

## Убожество SWOT

Не бойся незнания, бойся лишнего,  
обременяющего, только для  
тщеславия приобретенного знания.  
Лев Толстой

ВО МНОГИХ УЧЕБНИКАХ менеджмента, «стратегии», экономики и маркетинга предлагается проводить так называемый SWOT анализ, то есть представлять Сильные стороны, Слабые стороны, Возможности и Угрозы компании в виде примитивной матрицы:

Внутренние факторы	<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
Внешние факторы	<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>

(Иногда все это называют аж «философией стратегии».)

Что до Возможностей, то признанный гуру клиенто-маркетинга Теодор Левитт говорил следующее: «Стратегическое планирование можно механистически, а значит неправильно, определить как распределение ресурсов по возможностям. А неправильно это определение потому, что оно предполагает, что эти возможности очевидны. Но они неочевидны».

В бизнесе вообще неочевидно очень многое, не только возможности. Если опираться только на то, что лежит на поверхности, то полученная картина будет неверной. Именно такую картину часто и дает SWOT.

Но вот профессору Котлеру очевидно буквально все, и Левитт ему не указ. А все механистическое «отец маркетинга» просто обожает: «По окончании стратегического анализа (SWOT) компания приступает к определению конкретных целей СБЕ на планируемый период». То есть **Котлер приравнивает SWOT к стратегическому анализу**, не больше не меньше! Вот так-с, простенько и без затей!

SWOT пропагандируется многими бизнес-академистами, как незаменимый метод, почти панацея, для принятия решений в самых разнообразных ситуациях, в т.ч. и в маркетинге, который имеет дело с живыми людьми, а не с материалами и финансами.

Мало-мальски уважающий себя схоласт в бизнес-дисциплинах предлагает свои вариации SWOT философии и процедуры, свои схемы и даже шаблоны. Все это создает жуткую путаницу.

Любители роботообразного бизнес-анализа могут также использовать компьютерные программы для прове-

дения SWOT. Это дает им возможность принимать судьбоносные решения за два клика.

Само собой разумеется, SWOT занимает одно из центральных мест в формальном бизнес образовании.

### Почему SWOT называют анализом?

Британские авторы Т. Хилл и Р. Вестбрук, тщательно проанализировав практику применения SWOT [1], утверждают: «SWOT вовсе не является анализом; это всего лишь описание, причем очень поверхностное».

Британцы правы. Что мы называем анализом? Процесс разбора обстоятельств с обязательными выводами в конце. А с выводами у SWOT есть серьезные проблемы. Многие авторы замечают, что на основании SWOT очень часто делаются ошибочные заключения. Многие считают, что SWOT дает всего лишь черновые данные, которые не следует включать в отчеты. Так что слово анализ при акрониме SWOT не соответствует реальной действительности. SWOT трудно назвать даже эрзац-анализом.

В лучшем случае, правильно проведенный SWOT – это поверхностная инвентаризация тем, которые следовало бы рассмотреть, или вопросов, на которые нужно дать ответ. Это определенный чеклист. Не более.

Слов нет, хорошая инвентаризация иногда полезна. Однако, при всей важности грамотно поставленных вопросов в тысячу раз важнее продуктивные ответы на эти вопросы. А вот ответов-то вы от SWOT никаких не получите!

Странно читать о том, что SWOT якобы подсказывает планы на будущее. Огромный опыт бизнеса показывает, что даже если у аналитика есть на руках идеальное описание текущей ситуации, то это никак не гарантирует правильность решений, касающихся будущего. Принятие таких решений требует творчества и изобретательности!

Предположим на секунду, что мы провели идеальную инвентаризацию. А что дальше?

Что делать с обнаруженными слабыми сторонами?

Что делать с внешними угрозами?

Как воспользоваться имеющимися возможностями?

