемом и стабильном рынке, но не адаптивен, что неактуально в современных условиях.

Риски, связанные с результатами SWOT-анализа, могут возникнуть, как и при ошибках на двух предыдущих этапах, так и если первоначальный анализ был проведен в должной мере качественно, и если в первом случае риски понятны — некорректные результаты в связи с ошибками в ходе аналитики, ведущие к ошибочным выводам и решениям, то во втором случае результативные риски не столь очевидны. Первым из таких рисков является отсутствие интерпретации результатов SWOT-анализа. Первичным результатом аналитики методом SWOT является разбитый по графам матрицы список фактов, которые сами по себе не несут каких-либо выводов и решений, следовательно данные результаты требуют интерпретации, однако в сущности это более трудоемкий процесс чем сам SWOT-анализ, требующий глубокой аналитики и экспертной оценки, на что компании часто не готова тратить ресурсы, либо в случаях, когда результаты SWOT слишком объемны, их аналитика откладывается, а в последствие становится неактуальной. В ситуациях отсутствия этапа интерпретации результатов, итогом SWOT-анализа становятся нерациональные трудовые и временные затраты, или предпринимаются попытки принятия решений не в комплексе, а по отдельным элементам SWOT, то есть реализуются отдельные возможности, устраняются конкретные недостатки и т. д., что не является в должной мере эффективным результатом аналитики.

Если отсутствие интерпретации не несет существенных убытков для организации, а является в большей степени нерациональной тратой ресурсов, то неверная интерпретация результатов несет в себе существенный риск принятия неверных управленческих решений и формирования ошибочной стратегии, что подразумевает весомые убытки и снижение влияния организации в своей нише рынка.

Примерами существенных практических ошибок в интерпретации результатов SWOT-анализа являются компании Sears, занимавшаяся розничной торговлей и Blockbuster — крупнейший видеопрокат в США в 1990–2000 годов. Обе компании в SWOT-аналитике отмечали стабильность своей текущей деятельности и владение большим количеством недвижимости как сильную сторону. Сосредоточившись на данных сильных сторонах, они были консервативны в отношении новых подходов к бизнесу и развитию технологий, в связи чем обанкротились и были поглощены более открытыми к инновациям Amazon и Netflix, соответственно [11]. Все чаще в новых условиях SWOT-аналитика становится малоактуальна, вместе с развитием в бизнесе клиентоориентированности. Компании вкладывают средства в устранение слабых сторон или в реагирование на угрозу со стороны конкурентов только для того, чтобы обнаружить, что получающиеся в результате возможности *не представляют интереса для клиентов*. У ведущих организаций на сегодняшний день есть одна общая черта: они сосредоточены на развитии вне организации и ломают тенденцию выстраивания стратегии на внутренних сильных и слабых сторонах. Прорывные организации сосредотачиваются на потребителе и на том, что ему нужно, а затем решают эту проблему без ресурсных ограничений в рамках внутренних сильных и слабых сторон. Эти организации гибки и готовы трансформироваться в соответствии с требованиями внешней среды и клиентов. По актуальные тренды управления диктуют необходимость уйти от некоторых клиентов, чтобы двигаться в будущее.

На сегодняшний день активно разрабатываются и внедряются новые альтернативные аналитические методы, которые также, как и SWOT, не были бы чрезмерно сложны и затратны, и при этом были бы лишены его недостатков, а также затрагивали бы более актуальные для современных рыночных условий аспекты аналитики. Так специалисты сбербанка в качестве альтернативы рекомендуют обратный метод — TOWS, суть которого в том, чтобы в анализе исходить из внешних условий рынка и через них осмыслять благоприятные и неблагоприятные внутренние аспекты.



