

7. Glahn V. Myth and Reality of China's Seventeenth Century Monetary Crisis // Journal of Economic History. 1996. 56, No. 2. pp. 429–454.
8. Аристотель. Никомахова этика. 5.8.5 / пер. Брагинской Н. М. – М., 1997. – 204 с.
9. Современная модель эффективного бизнеса: монография /Г.П. Бачинский, В.Б.Малицкая и др./ Под общей ред. С.С. Чернова.- Книга 4.- Новосибирск: ЦРНС,2009.-310с.
10. Инвестиционное сотрудничество России и Китая // Н.В.Лукьянович, М.В.Демченко, Т.П.Розанова, П.С.Селезнев, А.Б.Дмитриева / ред. Н.Н. Котляров, А.В. Островский. М., 2016. - 162 С.
11. Ващекина И. В. О точках бифуркации в развитии банковских систем // Вестник РГТЭУ. – 2013. – № 6 (77). – С. 21–31.
12. Бухарева Л.В., Городецкая М.И., Дятлова О.В., Калачева О.Н., Малицкая В.Б., Манохина Г.А., Савицкая Л.С., Савицкий Д.В., Турищева Т.Б., Харакоз Ю.К., Чиркова М.Б., Якубова Ф.Н. Бухгалтерский финансовый учет. Учебник / Москва, Юрайт, 2017. Сер. 58 Бакалавр. Академический курс (2-е изд., пер. и доп). С.495
13. Дмитриева А.Б. Ключевые аспекты международного инвестиционного сотрудничества России в контексте расширения российско-китайского экономического взаимодействия // Экономика и управление. –2016. – No2. –С. 81-87.
14. Morozova T., Akhmadeev R.G., Lehoux L., Yumashev A.V., Meshova G.V., Lukyanova M.N. Crypto asset assessment models in financial reporting content typologies // Entrepreneurship and Sustainability Issues. – 2020. – Т.7. – №3. – С.2196-2212
15. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. – М., 2017. – 864 с.
16. Ващекин А. Н., Ващекина И. В. Применение вексельных схем для реализации отраслевой государственной поддержки. Математическая модель // Вестник Российского государственного торгово-экономического университета. – 2010. – № 10. – С. 62–71.
17. Lehoux L., Morozova T.V., Safonova E.G. Main differences between new and old Irish UK GAAP // В сборнике: Финансы, налоги и учет в странах дальнего и ближнего зарубежья: инновационные решения сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции. 2017. С. 9-13.
18. Голубцова Е.В., Дадашев А.З., Жарулина Э.И., Князева А.В., Маршавина Л.Я., Пономарева Л.В., Семенова Г.Н., Чайковская Л.А./ Налоговое администрирование учебник / Москва, 2017. Сер. К 110-летию РЭУ им. Г.В. Плеханова
19. Аввакумова И.В., Сидорова Е.Е., Тимошенко Л.П., Циликowa М.С., Банки и банковское дело: тематический модуль, Реклама: тематический модуль // ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В.Плеханова. Саранск. – 2016
20. Ващекина И. В., Ващекин А. Н. Структурные особенности банковской системы Российской Федерации и динамика основных показателей ее функционирования // Научное обозрение. Экономические науки. – 2019. – № 1. – С. 5–10.
21. Специфика оценки знаний студентов при обучении английскому языку делового и профессионального общения на примере тематического модуля на факультете МШБ и МО / И. В. Аввакумова // Повышение индивидуального рейтинга и конкурентоспособности преподавателей иностранных языков в современных условиях: сб. матер. XVIII Школы повышения квалификации преподавателей иностранных языков вузов экономического профиля. - М.: РЭУ им. Г. В. Плеханова, 2017. - С. 4-8.
22. Vykanova O.A., Akhmadeev R.G., Glubokova N.Yu., Kravchuk I.S. The global market of roundwood: financial aspects//Bulgarian Journal of Agricultural Science. 2018. Т. 24. № 1. С. 8-16.
23. Ващекин А. Н. Новые формы организации оптово-розничного звена в России – торговые корпорации как открытые системы // В сборнике: Ценности и интересы современного общества: материалы международной научно-практической конференции. Министерство образования и науки РФ; Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. – М., 2015. – С. 36–42.
24. Mitchell Innes A. What is Money? // Banking Law Journal. 1913. May issue. pp. 377-408.

