

- совершенствовать структуру управления;
- самосовершенствоваться и обучать персонал;
- совершенствовать кадровую политику;
- продумывать и тщательно планировать политику ценообразования;
- изыскивать резервы по снижению затрат;
- активно заниматься планированием и прогнозированием управления финансов предприятия.

Во многих организациях нехватка оборотных средств, увеличение их привели бы к расширению производства. Необходимо расширять свою рекламную деятельность и находить новые рынки сбыта. Немало в улучшении финансового состояния предприятия зависит от руководителя и управленческого персонала.

Следует привлекать к управлению персонал. Такое направление сделает производственный процесс демократичным, если работник осознает свою значимость, увеличится стимул к выполнению работы, повысится чувство ответственности за качество работы.

Многие организации Беларуси сталкиваются с рыночными трудностями. Их руководители разрабатывают финансовую стратегию, направленную на повышение эффективности производства.

Д.В. Славников, ассистент

БГЭУ (Минск)

ЦЕЛЕВОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОДУКЦИИ БЕЛОРУССКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

В условиях ускорения процесса глобализации мировой экономики белорусские предприятия вынуждены одновременно конкурировать как с производителями из Европы, США и других развитых стран, так и с компаниями из России, Украины, Турции, Китая и т.п. Конкуренция в этом случае носит двойственный характер: по цене и по качественным характеристикам продукта. Процесс насыщения рынка продукцией зачастую сопровождается разнонаправленными движениями повышения качества товаров и снижения уровня цен. Для сохранения заданного размера прибыли (определенного и необходимого для предприятия) снижение цен должно вызывать соответствующее снижение и себестоимости производства продукции при одновременном сохранении или улучшении ее качества. Достичь поставленных выше управленческих целей еще на стадии проектирования продукции позволяет целевое управление затратами.

Целевое управление затратами (таргет-костинг) следует определить как инструмент стратегического контроллинга, поддерживающий стра-

тегию целенаправленного снижения затрат, обеспечивающего реализацию функций планирования производства новых продуктов, превентивного контроля издержек и калькулирования целевой себестоимости в соответствии с рыночными реалиями.

Суть таргет-костинга заключается в том, что вместо стандартного вопроса: «Во сколько обходится производство продукции?» (производственно-ориентированная система управления затратами) контроллеры (или иные ответственные специалисты финансовых (экономических) служб предприятия) должны поставить другой вопрос: «Сколько допустимо стоить продукции?» (рыночно-ориентированная система управления затратами). Система таргет-костинга всецело ориентирует предприятие на условия конкурентной борьбы за рынок и покупателей. При этом выполняется ее основная задача: определение такой себестоимости продукции, которая при цене, жестко заданной рынком, позволит предприятию получить необходимую прибыль. В то же время разрабатываемые продукты должны соответствовать требованиям потребителей по всем качественным характеристикам. Таким образом, допустимый размер себестоимости по таргет-костингу будет определяться следующим образом: $\text{Цена} - \text{Прибыль} = \text{Себестоимость}$.

При вычислении целевых затрат традиционные сметные калькуляции «Затраты + Прибыль», которые определяют цену продукта исходя из требуемых затрат и ожидаемой прибыли, должны быть заменены на следующую расчетную схему:

- 1) определение потенциальной рыночной цены (целевой цены);
- 2) определение целевой прибыли;
- 3) определение допустимых затрат.

Практическая реализация концепции таргет-костинга предполагает детализацию схемы и составление подробного алгоритма действий, который должен объединять маркетинговый и финансовый анализ в единый процесс расчета предельно допустимых затрат как в целом по изделию, так и по отдельным его функциям и компонентам.

Организационный аспект целевого управления затратами сопряжен с тем, что в нем задействованы различные службы предприятия: финансовая, маркетинговая, снабженческая, планово-экономическая, технологическая, производственная и бухгалтерская. Поэтому на предприятии должны быть заранее распределены задачи и ответственность отдельных служб, а сам процесс таргет-костинга должен модерироваться службой контроллинга (при отсутствии таковой — финансовым директором).

Для эффективного внедрения и использования таргет-костинга следует осознавать и учитывать его потенциальные риски, которые могут заключаться в недостаточном точном определении целевой цены (завышенной или заниженной) или функциональных предпочтений потребителей; увеличении времени разработки новой продукции вследствие повторяющихся циклов конструирования ценности с целью сокращения затрат.