На эти вопросы SWOT даже и не пытается дать ответы. Матрица даже не имеет для них соответствующих клеток. Само по себе их присутствие, разумеется, не дало

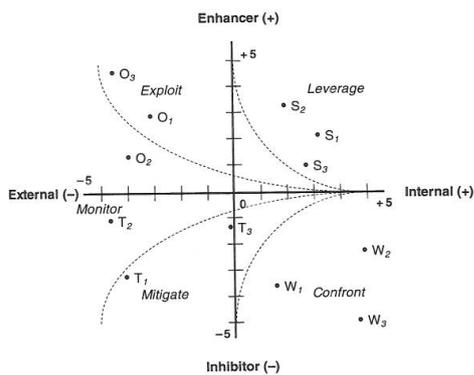
бы ответов на вопрос – что делать? – но оно хотя бы подсказывало любителям схем, что одной инвентаризации еще ой как недостаточно.

Я перечитал десятки текстов, посвященных SWOT, и нигде не встретил обсуждения того, что нужно делать после инвентаризации.

Поразительно то, что SWOT-«анализы» в дипломных работах студентов завершаются именно на стадии инвентаризации. Точка. Почти пустая трата времени!

И самое главное – все анализы в бизнесе, даже правильные и блестящие, не имеют никакого смысла, если в конечном итоге они не дают прироста прибыли. В маркетинге путь к этому лежит через «готового к покупке Клиента» (Питер Друкер). А SWOT к этой задаче маркетинга не имеет ни малейшего отношения.

Некоторые академики старательно пытаются превратить SWOT в настоящий анализ. Но делают они это привычным для них образом: пытаются все оцифровать (использовать коэффициенты, веса и пр.) и роботизировать все и вся. Они могут рекомендовать практикам, например, вот такую схоластическую схему (IE2 Grid) [2]:



Все понятно?

Если непонятно, то сейчас вам все прояснят вот эти миленькие формулки:

«Формулы реализации потенциала:

$$R_i^0 = V_i \sum_j (F_j K_{ij}^{so}) - \sum_l (G_l K_{li}^{wo}), R_i^t = U_i \sum_j (F_j K_{ij}^{st}) - \sum_l (G_l K_{li}^{wt})$$

$$P_i^s = F_i \sum_j (V_j K_{ij}^{so}) - \sum_l (U_l K_{il}^{st}), P_i^v = G_i \sum_j (V_j K_{ij}^{wo}) - \sum_l (U_l K_{il}^{wt})$$

Потенциал – степень участия сильной или слабой стороны в существующих возможностях и угрозах.

Реализация – способность реализовать возможность или предотвратить угрозу».

Так что не унывай, практик! Считай потенциалы и реализации. И не задавай вопросы, с какого потолка авторы этой системы уравнений предполагают брать всю эту цифирь.

### Нестыковки

SWOT страдает от множества нестыковок. Рассмотрим только некоторые из них.

**Какова цель SWOT?** Согласно многочисленным теориям SWOT, все начинается с определения цели проекта. Но тут растерянный студент читает слова вышеупомянутого Левитта: «Управление согласно целям работает, если вы знаете эти цели. В 90% случаев вы их не знаете».

В то же время, большой процент SWOT анализов проводится без какой-либо цели (см. приведенные ниже примеры.)

**Внутренний – внешний.** Матрица аккуратно разделена на внутренние и внешние факторы: сильные и слабые стороны должны быть только внутренними; возможности и угрозы должны быть только внешними. Но почему? И те и другие могут быть как внутренними, так и внешними!

Разумеется, в компании могут быть вещи, которые по своей сущности внутренние (например, технологические цепочки, складские запасы) или внешние (например, политический или юридический климат); но есть вещи, имеющие как внутренние, так и внешние аспекты.

Одним из примеров является качество. В то время как качество изготовления является внутренним вопросом, маркетинговое качество имеет внешний характер – о нем судит равнодушный Клиент.

