

особенностей венчурной деятельности приведет к развитию венчурной отрасли в экономике Республики Беларусь. Определение венчурного проекта и его характеристики с точки зрения бухгалтерского учета сделают данный вид деятельности более понятным для специалистов бухгалтерии и финансовых служб, что будет способствовать качественному формированию информации для оценки экономической эффективности данного вида деятельности и возможности прогнозирования его результатов.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Салахова Ю.Ш. Экономическая сущность и особенности венчурного предпринимательства: перспективы развития в Республике Беларусь. – Вестник Полоцкого государственного университета. Вестник Д. Экономические и юридические науки. – № 13. – 2015 г. – С. 83-87.
2. О государственной инновационной политике и инновационной деятельности в Республике Беларусь: Закон Респ. Беларусь, 10 июля 2012 г., № 425-З // Консультант Плюс: Беларусь [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Нац. Центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2023. – Дата доступа: 13.01.2023.
3. Лапицкая, Л.М. Венчурное финансирование: пособие / Л. М. Лапицкая. – Минск: БГУ. – 2018. – 185 с.
4. Егоров, С.А. Формирование организационно-экономического механизма венчурной деятельности и системы управления венчурными проектами в Республике Беларусь: дис. ... к-та экон. наук: 08.00.05 / С.А. Егоров. – М., 2007. – 308 л.
5. В.И. Стражев Объект и предмет бухгалтерского учета: их сущность, принципиальные различия, место и роль в управлении. – Бухгалтерский учет и анализ № 04. – 2010. – С. 3-8.
6. О бухгалтерском учете и отчетности: Закон Респ. Беларусь от 12 июля 2013 г., № 57-З // Консультант Плюс: Беларусь [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2019. – Дата доступа: 22.01.2023.
7. И. Шойфот Как оценить стоимость стартапа. Ультимативное руководство для фаундера [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://incruussia.ru/understand/startup-value/>. – Дата доступа 15.01.2023.
8. Венчурная платформа AngelList [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.angelist.com/about>. – Дата доступа 15.01.2023.
1. Малашенкова, О.Ф. Развитие международной инвестиционной венчурной деятельности в Республике Беларусь: дис. ... к-та экон. наук: 08.00.14 / О.Ф. Некрасов. – М., 2008. – 193 л.

VENTURE PROJECT AS A NEW ACCOUNTING OBJECT

Lebedeva A.V., trainee teacher of the Department of Accounting, Analysis and Audit in the branches of the National economy, of the Belarusian State Economic University

Annotation. In the article, the author theoretically substantiated and clarified the definition of the concept of "venture project", developed the author's classification of venture projects, which pays special attention to the detailing of projects by stages of the life cycle.

Key words: venture activity, subjects of venture activity, venture project, classification of venture projects, accounting object.

УДК 330.3:338.1:631.1:657

СУЩНОСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА И ЕГО РОЛЬ В ФОРМИРОВАНИИ СТРАТЕГИИ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Федоркевич А.В., канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры бухгалтерского учета, анализа и аудита в АПК и транспорте, УО «БГЭУ»

Аннотация. В статье рассмотрена экономическая сущность термина «стратегия», определены различия между бизнес-стратегией и корпоративной стратегией, а также рассмотрены этапы стратегического анализа и его роль в формулировании стратегии развития коммерческой организации.

Ключевые слова: стратегия, бизнес-стратегия, корпоративная стратегия, стратегическое управление, стратегическое планирование, стратегический анализ, эффективность.

Введение. Окружающая бизнес-среда стремительно меняется. Это связано с появлением цифровой экономики, новых технологий производства продукции, глобализацией. Даже в развитых странах большое количество компаний сталкивается с одинаковыми проблемами: снижение рентабельности, потеря рынков сбыта, замедление экономического роста. Догмы и правила, по которым работал менеджмент организации еще несколько десятков лет назад, перестают работать в настоящее время. Повышение конкурентоспособности отечественных организаций, на наш взгляд,

возможно в результате грамотно проведенного стратегического анализа, сформулированной на его выводах и последовательно реализуемой менеджментом организации стратегии компании.