---

## **SWOT И ANTI-SWOT КАК СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТ АНАЛИЗА (НА ПРИМЕРЕ РЫНКА МОРОЖЕНОГО РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ)**

**Соловьева Лариса Лукинична,**

*зав. кафедрой «Маркетинг и отраслевая экономика», к.э.н.*

**Зорька Ольга Ивановна**

*студент гр. МГн-41*

*ГГТУ им. П.О.Сухого (Гомель, Республика Беларусь)*

*e-mail: so\_lo\_vjeva@mail.ru*

**Аннотация.** В данной статье рассматривается SWOT-анализ, как направление стратегического анализа маркетинговой среды предприятия. На примере ООО «Ингман мороженое» по этапам был проведен SWOT-анализ и обоснована необходимость включения анти- SWOT-анализа для предупреждения ситуаций, препятствующих реализации разработанных стратегий.

**Ключевые слова:** SWOT-анализ, этапы, внутренняя среда, внешняя среда, анти- SWOT-анализ.

## SWOT AND ANTI-SWOT AS A STRATEGIC ANALYSIS TOOL (ON THE EXAMPLE OF THE ICE CREAM MARKET OF THE REPUBLIC OF BELARUS)

**Solovieva Larisa Lukinichna,**

*head Department of Marketing and Sectoral Economics, Ph.D.*

**Zorka Olga Ivanovna**

*student gr. MGp-41*

*GSTU named after P.O. Sukhoi (Gomel, Republic of Belarus)*

*e-mail: so\_lo\_vjeva@mail.ru*

**Abstract.** This article discusses SWOT analysis as a direction of strategic analysis of the marketing environment of the enterprise. The stages of SWOT analysis are described. A SWOT analysis of Ingman Ice Cream was conducted. The necessity of including anti - SWOT analysis to prevent situations that hinder the implementation of the developed strategies is justified.

**Keywords:** SWOT analysis, stages, internal environment, external environment, anti-SWOT analysis.

Принятие стратегических решений основано на маркетинговой информации. Неотъемлемой частью маркетинговой системы предприятия является маркетинговая информационная система (МИС), целью существования которой является сбор и систематизация информации о среде, в которой оно действует.

В теории информации используется следующая классификация информации для принятия решения: релевантная и нерелевантная, принятая во внимание и не принятая во внимание. При объединении этих двух признаков классификации получим следующие виды информации (таблица 1).

**Таблица 1 – Классификация информации для принятия решений**

Вид информации	Релевантная	Нерелевантная
Принятая во внимание	Использованная информация	Излишняя информация
Не принятая во внимание	Информация «Кассандры»	Ненужная информация

Релевантная информация содержит данные, которые соответствуют поставленной цели. Нерелевантная информация - это несущественные, избыточные данные. Информация «Кассандры» - это релевантная информация, оставленная без внимания.

При принятии маркетинговых решений информацию необходимо интерпретировать в зависимости от поставленных целей. Даже наличие достоверной информации не гарантирует эффективность маркетинговых решений. Необходим еще и инструмент, который поможет интерпретировать имеющуюся информацию в процессе принятия стратегических и тактических решений.

Полная информация содержит сведения о внутренней и внешней среде. Для разработки стратегий объединяются эти два вида информации с помощью SWOT-анализа. Этот метод относят к многофакторным моделям, аналогичным моделям GE и Shell, использующих две оси: привлекательность рынка (внешние факторы) и конкурентоспособности компании (внутренние факторы). Однако, в отличие от указанных моделей, использует качественный, а не количественный анализ.

SWOT-анализ прочно входит в практику деятельности белорусских предприятий. Однако с каждым годом появляются новые разновидности и дополнения, которые надо изучать и использовать.

SWOT-анализ относится к стратегическим методам маркетинга. Он используется на начальных стадиях стратегического управления и объединяет внешний и внутренний анализ.

Качественно сделанный анализ позволяет предприятию четко реагировать на изменение ситуации во внешней среде и использовать собственные силы для достижения стратегических целей на рынке.