Далее, в SWOT угрозы и возможности «живут» почему-то только вне компании. Однако реальные угрозы и возможности могут также присутствовать внутри нее. Их SWOT игнорирует, и рассматривать их «низя-я!» А почему, собственно?

Диаграмма клиенто-ориентированной компании метафорически ставит Клиента в центр организации, но физически Клиенты являются внешним фактором. Множество шаблонов SWOT, встречающихся в литературе, рассматривают маркетинг как внутренний фактор, несмотря на то, что маркетинг «делается» в сознании Клиента, то есть за пределами организации.

**Вопрос контроля.** Концепция SWOT предполагает, что компания не имеет никакого контроля над внешними факторами. А как насчет внешних факторов, которые фирма контролирует, хотя бы частично? Это могут быть поставщики, аутсорсинг, фрэнчайзинг и т.д.

**Могут ли Клиенты располагать внутренней информацией?** Некоторые авторы утверждают, что сильные и слабые стороны (внутренние факторы компании) могут считаться таковыми только в сознании Клиента. Иными словами, эти академики полагают, что Клиент в супермаркете обладает какими-то сверхъестественными способностями, позволяющими ему получить представление обо всем, происходящем внутри вашей фирмы, при одном только взгляде на ваш продукт на полке. Этот ясновидец

сразу же якобы оценит состояние вашей логистики, НИОКР, транспорта, бухучета и пр.

**Кто должен проводить SWOT анализ?** Можно встретить примеры чисто маркетинговых SWOT анализов. Часто говорят об анализах, проводимых одним лицом.

Однако (и об этом говорят многие авторы) для того, чтобы SWOT мог приносить хоть какую-то пользу, он должен выполняться под управлением опытного модератора группой менеджеров из разных отделов: маркетинг, продажи, финансы, производство, НИОКР, логистика и т.д.

Но на практике собрать подобную команду почти невозможно. И даже если вам это и удастся, то не следует ожидать от ее членов критического мышления. Опыт показал, что даже если группе информированных исследователей и удастся выявить какие-то факторы SWOT, то это, как правило, пересказ того, что фирма знает о себе и без всякого SWOT.

По мнению одного эксперта, «многим организациям трудно правильно реализовать SWOT, поскольку людям трудно дается многомерный анализ – как раз то для чего и предназначен SWOT». Мой опыт работы со «сборными» командами показывает, что их члены часто чувствуют себя некомфортно, особенно обнажая слабости своих отделов.

Большинство руководителей игнорирует результаты SWOT анализа, особенно если они расходятся с их изначальными представлениями о том, что является правильным решением или подходом.

**SWOT конкурентов.** Странно, но SWOT также проводят для конкурентов. Из кого в таких случаях следует составлять группы? Должны ли они включать менеджеров из соответствующих конкурирующих компаний? Или же стоит привлекать экстрасенсов? Или следует использовать «хрустальный шар»?

А сколько конкурентов нужно SWOT-ировать? Десятки, сотни, тысячи? В одном тексте я прочитал: «Проводя анализ конкурентов, маркетологи составляют детальный профайл на каждого (!?) конкурента на рынке».

Ну, а какие же важные выводы они предполагают извлечь из этих профайлов? Если они им нужны, разумеется.

**Сколько времени следует тратить на SWOT?** Некоторые считают, что пару недель; при этом следует проводить несколько мозговых штурмов и прочих мероприятий. Другие считают, что пары часов вполне достаточно. Даже на группу конкурентов.

### Содержание SWOT анализа

Существует такое множество мнений о том, какие вопросы должен затрагивать SWOT, что я не завидую неопытному практику, подумывающему о проведении

SWOT. На одном российском сайте читаем: «Не пытайтесь применять SWOT-анализ ко всему бизнесу сразу. Анализировать таким образом всю организацию – плохая затея». Это очень интересно! Некоторые авторы рекомендуют проводить SWOT анализы отдельно для менеджмента, маркетинга, финансов и т.д.