Основная часть. Элементы сознательного управленческого воздействия существовали еще до нашей эры в государствах Древнего мира. На глиняных табличках жрецы Шумера фиксировали знания об управлении в виде отдельных замечаний, наблюдений, поучений, трактатов. Однако эти знания были разрозненны и не подвергались обобщению. Но ведение хозяйства в древнюю пору предопределило возникновение классических управленческих функций: планирование, учет, координация и контроль.

Эволюция управления – это длительный процесс его развития, изменения во времени и в конечном итоге, формирование в научную концепцию и систематизированную научную школу.

Родиной научного управления принято считать США. Промышленная революция, которая в 80-х гг. XIX века охватила всю Северную Америку, вызвала необходимость систематизировать имеющиеся знания в сфере управления.

В 1880г было образовано Американское общество инженеров-механиков (ASME), которое ставило своей целью обмен опытом в производственной и управленческой сферах. На добровольной основе оно объединяло самых талантливых менеджеров и промышленников. Общество проводило лекции и семинары, организовывало технические консультации и оказывало помощь управленцам. Благодаря ASME рождались передовые системы организации и оплаты труда, в нем «выросли» многие успешные менеджеры. Так, инженер-практик и менеджер Фредерик Уинслоу Тейлор, который в своей повседневной работе решал проблемы рационализации труда с целью повышения его производительности и эффективности, по праву считается «отцом научного менеджмента» [1, С. 46-47], [2, С. 180].

Эффективное управление коммерческой организацией неразрывно связано с планированием и прогнозированием. Не являются здесь исключением и сельскохозяйственные организации.

Необходимость планирования развития сельского хозяйства в рыночных условиях была обоснована профессором Н.Д. Кондратьевым еще в 1924 г. Он писал: «Новая экономическая политика, восстановив рынок, не уничтожает необходимости и возможности выработки плана. Наоборот, наличие рынка и стихийных сил, управляющих им, с одной стороны, особенно обостряют необходимость в построении плана, с другой – наличие рынка и цен, делая возможным хозяйственный расчет и учет, дает необходимое основание для создания рационального плана» [2, С. 169].

Однако, следует отметить, что организация может добиться некоторых успехов в своей деятельности, не прибегая к формальному планированию. Более того, тщательное планирование само по себе не гарантирует успеха в бизнесе. Грамотно разработанный план может оказаться не выполненным по ряду внешних и внутренних факторов. Тем не менее планирование может значительно облегчить достижение определенных целей, поставленных руководством организации.

В Советском Союзе существовала командно-административная система управления, которая основывалась на вертикальном планировании основных показателей и нормативов экономического развития государства. В этой связи, плановые показатели развития организации рассчитывались путем экстраполяции исторически сложившихся тенденций изменения основных экономических показателей.

Кардинальные изменения в управлении и планировании деятельности субъектов хозяйствования Республики Беларусь произошли в 90-е годы XX столетия в связи с переходом к рыночной экономике. В этот период получило широкое распространение «стратегическое управление (стратегический менеджмент)», «стратегическое планирование» и «стратегический анализ».

Термин «стратегия» произошел от греческого слова *strategia*, т.е. «военное руководство». А само понятие стратегии было описано в труде Сунь-цзы «Искусство войны», который был написан в период между 480 и 221 гг. до нашей эры. Сунь-цзы писал: «Таким образом, мудрый военачальник сможет учесть все благоприятные и неблагоприятные факторы. Проанализировав свои преимущества, он составит реальный план действий; затем рассмотрев все недостатки своего положения, он придумает, как избежать возможных бедствий». [3, С. 52-53].

Таким образом, уже в древнекитайском произведении термин «стратегия» трактовался как «оптимальное поведение». О стратегии много пишут в экономической литературе, однако нет единого мнения, что такое стратегия в экономике организации.