Одной из самых популярных альтернатив является PLOT-Анализ: People (люди), Learning (обучение), Opportunities (возможности), Transformation (трансформация). PLOT в сущности является методом построения долгосрочной стратегии деятельности, и в отличие от SWOT-аналитики подходит для первоначального коренного анализа планируемой деятельности. PLOT-стратегия, в противоположность SWOT, заключается в глубокой аналитике и изначальном формировании условий деятельности фирмы: формировании качественной команды, изучении рынка и клиентов, разработке стратегии, чтобы воспользоваться *возможностями* путем внедрения инновационных стратегий, бизнес-моделей, продуктов, услуг, решений и ценообразования и дальнейшей реализации этой стратегии, а также дальнейшей адаптации, исходя из полученного позитивного и негативного опыта. То есть PLOT в большей степени опирается на осуществление изначальной поставленной глобальной цели, с условием риска и возможностью адаптации и трансформации в случае неудачи, не фокусируясь на уже существующих слабых и сильных сторонах деятельности.

Методом для наиболее активного ведения предпринимательской деятельности является SCORE-анализ, он включает: **Strengths** (сильные стороны); **Challenges** (вызовы) — области, в которых нужны дополнительные ресурсы или возможности для достижения успеха; **Options** (варианты) — возможности и риски, с которыми сталкивается организация; **Responses** (ответы) — обратная связь заинтересованных сторон и доходы или вознаграждения; **Effectiveness** (эффективность) — оценка эффективности и способы ее повышения.

Модель SCORE достаточно гибка, чтобы ее можно было использовать как на микроуровне для отдельных проектов, так и для бизнес-планов широкого масштаба. Но SCORE использует более позитивный и ориентированный на действия подход, чем SWOT. Данный метод ведет через потенциальные препятствия в деятельности и побуждает генерировать ответные решения. В SWOT слабые стороны и угрозы могут накладываться друг на друга и могут быть обескураживающе негативными. В SCORE «Вызовы» объединяют и то, и другое и помогают более позитивно формулировать проблемы. SCORE также выходит за рамки простого выявления проблем и возможностей для более сложных соображений о реальном применении и влиянии инициативы компании.

Для более взвешенного и углубленного подхода к планированию деятельности качественной альтернативой послужит NOISE-анализ: **Needs (потребности)**: что вам нужно организации, чтобы цели стали реальностью; **Opportunities (Возможности)** — цели, которых потенциально можно достичь; **Improvements (Улучшения)** — положительные изменения, которые возможно оперативно ввести; **Strengths (сильные стороны)**; **Exceptions (Исключения)** — это исключения для каждого из предыдущих 4 шагов, которые в настоящее время существуют в организации. NOISE использует более ориентированный на решение язык, чем SWOT. Например, вместо того, чтобы выделять препятствия (слабые стороны, угрозы, проблемы), Needs переформулирует обсуждение, чтобы сосредоточиться на том, что необходимо для достижения успеха. А Улучшения определяют, что требуется внести, чтобы достичь своей цели. Раздел «Исключения» уникален для NOISE. Он предназначен для поощрения сотрудничества между командами. Идея состоит в том, чтобы думать об исключениях из правил. Рассматривается прошлый опыт преодоления трудностей, и возможности применения данного опыта в актуальных условиях.

NOISE-анализ подходит для создания стратегического подхода к бизнес-возможностям. Определяются потребности бизнеса, чтобы воспользоваться возможностями для их решения. Этот подход учит видеть потенциальный рост. По этой причине NOISE является лучшей моделью для устоявшейся организации, стремящейся разработать стратегический план для следующего этапа бизнеса, чем для новых предприятий, которым нужен план действий.

Анализ PESTEL рассматривает шесть факторов: политический, экономический, социальный, технологический, экологический и юридический. Анализ использует эту структуру, чтобы определить, влияют ли макроэкономические факторы на организацию. Данные аспекты содержат в себе: Политические — это то, насколько правительство вовлечено в экономику или конкретную нишу рынка организации, насколько сильно государственная политика может повлиять на рынок; экономические — показывает как сколько экономических факторов (процентные ставки, занятость, обмен иностранной валюты, безработица и т. д.) повлияют на прибыльность организации; социальные — насколько новые тенденции или демографические изменения (рост населения, возрастное распределение и т. д.) влияют на организацию; технологический — насколько технологические инновации, разработки и прорывы влияют на рынок организации или отрасль/сектор; окружающая среда — насколько окружающая среда и экологическое воздействие влияют на политику организации; правовые вопросы — отражает, как изменения в законодательстве повлияют на прибыльность, устойчивость и рост организации. Анализ PESTEL хорошо работает, чтобы гарантировать, что маркетологи не принимают решения, думая, что работают в вакууме. Точно так же форма PESTEL учитывает динамичный макроэкономический ландшафт. Это позволяет предприятиям качественно планировать свою деятельность и адаптироваться.