Имеет место полный разбой во мнениях относительно того, что именно должно рассматриваться в «Сильных и слабых сторонах». Вот несколько примеров:

#### Пример 1

Ресурсы: финансовые, интеллектуальные, место расположения  
 Ценовые преимущества на основе конфиденциального know-how  
 Творчество/способность разрабатывать новые продукты  
 Неосязаемые активы: интеллектуальный капитал  
 Конкурентные возможности

#### Пример 2

Преимущества предложения?  
 Возможности?  
 Конкурентные преимущества? USP?  
 Ресурсы, активы, люди?  
 Опыт, знания?  
 Финансовые резервы, вероятные возвраты?  
 Маркетинг – охват, дистрибуция, известность?  
 Инновационные аспекты?  
 Место расположения и география?  
 Цена, стоимость, качество?  
 Аккредитации, квалификации, сертификации?  
 Процессы, системы, ИТ, коммуникации?  
 Культура, отношения, поведение?  
 Управление, ответственность?

#### Пример 3

Компания (ее положение на рынке, коммерческая жизнеспособность и пр.)  
 Метод дистрибуции  
 Продукт или бренд  
 Бизнес идея  
 Стратегический выбор: выход на новые рынки или выпуск нового продукта  
 Возможность покупки компаний  
 Потенциальное партнерство  
 Смена поставщика  
 Аутсорсинг услуг, функций или ресурсов  
 Возможность инвестирования

#### Пример 4

*Маркетинг* – Продукт, Цена, Продвижение, Маркетинговая информация, Услуги/Персонал, Дистрибуция, Торговые знаки и позиционирование  
*Инжиниринг* и разработка новых продуктов  
*Операции* – Производство/инжиниринг, продажи и маркетинг, процессы заказов/транзакций  
*Персонал* – НИОКР, дистрибуторы, маркетинг, продажи, послепродажное обслуживание, обслуживание клиентов

(Эти zelo интересные чеклисты достойны детального анализа. Провести его я предлагаю читателю.)

Совершенно очевидно, что проведенные на основе этих чеклистов инвентаризации будут совершенно разными.

А вот парочка примеров бессмысленных SWOT-инвентаризаций из Интернета:

### **Wal-Mart.**

Сильные стороны – *Wal-Mart представляет собой мощный брэнд в розничной торговле. Его репутация: value for money, удобство и широкий выбор продуктов.*

Слабые стороны – *Wal-Mart является самым крупным в мире ретейлером. Контролировать такую империю, даже несмотря на отличное использование ИТ технологий, иногда может оказаться трудным.*

Возможности – *Приобретать других мировых ретейлеров, сливаться с ними или создавать с ними стратегические союзы, особенно в Европе или Китае.* (Т.е. усиливать то, что описано в «Слабых сторонах»? – А.Р.)

Угрозы – *Быть номером один означает, что вы являетесь объектом конкуренции, как на местных рынках, так и в мировом масштабе.*

### **Nike.**

Сильные стороны – *Nike является очень конкурентоспособной организацией. Часто цитируют слова Фила Найта (основателя фирмы) «Бизнес – это война без пуль».*

Слабые стороны – *Организация продает слишком широкий спектр спорттоваров.*

Возможности – *Разработка продуктов открывает перед Nike новые возможности.* (Т.е. усиливать то, что описано в «Слабых сторонах»? – А.Р.)

Угрозы – *Nike угрожает международный характер ее торговли.*

Потрясающе «ценные» данные, не правда ли? Но кое-кто воспринимает этот детский лепет всерьез!

Созвездие этих и многих прочих несурзаций заставляло и заставляет многих задуматься о целесообразности SWOT.

### **Инструмент или бессмысленное занятие?**

После появления идеи SWOT в 1960-х годах мнения о нем разделились. Чем дальше человек от реального бизнеса, а точнее от ответственности за судьбу конкретной организации или проекта, тем выше вероятность того, что он будет сторонником SWOT.