Рассмотрим несколько определений понятия «стратегия»:

Так, в учебнике «Планирование деятельности на предприятии» С.Н. Кукушкин пишет: «Стратегия – интеграция основных целей организации, ее политики и действий в некое согласованное целое. [4, С. 77]. В свою очередь С.Е. Карпушова в учебнике «Современный стратегический анализ» отмечает, что: «Экономическая стратегия представляет собой совокупность иерархии экономических целей и средств их достижения в условиях возможного противодействия их реализации со стороны носителей противоположных экономических интересов [5, с. 11]. В таком случае, если стратегия – это интеграция или совокупность целей, то что такое «целеполагание»?

Иной точки зрения придерживается коллектив авторов книги «Основы менеджмента», которые считают, что «Стратегия – подробный, всеобъемлющий комплексный план, разрабатываемый с тем, чтобы обеспечить выполнение миссии и достижение целей организации [6, С. 238]. Экономист Д. Аакер в книге «Стратегическое рыночное управление» написал, что: «Стратегия – генеральная программа действий компании, установление приоритета проблем, ресурсов и последовательности шагов для достижения стратегических целей. [7, С. 297]. Однако, мы считаем, что стратегия не может заменить планирование деятельности организации или программу ее развития.

В учебнике «Актуальный стратегический менеджмент» российский ученый С.А. Попов отмечает: «Общая стратегия коммерческой организации – это деловая концепция функционирования и (или) развития такой организации на заданную стратегическую перспективу, представленная в виде системы важнейших управленческих решений и программы адекватных действий, которые способны реализовать данную концепцию и обеспечить организации конкурентные преимущества и (или) приемлемую эффективность» [8, С. 41]. На наш взгляд, концепция функционирования описывает сценарий деятельности системы (транспортной, логистической и т.д.), то есть концепция функционирования дает ответ на вопрос: «Как должна функционировать система?».

Интересная точка зрения изложена в учебном пособии «Стратегический менеджмент» под общей редакцией Намхановой М.В.: «Если цели организации определяют то, к чему стремится организация, что она хочет получить в результате своей деятельности, то стратегия дает ответ на вопрос, каким способом, с помощью каких действий организация сумеет достичь своих целей в условиях изменяющегося конкурентного окружения» [9, с. 48]. Мы считаем, что способы достижения цели – это скорее тактика, чем стратегия.

Не согласимся мы и с мнением Н.А. Казаковой, которая в учебнике «Современный стратегический анализ» написала: «Стратегию можно определить, как процесс принятия решений на высшем уровне организационной иерархии» [10, С.18]. Стратегия – это не процесс принятия решений, а их результат.

Можно согласиться с определением стратегии, которое дано в работе Михалевой О.М. и Матюшкина И.А. «Стратегический менеджмент»: «Стратегия – это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям [11, с. 86]. Однако следует отметить, что не всегда стратегия – это качественное определение направления развития. Руководитель организации может сформулировать стратегию спонтанно, полагаясь на свою интуицию. Она может оказаться правильной (успешной) или неправильной (провальной). Кроме того, стратегия организации может быть направлена на освоение новых рынков сбыта, внедрение новых технологий, программного обеспечения и т.д. Нет необходимости перечислять все эти возможные направления развития организации в определении термина «стратегия». На наш взгляд, определение стратегии должно быть кратким, лаконичным, понятным, как сама стратегия: **«Стратегия – это долгосрочное направление развития организации».**

При этом, с экономической точки зрения, следует различать *бизнес-стратегию* и *корпоративную стратегию*. Бизнес-стратегия определяет, как действовать организации в конкретной отрасли или на конкретном рынке. То есть, если организация стремится добиться успеха в каком-либо виде бизнеса, то она должна добиться конкурентного преимущества над другими субъектами хозяйствования. Сущность корпоративной стратегии заключается в расширении видов экономической деятельности, освоение новых рынков сбыта. Корпоративная стратегия направлена на диверсификацию бизнеса, его горизонтальную и вертикальную интеграцию, поглощение и создание новых организаций. Кроме того, существующая разница между бизнес-стратегией и

корпоративной стратегией отражена в организационной структуре крупных компаний. Корпоративную стратегию разрабатывают и принимают топ-менеджеры, а за бизнес-стратегию отвечают руководители филиалов и структурных подразделений.