SWOT-анализ предназначен не столько для того, чтобы определить положение фирмы, а сколько для разработки наиболее подходящих стратегий с точки зрения вероятности осуществления, которые носят упреждающий характер.

Упрощенно этапы SWOT-анализа можно представить в виде рисунка 1.



Рисунок 1 - Этапы SWOT-анализа

**Сбор информации** в МИС должен осуществляться постоянно, накапливая базу данных.

**Внутренняя среда анализируется** с помощью традиционных методов экономического анализа хозяйственной и маркетинговой деятельности. Цель анализа: сформулировать сильные и слабые стороны предприятия. В современной теории выделяют SNW-анализ, когда выделяют нейтральные стороны, которые не проявляют ни отрицательного, ни положительного воздействия на деятельность предприятия.

Сложнее дело состоит с **анализом внешней среды**, целью которого является выявление угроз и возможностей. Формированием списка угроз и возможностей анализ не заканчивается. Если объединить возможности и угрозы с точки зрения их наличия, можно охарактеризовать общую привлекательность бизнеса (таблица 2).

Таблица 2 - Привлекательность бизнеса

Угрозы	Возможности	
	высокие	низкие
высокие	рискованный бизнес	проблемный бизнес
низкие	идеальный бизнес	зрелый бизнес

Источник: [1, с.44]

Следующим направлением анализа внешней среды является оценка вероятности использования возможностей и реализации угроз степени влияния на предприятие и составление матриц возможностей и угроз. Это позволяет классифицировать угрозы и возможности и выделить те из них, с которыми надо работать в первую очередь и за которыми следует наблюдать.

**Объединение анализа внутренней и внешней среды** позволяет построить сводную матрицу, в которой выделяют две оси (внутренняя и внешняя среда) и на их комбинации формируются четыре поля: «СИБ» (сила и возможности); «СИУ» (сила и угрозы); «СЛВ» (слабость и возможность); «СЛУ» (слабость и угрозы).

**Разработка стратегий** осуществляется в рамках этих полей.

Поле «СИБ» включает направления использования благоприятной ситуации на рынке для своего развития.

Поле «СИУ» включает возможности приспособиться к рыночным условиям и использовать свои сильные стороны для противостояния угрозам, исходящим от внешней среды.

Поле «СЛВ» показывает, как фирма может, используя возможности среды, компенсировать свои слабости.

Поле «СЛУ» представляет собой список стратегических угроз и показывает, что может помешать предприятию развиваться и достигать своих целей.

Используя SWOT-анализ, часто возникают следующие вопросы:

- А что будет, если возможности не выполнят ожидания?
- А что будет, если угрозы, наступят самым неподходящим образом?
- А что будет, если конкуренты ослабят сильные стороны?
- А что будет, если слабые стороны станут ещё более слабыми?

Несмотря на полезность модели SWOT в ней совершенно отсутствует анализ рисков. Поэтому, кроме SWOT-анализа в его традиционной форме необходимо проводить и **анти-SWOT-анализ**.

Суть данного анализа состоит в следующем. Меняются вопросы, которые необходимо задать при формулировании мероприятий на пересечении сильных и слабых сторон с возможностями и угрозами.

Поле «СИБ»:

1. Как не реализовать сильные стороны, используя возможности?
2. Как завышенные ожидания не позволят использовать сильные стороны?

Поле «СИУ»:

1. Как и когда (при каких обстоятельствах) сильные стороны не позволят защититься от угрозы?
2. Как усиление угроз снизит сильную сторону?

Поле «СЛВ»:

1. Как и при каких условиях, изменение слабых сторон не позволяет воспользоваться возможностями?
2. Как и при каких условиях, завышенные ожидания возможностей позволят усугубить слабые стороны?

Поле «СЛУ»:

1. Как и при каких условиях угрозы усилят слабые стороны?
2. Как и при каких условиях изменение слабых сторон усугубит воздействие угроз?

В целом получается список мер, которые не позволяют реализовать стратегии, сформулированные в SWOT.