Профессор Стивен Браун честно вопрошает: «Кто из нас захотел бы, чтобы менеджеры следовали нашим псевдо-предложениям, особенно если бы мы несли ответственность за неудачи?»

SWOT нравится безответственным профессорам тем, что он идеален для преподавания и обсуждения в «научных» текстах.

Консультанты же любят включать SWOT в свои псевдо-предложения именно потому, что в силу своей неопределенности и размытости, он позволяет им уйти от ответственности за неудачи клиентов. При этом громоздкость SWOT позволяет им придавать видимость наукообразия их сентенциям.

Что до бизнес-практиков, то я не встречал их утверждений о результативности SWOT. Опрос 212 менеджеров из компаний, включенных в перечень Fortune 1000, показал, что SWOT пагубно сказывается на показателях [3]. В Интернете можно встретить такие нелюбимые расшифровки акронима SWOT: “Significant /Senseless /Stupid Waste of Time” (напрасная /бессмысленная / глупая трата времени). Один автор назвал метод «полной тратой бумаги и чернил во многих отношениях».

Вышеупомянутые Хилл и Вестбрук в своей статье «SWOT-анализ. Пора отзываться продукт» (“SWOT analysis. It’s time for a product recall”) [1] приводят такие данные: «Из 50 проанализированных компаний более 20, включая 14 консалтинговых фирм, использовали SWOT. Но... никто из них не использовал его результаты при последующей разработке стратегии». Именно практическая бесполезность этого «анализа» стоит за предложением авторов отказаться от этого «продукта».

Один из критиков SWOT, академик Скотт Армстронг, в своей статье «Не занимайтесь SWOT» говорит о том, что ему «не удалось найти какие-либо данные в поддержку использования SWOT». Знаменитый профессор Генри Минцберг из McGill University, Монреаль, считает SWOT основной причиной «излишней формализации процесса разработки стратегии».

Интересны названия текстов, посвященных глупостям SWOT: «Прибить SWOT» (“Swatting SWOT”) [4] и «Долой SWOT анализ» (“Away With SWOT Analysis”) [5].

Вот еще несколько озабоченных мнений о SWOT:

*«Если его использовать упрощенчески, SWOT превращается в “наивный” инструмент, приводящий к стратегическим ошибкам».*

*«SWOT обычно связывают с “механистическим” подходом».*

*«В SWOT анализе плохо то, что он основан на использовании клише или заявлений, основанных на необоснованных данных».*

*«SWOT редко представляет собой нечто большее, чем плохо структурированный, очень общий, торопливо реализованный проект».*

Десятки SWOT отчетов, которые я видел, были сходными – это поверхностные измышления и набор общих мест, которые часто повторяют из года в год. Только наивный или дурак будет основывать на них свои серьезные решения.

## Делать или не делать SWOT?

**Делать SWOT**, если все, что вам нужно – это быстрая, наколенная констатация известных обстоятельств, статическая картинка, начальный каталог вопросов для дальнейшего рассмотрения. Если его правильно провести, то SWOT может дать вам начальный грубый чеклист. Его можно использовать для слайд-презентации, для наброска на салфетке при дискуссии в ресторане и т.д.

Так, был бы полезен SWOT-анализ бизнес-образования, хотя бы потому, что большинство «образователей» не утруждают себя вопросами даже о его основных задачах.

**Не делать SWOT**, если с помощью этой примитивной матрицы вы хотите получить ценные идеи об этом сложном динамичном мире. Картина, получаемая с помощью SWOT, статична и фрагментарна; это, по сути, картина из зеркала заднего вида, причем часто неверная.

Тщательный аудит (маркетинговый, научно-технический, финансовый, организационный и пр. и пр.) может опровергнуть грубые оценки SWOT анализа.