Возвращаясь к понятию «стратегическое управление», следует обратить внимание, что оно впервые стало использоваться в конце 60-х – начале 70-х гг. XX века для того, чтобы обозначить разницу между существующим управлением на уровне производства (оперативным) и управлением, осуществляемым на высшем уровне. Идеей, которая легла в основу необходимости перехода от оперативного управления к стратегическому, послужил перенос центра внимания высшего руководства на окружение для того, чтобы соответствующим образом и своевременно реагировать на происходящие в нем изменения.

Таким образом, первоначальный смысл «стратегического управления» заключался в обособлении управления, осуществляемого топ-менеджментом [12, С.61]. В свою очередь, стратегическое управление основывается на стратегическом планировании, которое является фундаментом для разработки и реализации системы мер, направленных на улучшение финансового состояния организации и разработку мероприятий, позволяющих в дальнейшем повысить конкурентоспособность и эффективность работы субъекта хозяйствования.

Стратегические и долгосрочные планы разрабатываются на срок более 1 года. Однако, стратегическое планирование принципиально отличается от долгосрочного тем, что оно должно содержать качественные изменения в организации в зависимости от изменения внешней и внутренней среды с целью приспособления к ним. Не долгосрочность планов, а именно качественные изменения являются главным критерием отнесения планов к стратегическому планированию. Долгосрочные и стратегические планы могут совпадать по времени, но по содержанию постановки целей они отличаются. Если за плановый период предполагается существенная (качественная) для организации перестройка, то такой план должен называться стратегическим, если не предполагается, то долгосрочным.

Как было отмечено ранее, формулирование корпоративной стратегии и бизнес-стратегии может основываться на интуиции, креативном мышлении руководства организации. Иногда стратегия может быть сформулирована спонтанно. Соглашаясь с важностью интуиции и креативности при формулировании стратегии, мы хотим отметить также важность аналитического подхода в принятии управленческих решений. При отсутствии аналитического подхода, стратегические решения могут приниматься исходя из личных интересов руководителей организации:

- влияние и положение в организации;
- продвижение по службе «своих» людей;
- лоббирование интересов других компаний и т. д.

Анализ, на результатах которого осуществляется стратегическое планирование и вырабатывается стратегия организации, называется стратегический анализ. Однако, в отличие от аналитических методов, применяемых в бухгалтерском учете, управлении производством, маркетинговых исследованиях, стратегический анализ не дает алгоритмов и формул, которые однозначно ведут к принятию оптимальных стратегий. Вопросы стратегии, которые приходится решать организациям в современных условиях хозяйствования слишком сложные, чтобы дать на них математически точный ответ.

Цель стратегического анализа облегчить понимание проблемы, а не дать готовый ответ на ее решение. Однако, менеджер, который формулируя стратегию полагается только на свой опыт и интуицию оказывается в проигрышном положении по сравнению с менеджером, который владеет структурированной информацией по вопросам формулирования стратегии.

Применение инструментов стратегического анализа во многом зависит от перечня проблем, которые необходимо решить. Рассмотрим этапы стратегического анализа на простом и наиболее типичном примере, который представлен на рис. 1.

Таким образом, на первом этапе стратегического анализа формируется система показателей, которые характеризуют эффективность деятельности организации. Основу сформированной системы могут составить показатели, применяемые для оценки финансового состояния организации.

Второй этап стратегического анализа самый трудоемкий и наиболее ответственный. В случае неэффективной работы организации необходимо провести факторный анализ показателей эффективности и установить причины неэффективной работы компании. Если организация

работает эффективно, то необходимо выявить факторы, которые способствуют эффективной работе, чтобы в дальнейшем усилить их положительное влияние. Кроме того, необходимо провести анализ чувствительности показателей эффективности к факторам внешней и внутренней среды [13]. Сравнительный отраслевой анализ позволит определить уровень экономического развития организации по сравнению с другими аналогичными компаниями. Анализ ресурсов и возможностей является отправной точкой для оценки текущей эффективности работы организации и служит основой для выработки направлений развития компании в будущем [14].