Рассмотрим для примера SWOT-анализ ООО «Ингман мороженое». Советская «Гомельская фабрика мороженого» с приходом инвесторов трансформировалась в ООО «Ингман мороженое». С 2012 года ООО «Ингман мороженое» вошло в состав компании Юнилевер. С конца 2015 компания присоединилась к Food Union. Основные рынки сбыта продукции компании – Республика Беларусь и Российская Федерация.

Цель анализа – разработать перспективные направления совершенствования маркетинговой деятельности.

В ходе анализа маркетинговой среды были сформулированы следующие составляющие SWOT.

Сильные стороны (S):

- S1 - опыт работы компании в данной области (мороженое выпускается с 1946 года);
- S2- выпуск мороженого без пальмового масла (по стандарту СТБ 1467-2017);
- S3- низкие цены.

Слабые стороны (W):

W1 - малое количество товаров-новинок, качественно отличающихся от товаров конкурентов (последняя новинка была выпущена в 2019 году – «Васильковое мороженое», перед этим в 2014 году появился пломбир «1-й «А» и сливочное мороженое «Кактус»);

W2 - низкая рентабельность (связана с обеспечением низких цен);

W3 – наличие свободных мощностей;

W4 – слабая рекламная активность.

Возможности (O):

O1 - выход на новые рынки или сегменты рынка;

O2 - увеличение разнообразия ассортимента.

Угрозы (Т):

T1 - ужесточение стандартов по продукции пищевой промышленности (в соответствии с новым техрегламентом ЕАЭС с 1 января 2018 года ужесточены требования к содержанию транс-изомеров жирных кислот в продуктах питания);

T2 - интенсивность конкуренции (на рынке Республики Беларусь присутствует около 40 предприятий, производящих данный вид продукции);

T3 - замедление роста рынка;

T4 - сезонность спроса.

Построим SWOT-матрицу (таблица 3).

**Таблица 3 - SWOT-анализ ООО «Ингман мороженое»**

Внутренняя среда	Внешняя среда	
	возможности (O)	угрозы (T)
Сильные стороны (S)	S2O1 - расширить направления экспорта в ЕС; S2O2 - предложить товар новым сегментам (диетическая продукция, биомороженое и пр.).	S2T1 - расширить направления экспорта в ЕАЭС; S1T4 - производство разнообразных «зимних» видов мороженого.
Слабые стороны (W)	W1O2 - расширение ассортимента продукции за счет выпуска уникальных видов продукции; W4O2 – реклама новых видов продукции.	W3T3 - стимулирование сбыта; W4T2 – активизация рекламной деятельности; W3T2 - расширение ассортимента.

В качестве стратегических направлений развития ООО «Ингман мороженое» можно выделить следующие:

- 1) расширение направлений экспорта как в страны Европы, так и в Страны ЕАЭС [2,3];
- 2) расширение ассортимента за счет включения уникальных вкусов «летнего» мороженого (порционного) и расширения видов «зимнего» мороженого (крупновесового);
- 3) усиление политики продвижения как в направлении рекламы, так и в направлении стимулирования сбыта [4,5].

Анализ на данном этапе не заканчивается. Необходимо проанализировать стратегии с точки зрения невозможности их реализации, т.е. выявить силы и условия, которые могут помешать. Для этого строится анти-SWOT-матрица (таблица 4).

**Таблица 4 - Анти-SWOT-анализ ООО «Ингман мороженое»**

Внутренняя среда	Внешняя среда	
	возможности (O)	угрозы (T)
Сильные стороны (S)	S2O1 – сильная конкуренция на внешних рынках не позволит реализовать стратегию выхода на рынок; S2O2 – выпуск мороженого без заменителей приведет к росту себестоимости, что приведет к снижению рентабельности.	S2T1 – ужесточение требований к продукции на некоторых рынках не позволит проникнуть на рынок с существующим ассортиментом; S1T4 – потребитель не примет новые виды мороженого от данного производителя.
Слабые стороны (W)	W1O2 - новый товар не будет принят потребителями; W4O2 – увеличение затрат на рекламу новых видов продукции приведет к снижению рентабельности.	W3T3 – увеличение затрат на стимулирование сбыта приведет к снижению рентабельности; W4T2 – увеличение затрат на активизацию рекламной

		деятельности приведет к снижению рентабельности; W3T2 – новый товар не будет принят потребителями.
--	--	--

Анализ показывает, что возможными препятствиями в реализации предложенных стратегий могут быть:

- 1) ужесточение регламентов на пищевую продукцию в выбранных странах экспорта;
- 2) новый товар может быть не принят потребителями;
- 3) увеличение затрат на продвижение может привести к снижению рентабельности.