Ключевой ошибкой при выборе инструментов аналитики является самоограничение в выборе этих инструментов и несистемный подход. Топ-менеджеры запирают себя в рамки изученного при получении высшего образования, различных курсов, услышанных рекомендаций от «авторитетов», в связи с чем не готовы применять новые аналитические методы или даже дополнять уже используемые, в связи с чем решения становятся оторванными от реальности. В обратной ситуации проблематика организации заключается в чрезмерной ориентации на тренды и инновационные методы, направленные на позитивный образ организации, мотивацию сотрудников и т. д. В следствие такого подхода теряется первичная сущность аналитики — принятие грамотного решения и четкое планирование. Бретт Фармиллоу — основатель интернет-форума для предпринимателей «Terkel.io», на основании опроса девяти директоров крупных компаний, выделяет следующие элементы, которые смогут улучшить любой анализ:

1. Учет даже небольших изменений в отчетных результатах за период.
2. Внутренний аудит.
3. Анализ конкурентов.
4. Визуализация данных.
5. обратная связь от клиентов.
6. Периодические встречи для обсуждения прогресса компании.

Таким образом, применение одного из самых популярных аналитических инструментов — SWOT-анализа несет для предпринимателя ряд существенных рисков, вытекающих из ошибок применения данного аналитического инструмента на этапах планирования аналитики, проведения анализа и работы с результатами. На сегодняшний день существует много альтернатив SWOT-анализу, учитывающих современные особенности рынка, общества и бизнес-структуры. Однако не следует отрицать преимущества метода SWOT-анализа, он прост в использовании, является комплексным и помогает сформировать общее представление о состоянии внутренней и внешней среды компании, однако неправильное его использование несет для предпринимателя существенные риски, в связи с чем данный метод будет наиболее эффективен и не нанесет вред организации при профессиональном подходе и в совокупности применения с другими аналитическими инструментами.

### Выводы

Наиболее распространенными ошибками являются: непонимание сущности данного метода анализа; нерациональное повсеместное использование и использование SWOT в качестве инструмента первичной аналитики; отсутствие конкретизации объектов аналитики и базы сравнения; субъективность оценки; низкий уровень экспертности и, соответственно, качества результатов; отсутствие интерпретации или неверная интерпретация результатов. Данные ошибки ведут к рискам принятия неправильных управленческих решений, неэффективного тактического и стратегического планирования, что ведет к убыткам и ослаблению позиций организации на рынке. Решением описанных проблем анализа среды организации является привлечение экспертов к аналитике, качественное предварительное исследование, регламентация проведения SWOT-анализа и соотнесение с результатами других аналитических методов. В качестве эффективных альтернатив или дополнений, в зависимости от цели, направлений и ориентиров компании могут выступать такие виды анализа как: TOWS, PLOT, SCORE, NOISE и PESTEL.