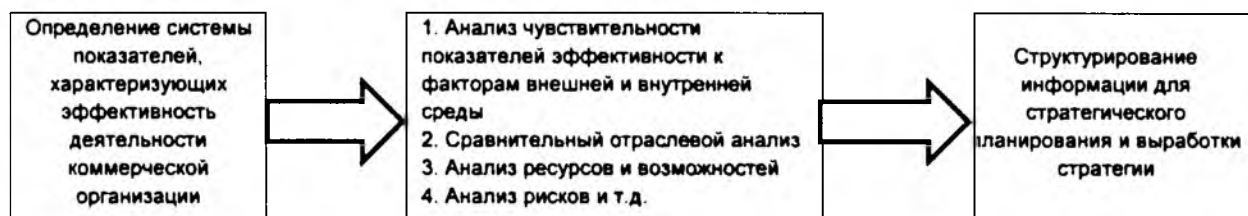


Рисунок 1. – Этапы стратегического анализа

Любой бизнес сопряжен с различными рисками, которые могут оказывать как положительное, так и отрицательное влияние на эффективность работы организации. Управление рисками и снижение их отрицательного влияния на результаты деятельности компании особенно актуально в сельском хозяйстве, так как Республика Беларусь относится к зоне рискованного земледелия и у нас наблюдаются существенные колебания урожайности сельскохозяйственных культур, которые обусловлены природно-климатическими условиями. В этой связи, в процессе стратегического анализа необходимо не только выявить риски, но и управлять ими таким образом, чтобы нивелировать их отрицательное влияние на экономику организации.

В случае качественного проведения второго этапа стратегического анализа становится возможным на третьем этапе структурировать результаты проведенного анализа на основании которых менеджмент организации сможет определить разные варианты развития компании в будущем. Наиболее реалистичные и многообещающие определяют выработку стратегии коммерческой организации.

Таким образом, грамотно проведенный стратегический анализ в современных рыночных условиях позволит выявить и обосновать наиболее эффективные направления развития организации и уменьшить неопределенность в принятии стратегических управленческих решений.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Теория менеджмента: история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение : учебник / Колл. авторов; под общей ред. И.С. Межова. – 2-е изд., пере-раб. и доп. – Новосибирск : Изд-во НГТУ, 2014. – 703 с.
2. Кондратьев, Н.Д. Перспективы развития СССР. – Москва: Новая деревня, 1924. – 172 стр.
3. Сунь-цзы. Искусство войны. Основы китайской военной стратегии. / Пер. с англ. – СПб.: «Издательство «Диля». 2010. – 96 с.
4. Планирование деятельности на предприятии: учебник для вузов / С.Н. Кукушкин [и др.]: под ред. С.Н. Кукушкина, В.Я. Позднякова, Е.С. Васильевой. – М.: Издательство Юрайт; И.Д. Юрайт. 2012 – 350 с. – серия: Бакалавр
5. Карпушова, С. Е. Современный стратегический анализ: учебное пособие / С. Е. Карпушова, Т. В. Секачева; СФ ВолгГТУ. – Волгоград, 2018. – 124 с.
6. Мескон, Майкл Х., Альберт, Майкл, Хедоури, Франклин. Основы менеджмента, 3-е издание; Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс» 2012. – 672 с.
7. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. 7-е изд. /Пер. с англ. под ред. С.Г. Божук.–СПб.: Питер. 2011. –496 с.
8. Попов, С.А. Актуальный стратегический менеджмент: учеб.-практич. пособие / С.А. Попов. – М.: Издательство Юрайт. 2010. – 448 с.
9. Стратегический менеджмент: учебное пособие для обучающихся по направлению 38.03.02 «Менеджмент» / Т.В. Калужная, Т.А. Кокодей, М.В. Намханова; под общ. ред. М.В. Намхановой. – Севастополь: ФГАОУ ВО «Севастопольский государственный университет», 2019. – 152 с
10. Казакова, Н.А. Современный стратегический анализ: учебник и практикум для магистратуры / Н.А. Казакова. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – 500 с.
11. Михалева, О.М. Стратегический менеджмент. Теория принятия стратегических решений / О.М. Михалева, И.А. Матюшкина. – Москва : LAP Lambert Academic Publishing RU, 2020. – 205 с.
12. Глотова, Е. А. Стратегическое управление: анализ концепций / Е. А. Глотова, В. В. Глотова // Известия Дальневосточного федерального университета. Экономика и управление. – 2021. – № 1(97). – С. 59-69.
13. Федоркевич, А.В. Совершенствование методики анализа себестоимости продукции растениеводства в сельскохозяйственных организациях. Бухгалтерский учет и анализ. №2 2018г. С43-49.