Дополнительное исследование в рамках выявленных проблем позволит снизить риски при реализации разработанных стратегий. И в данном случае возрастает роль информации «Кассандры», которую знали, но не предполагали, что она окажет негативное влияние на деятельность фирмы.

Резюмируя вышеизложенное, можно сказать, что SWOT-анализ является стратегическим инструментом при разработке управленческих решений. Важным элементом этого анализа является информация. Ошибки в отборе информации могут увеличить рискованность принимаемых решений. Анти-SWOT-анализ позволяет дополнить классический анализ с целью повышения степени реализуемости предложенных стратегий.

Анти-SWOT-анализ помогает определить защититься от возможных ситуаций, при которых стратегия не будет реализована.

#### ЛИТЕРАТУРА.

1. Кулибанова, В.В. Прикладной маркетинг/ В.В.Кулибанова.- Спб.: Издательский дом «Нева», 2003.- 272с.
2. Зорька,О.И. Перспективы экономического сотрудничества Беларуси с сопредельными государствами в пищевой промышленности// Беларусь в современном мире: материалы XIII Междунар. науч. конф. студентов, магистрантов, аспирантов и молодых ученых, Гомель, 21–22 мая 2020 г. /М-во образования Респ. Беларусь, Гомел. гос. техн. ун-т им. П. О. Сухого,Гомел. обл. орг. общества «Знание»; под общ. ред. В. В. Кириенко. – Гомель :ГГТУ им. П. О. Сухого, 2020. – С.69-71.
3. Зорька,О.И. Выход СООО «Ингман мороженое» на новые рынки сбыта Польши// Исследования и разработки в области машиностроения, энергетики и управления : материалы XX Междунар. науч.-техн. конф. студентов, аспирантов и молодых ученых, Гомель, 23–24 апр. 2020 г. / М-во образования Респ. Беларусь, Гомел. гос. техн. ун-т им. П. О. Сухого ; под общ. ред. А. А. Бойко. – Гомель : ГГТУ им. П. О. Сухого, 2020.- С.422-425.
4. Зорька,О.И. Использование интернет-рекламы для повышения эффективности торговых процессов // Исследования и разработки в области машиностроения, энергетики и управления : материалы XX Междунар. науч.-техн. конф. студентов, аспирантов и молодых ученых, Гомель, 23–24 апр. 2020 г. / М-во образования Респ. Беларусь, Гомел. гос. техн. ун-т им. П. О. Сухого ; под общ. ред. А. А. Бойко. – Гомель : ГГТУ им. П. О. Сухого, 2020.- С.419-422.
5. Зорька, О.И. Реклама нового вида продукции (мятное мороженое) на билбордах // Актуальные проблемы теории и практики современной экономической науки [Электронный ресурс]: VIII международная научно-практическая конференция студентов и магистрантов (Гомель, 19 марта 2020 года) : сборник материалов / М-во образования Республики Беларусь, Гомельский гос. ун-т им. Ф. Скорины ; редкол. : А. К. Костенко (гл. ред.) [и др.]. – Электронные текстовые данные (5,16 МБ). – Гомель : ГГУ им. Ф. Скорины, 2020.- С.124-127.

УДК 657.01

### ВЗАИМОСВЯЗЬ РОССИЙСКИХ НОРМАТИВНЫХ ДОКУМЕНТОВ ПО БУХГАЛТЕРСКОМУ УЧЁТУ С МЕЖДУНАРОДНЫМИ СТАНДАРТАМИ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЁТНОСТИ

**Бестаева Кристина Важаевна,  
Букулова Виктория Мерабовна**  
*Бакалавриат, кафедра Мировой экономики,  
Дипломатическая академия МИД России  
e-mail: bes25taeva@mail.ru*