### ЛИТЕРАТУРА

1. Атамась, Е.В. Экологическое предпринимательство: особенности предоставления услуг / Е.В. Атамась // Вестник науки. — 2020. — Т. 4, № 12(33). — С. 48–52. — EDN PZVQUV.
2. Мунина, М.В. SWOT-анализ: анализ факторов внутренней и внешней среды и оценка их по силе воздействия на организацию / М.В. Мунина // Научное обозрение. — 2014. — № 9–1. — С. 223–226. — EDN THBUAR.
3. Мещерякова, Е.А. SWOT-анализ — метод оценки конкурентоспособности предприятия / Е.А. Мещерякова, М.В. Мещеряков // Молодой ученый. — 2022. — № 23(418). — С. 551–553. — EDN OZDLOA.
4. Нацубидзе, А.С. Влияние глобализации на рисковую составляющую предпринимательской деятельности в пищевой отрасли / А.С. Нацубидзе // Современные проблемы науки и образования. — 2015. — № 1–2. — С. 18. — EDN TXUVDN.
5. Кудряшова, Ю.В. SWOT-анализ на примере ООО "Софт сервис", кафе «Вояж» / Ю.В. Кудряшова // Синергия Наук. — 2017. — № 10. — С. 33–40. — EDN YLPABX.
6. Караева, Ф.Е. Стратегическое управление организацией и оценка возможностей и угроз / Ф.Е. Караева // Известия Кабардино-Балкарского государственного аграрного университета имени В.М. Кокова. — 2020. — № 3(29). — С. 146–151. — EDN KRTBKT.
7. Тхор, С.А. Методы и элементы формирования антикризисной стратегии развития предпринимательских структур / С.А. Тхор // Торговля и рынок. — 2020. — Т. 2, № 4–2(56). — С. 233–243. — EDN SFNDRV.
8. Кошелева, Е.Г. Анализ региональных особенностей развития предпринимательства / Е.Г. Кошелева // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. — 2018. — № 2. — С. 88–97. — EDN YQNTKP.



9. Кучеренко, А.И. Применение метода SWOT-анализа для формирования экономической стратегии компании / А.И. Кучеренко // Международный научно-исследовательский журнал. — 2014. — № 6–2(25). — С. 17–20. — EDN SHOSVV.
10. Журкина, Т.А. Особенности экономической безопасности предпринимательской деятельности / Т.А. Журкина, Ю.В. Наролина, М.В. Пономаренко // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. — 2021. — Т. 83, № 1(87). — С. 73–482. — DOI 10.20914/2310-1202-2021-1-473-482. — EDN SXFLLB.
11. Minsky L., Aron D. Are you doing the SWOT analysis backwards // Harvard Business Review. — 2021. — Т. 21. — С. 1–8.

### **Shkhagoshev Rustam Valentinovich**

Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation  
South Russian Institute of Management, Rostov-on-Don, Russia  
E-mail: shhagoshev@mail.ru

### **Shkhagoshev Rustam Vladimirovich**

Public Joint Stock Company Commercial Bank «Eurocommerce», Rostov-on-Don, Russia  
E-mail: rustam\_sch@mail.ru

### **Buben Alexander Alexandrovich**

Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation  
South Russian Institute of Management, Rostov-on-Don, Russia  
E-mail: byben-2001@mail.ru

## **Risks of using swot analysis in business**

**Abstract.** This study focuses on analyzing the risks associated with the use of SWOT analysis in the context of business activities in modern conditions. SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) analysis is a popular strategic planning tool, but if used incorrectly it can have serious negative consequences. The work presents an extensive theoretical framework that explains the essence of SWOT analysis and its key components: strengths, weaknesses, opportunities and threats. The determinants that influence the successful use of this tool in modern conditions of a rapidly changing market and business environment are also considered. The main focus is on identifying risks associated with the use of SWOT analysis. The authors explore the possible sources of these risks and their consequences for the activities of an economic entity. Issues such as the discrepancy between data and reality, the insufficient level of expertise in compiling the analysis, as well as the possibility of distortion of the results due to subjective preferences at various stages of the SWOT analysis are considered. An important element of the study is the proposal of alternative analytical methods and approaches to assessing the business environment, which can mitigate the risks associated with the use of SWOT analysis. In addition, best practices and recommendations for improving the quality of SWOT analysis for more accurate and informative strategic decisions in modern business conditions are discussed. The study is based on practical experience and recommendations received from experienced managers and analysts in the field of strategic management and entrepreneurship, based on which specific scenarios for using SWOT analysis are identified that are most effective in real business conditions. The work presents real cases from the business world, where the use of SWOT analysis led to successful or unsuccessful results, to emphasize the importance of the right approach to this analytical tool.

**Keywords:** SWOT analysis; analytics; risks; threats; statistics; data; marketing; management; management decisions; financial results; external environment; internal environment; economy; company; business; planning; planning methods; forecasting; entrepreneurship