14. Горбач, Н.Ф. Факторы, оказывающие влияние на изменение уровня деловой активности организаций / Н.Ф. Горбач, Д.Д. Дурейко // Вопросы современной науки: проблемы, тенденции и перспективы: материалы II Междунар. науч.-практ. конф., Новокузнецк, 21 дек. 2018 г. / Кузбас. гос. технич. ун-т им. Т.Ф. Горбачева; отв. ред. Э.И. Забнева. – Ульяновск: Зебра, 2018. — С. 308-311.

THE ESSENCE OF STRATEGIC ANALYSIS AND ITS ROLE IN FORMING THE STRATEGY OF A COMMERCIAL ORGANIZATION

Fedarkevich A.V., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting, Analysis and Auditing in Agroindustrial Complex and Transport, BSEU

Annotation. The article considers the economic essence of the term "strategy", defines the differences between business strategy and corporate strategy, and also considers the stages of strategic analysis and its role in formulating the development strategy of a commercial organization.

Key words: strategy, business strategy, corporate strategy, strategic management, strategic planning, strategic analysis, efficiency.

УДК 331.2

ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ РАЗМЕРА ТАРИФНОЙ СТАВКИ ПЕРВОГО РАЗРЯДА В ОРГАНИЗАЦИИ

Панкова Т.Н., заместитель директора по экономике, ООО «ГолдКлуб»

Рубанова Н.В., старший преподаватель кафедры «Экономика и управление», Белорусско-Российский университет

Курсова И.Я., старший преподаватель кафедры «Экономика и управление», Белорусско-Российский университет

Аннотация. Заработная плата традиционно является объектом централизованного и децентрализованного правового регулирования. Это обусловлено социальной направленностью данного элемента экономической системы и необходимостью принятия комплекса правовых и организационных мер, создающих режим особой правовой охраны заработной платы. Кроме этого, затраты на оплату труда являются одним из основных экономических элементов, включаемых в полную себестоимость продукции (товаров, работ, услуг) организации. В этой связи оптимизация их величины является важным управленческим решением, влияющим на величину прибыли, полученной организацией. Для сдерживания необоснованного роста затрат на оплату труда важным направлением управленческой деятельности является экономическое обоснование размера тарифной ставки.

Ключевые слова: заработная плата, тарифная система оплаты труда, тарифная ставка первого разряда, экономическое обоснование.

Введение. Следует отметить, что процесс правового регулирования заработной платы является динамичным и в последние годы произошли значимые изменения в правовом регулировании оплаты труда:

- из Указа Президента Республики Беларусь от 10.05.2011 № 181 «О некоторых мерах по совершенствованию государственного регулирования в области оплаты труда» исключен пункт, предусматривавший предоставление коммерческим организациям и индивидуальным предпринимателям права самостоятельно принимать решение о применении Единой тарифной сетки работников Республики Беларусь (далее – ЕТС) при определении условий оплаты труда их работников [2]. Это изменение внесено Указом Президента Республики Беларусь от 18.10.2019 № 386 «О стимулировании научной деятельности и совершенствовании оплаты труда» [3], с 1 января 2020 г. которым предусмотрен отказ от использования ЕТС при оплате труда работников;

- одновременно с этим утратило силу постановление Министерства труда Республики Беларусь от 23.03.2001 № 21 «Об утверждении Единой тарифной сетки работников Республики Беларусь и внесении изменений и дополнений в постановление Министерства труда Республики Беларусь от 21 января 2000 г. № 6 «О мерах по совершенствованию условий оплаты труда работников организаций, финансируемых из бюджета», которым была утверждена ЕТС;

- были отменены Рекомендации по определению тарифных ставок (окладов) работников коммерческих организаций и о порядке их повышения, утвержденные постановлением