## Варианты и заменители

В дополнение к «базовому» SWOT, академисты наплодили множество версий и продолжают их плодить. Примеры: «динамичный SWOT» и «POWER SWOT», где POWER – это сокращение для Personal experience (Личный опыт), Order (Порядок), Weighting (Взвешивание), Emphasize detail (Подчеркнуть детали) и Rank and prioritize (Ранжировать и приоритезировать). Есть также SWOTT, где последняя буква T означает Trends (Тенденции).

Есть версия SWOT, известная как TOWS. Я нашел для нее такое обоснование: «Единственным различием между TOWS и SWOT является то, что TOWS подчеркивает важность внешней среды, а SWOT подчеркивает важность внутренней среды». По меньшей мере, забавно.

Нет также недостатка в предложениях заменителей

Есть еще один очаровательный претендент на должность заменителя SWOT. Зовут его SLOPE. Этот метод якобы помогает организациям оценивать их Strengths (Сильные стороны), Limitations (Ограничения), Obstacles (Препятствия) и Potential Excellence (Потенциальное превосходство). Его изобретательница Шона Муди гордо заявляет: «SLOPE – это инструмент управления организациями для нового тысячелетия. Он заменяет и затмевает популярный SWOT и позволяет организациям самим проводить анализ без необходимости нанимать дорогих консультантов». Поражает то, что автор этого «инструмента создания стратегии на основе метафор» основывает свою «теорию» на известном греческом мифе о Сизифе, который стал символом бессмысленного и нескончаемого труда. Замечательная аналогия!

Среди других заменителей можно отметить умопо-

мрачительную «стратегическую рамку телескопических наблюдений» и SOAR (Strengths, Opportunities, Aspirations, Results).

Да, фантазии наших «гуру», не обремененных ответственностью за судьбы компаний, предела нет. Нужно ли все это практическому бизнесу? Разумеется нет. Зато это нужно для диссертаций и статей.

## Протез творчества

Нацеленный на рост прибыли клиенто-маркетинг – это многотрудное, увлекательное, творческое занятие. Маркетолог должен уметь принимать решения, заточенные под данную конкретную ситуацию, учитывая массу точнейших нюансов, в т.ч. рациональные и эмоциональные аспекты принятия Клиентом решения о покупке.

Творческий «обаполушарный» маркетолог должен уметь работать тончайшим скальпелем, а... ему предлагают SWOT-гопор. SWOT – это упрощенчество и профанация творческого анализа, причем не монодисциплинарного, а multidisciplinary анализа, при котором неучет или недоучет хотя бы одного положения, скажем, в финансах или НИОКР может свести на нет все остальное.

Творчеству в вузах не учат, но поскольку учить чему-то надо, то взамен настоящего творчества студентам предлагают протезы творчества. (См. «Авгиевы конюшни академического маркетинга» [6].)

Мертворожденные схемы вроде SWOT опасны тем, что они создают у будущих маркетологов впечатление, что в маркетинге, и бизнесе вообще, все можно решить схемами.

Козьма Прутков говорил: «Всякая человеческая голова подобна желудку: одна переваривает входящую в оную пищу, а другая от нее засоряется». Люди с «несварением головы» наносят огромный ущерб бизнесу и бизнес-образованию. Многие из них стоят насмерть, отстаивая догмы псевдомаркетинга. И прежде всего SWOT.

К чему это приводит знает Ларри Эллисон, глава Oracle. Выступая перед студентами бизнес-школы Пенсильванского университета, назвал их лузерами и добавил: «Помочь вам я уже ничем не могу – слишком поздно, в вас встроена программа, и вам уже не 19 лет».

## SWOT в России

У меня создается впечатление, что, наряду с другими схемами [5], SWOT очень популярен у российских преподавателей различных бизнес-дисциплин, особенно у тех, кто никогда не работал в практическом бизнесе.

У нас встречаются прямо таки воинствующие апологеты SWOT и вообще кладбищенского порядка в теориях, имеющих отношение к бизнесу. Среди оных почетное место занимает некто Владимир Крючков. Посмотрите, как блестяще он [разобрал](#) по косточкам причины кризиса

наших филармоний.

Навесив на свои сентенции взятые с потолка циферки и просуммировав их, а также приплетя сюда для пущей важности Бостонскую матрицу, Крючков подписал расейским филармониям (всем скопом!) смертный приговор: «филармонии, как лавочку, можно закрывать». При этом, по мнению стратега Крюčkова, «ни модернизация, ни новые бюджетные и меценатские вливания ситуацию не спасут». А что спасет? Записывайте:

«Одна из технологий решения проблемы – управление проектами. Для этого у проекта должны последовательно (!?) появиться: 1) Заказчик, 2) Команда проекта. (А откуда они появятся-то, дорогой спаситель филармоний?). В исключительных случаях (!?) возможна ситуация, когда сначала появляется команда проекта, которая делает эскизный (!?) проект и затем находит себе заказчика (Ну хорошо хоть это позволил.). Остальное – дело техники и технологии».

Все это напомнило мне убеждение некоторых старых германских генералов в том, что битва выигрывается за штабным столом, а реальная битва завтра утром – «это дело техники и технологии».

Меня удручает то, что проектные и дипломные работы студентов и слушателей бизнес-специальностей, в особенности маркетинга, непременно включают SWOT вместе с другими матрицами: все это занимает много страниц и производит солидное впечатление. Правда, советы и рекомендации, предлагаемые в этих работах, непременно убоги и/или неверны. Часто они отсутствуют полностью, наверное, потому что некоторым кажется, что простое

перечисление тем уже является рекомендацией.

Иногда мне приходится слышать о том, что фирма в полном составе уволила весь отдел маркетинга из-за его полной бесполезности. Я обычно прошу дать мне ознакомиться с ворохом бумаг, которые наплодил отдел: как правило, там почетное место занимает все тот же до боли знакомый SWOT, бессмысленный SWOT.

### Заключение

На первый взгляд статья посвящена небольшому техническому вопросу академического маркетинга. Но, к сожалению, этот «вопрос» является очень существенной частью той профанации маркетинга, которой занимаются в вузах и бизнес-школах.

К сожалению, те, кому на практике удастся убедиться в бесперспективности схем и «программ», часто ищут ответы в сомнительной практичности «партизанского» маркетинга и прочих наборов решений-заплат для конкретных ситуаций, пытаясь применять их далеко не всегда уместно.

Мало кто читает книги настоящих клиенто-маркетологов, таких как Клод Хопкинс, Теодор Левитт, Питер Друкер, Джей Абрахам. А жаль.

Господа профессора, может быть, хватит «встраивать программы» и готовить лузеров? От «несварения головы» еще не придумали слабительного! Пожалейте ваших студентов: за порогом учебного заведения их ждет суровая жизнь, в которой схемы не проходят.

**Поклонникам SWOT** – Господа, присылайте **аргументированные** возражения и доказательства (полученная прибыль) успешного применения SWOT в реализованных вами практических проектах. К сожалению, единственным «аргументом» поклонников этого псевдо-анализа, который мне довелось выслушать, было заявление «а вот **Я** часто использую SWOT».

### Ссылки

1. T. Hill, R. Westbrook (1997). [“SWOT analysis. It’s time for a product recall.”](#) Long Range Planning, 30 (I), 46-53
2. Doug Leigh, [“SWOT Analysis”](#)
3. Scott Armstrong, [“Don’t do SWOT”](#)
4. Adrian Haberberg, [“Swatting SWOT”](#)
5. Erhard K. Valentin, [“Away With SWOT Analysis”](#)
6. А. Репьев, [«Авгиевы конюшни академического маркетинга»](#)