

вить изделия с большей рентабельностью, чтобы перейти в основном на их выпуск, т.к. разница между продажной ценой и суммой переменных расходов не затушевывается в результате списания постоянных расходов на себестоимость конкретных изделий. Система обеспечивает возможность быстро переориентировать производство в ответ на меняющиеся условия рынка.

В отчете о финансовых результатах, составляемом при системе «директ-костинг», видно изменение прибыли вследствие изменения переменных расходов, цен реализации и структуры выпускаемой продукции.

Информация, получаемая в системе, позволяет находить наиболее выгодные комбинации цены и объема, проводить эффективную политику цен. В условиях рыночной экономики директ-костинг дает также информацию о возможности использования в конкурентной борьбе демпинга. Этот прием применяется в периоды временного сокращения спроса на продукцию для завоевания рынка сбыта.

Все изложенное выше свидетельствует о том, что директ-костинг является важным элементом маркетинга – системы управления предприятием в условиях рынка и свободной конкуренции.

*И.С. Шумских, ассистент  
И.П. Кашанская, ассистент*

*УО «Белорусский государственный экономический университет»  
Минск (Беларусь)*

## **УПРАВЛЕНИЕ МАЛЫМ БИЗНЕСОМ**

Развивающиеся рыночные отношения коренным образом влияют на изменения системы управления предприятиями.

Руководство фирмой (предприятием) включает: управление затратами, основными и оборотным капиталом, персоналом, инвестициями; внутрифирменное планирование; организацию производственных работ.

Для малого бизнеса характерны такие же управленческие процессы, как и для крупных предприятий. Однако они имеют ряд отличий, обусловленных размерами предприятия и объемами производственных мощностей.

При решении проблем управления объектом предприниматель должен прежде всего хорошо представлять основные функции управления и с этих позиций рассматривать объект управления.

Для эффективной деятельности фирмы необходимо не только иметь представление о предстоящих расходах, но и прежде всего уметь управлять затратами.

Информация о затратах является важнейшим элементом при планировании, координации деятельности, контроле и принятии управленческих решений. С помощью учета затрат можно определить текущие и ожидаемые затраты, причем последние имеют наиболее важное значение.

Для удобства управления затратами необходимо выделить основные узловые точки их формирования (центры), что позволит учитывать особенности образования затрат на всех стадиях.

Например, для большинства фирм центрами затрат являются снабжение (материально-техническое обеспечение), производство (основное и обеспечивающее), сбыт и управление.

Исходя из опыта отечественных и зарубежных предприятий, потенциальные возможности резервов снижения расходов распределяются следующим образом: снабжение 30-40 %; производство –10-15 %; сбыт – 30-40 %; расходы на управление – 5-10 %. Видно, что на снабжение и сбыт приходится от 60 % до 85 % резервов снижения затрат. Необходимо отметить, что величина затрат на этих стадиях обусловлена прежде всего ценовой политикой поставщиков, торгующих организаций, а также временным фактором поставки или реализации товаров, который влияет на динамику и величину денежного потока (особенно при использовании кредитных или заемных оборотных средств).

Производственные и управленческие затраты обусловлены в основном воздействием внутренних факторов и зависит от развития нормативной базы и обоснованности планирования.

При разработке программы снижения затрат необходимо предусматривать мероприятия по:

- совершенствованию системы закупок;
- снижению издержек производства;
- повышению результативности маркетинга и сбыта;
- оптимизации затрат на управление и обеспечивающие процессы.

Для принятия решений по затратам необходима их систематизация в базе данных по определенным признакам:

- участию в конечном результате – производственные, непроизводственные или общефирменные издержки;
- степени отношения затрат к производственному процессу (прямые или косвенные)
- степени зависимости от объема выпуска (переменные, постоянные);
- значимости в системе управления затратами (основные, накладные).

Кроме перечисленных видов затрат используются также затраты нормативные, прошлого и будущего периодов, приростные, удельные и предельные.

При формировании информационной базы для управления затратами проводится и систематизация издержек по:

- видам (типам) товаров (услуг);
- функциональным отделам;
- группам потребителей;
- территориям продаж и т.п.

В мировой практике широко в управлении издержками используются системы «директ-костинг» и «стандарт-кост».

«Директ-костинг» основывается на расчете себестоимости путем затрат на постоянные (не зависящие от количества произведенной продукции за определенный период) и переменные (прямо зависящие от количества произведенной продукции). По этой системе при расчете себестоимости конкретной продукции учитываются только переменные (прямые) издержки, так как постоянные (косвенные) затраты распределяются на весь перечень выпускаемой продукции, т.е. относятся к общефирменным издержкам.

По системе «стандарт-кост» расчет затрат производится на базе нормативов, а управление осуществляется по отклонениям фактических затрат от нормативных.

Данные системы расчета издержек являются действенными инструментами современного подхода к ценообразованию и управлению затратами. Однако практичес-

кое их применение требует согласования с учетной политикой фирмы и с налоговым законодательством. В то же время данные системы могут быть использованы для внутреннего анализа издержек и при разработке программ по снижению затрат.

Система управления затратами должна включать:

- блок нормативного расчета и регулирования, состоящий из правил нормирования и расчета, процесса определения нормативной себестоимости, регулирования уровня затрат и других экономических показателей;
- блок анализа фактических и плановых затрат, обеспечивающий определение отклонений и выявление приоритетных элементов затрат;
- блок принятия решений, формирующий варианты возможных решений, корректировок;
- блок планирования затрат делает прогноз на очередной период с учетом корректировок и выбранного варианта решения.

По результатам управления затратами необходимо предпринимать действия, связанные с маркетинговыми процессами, организацией производства (бизнеса), управлением персоналом, процессами снабжения и сбыта, т.е. следует активизировать воздействие на затраты с целью улучшения позиций по расходам или удержания их в заданном диапазоне.

Постоянное наблюдение за динамикой затрат позволит предприятию принимать своевременные управленческие решения не только по расходной части бюджета, но и подоходной его части.

*А. В. Шустов, магистр экон. наук, аспирант  
Институт экономики НАН Беларуси  
Минск (Беларусь)*

## **ОПЫТ УПРАВЛЕНИЯ СТРОИТЕЛЬНЫМ КОМПЛЕКСОМ В ЯПОНИИ**

Строительный комплекс – это совокупность отраслей материального производства и проектно-поисковых работ, обеспечивающих капитальное строительство. В состав строительного комплекса входят следующие отрасли материального производства: строительство, промышленность строительных материалов, производство строительных конструкций и деталей. В ряде научных исследований структура строительного комплекса понимается более широко: в него включаются также строительное и дорожное машиностроение, специальная инфраструктура (научно-исследовательские и опытно-конструкторские организации, высшие и средние специальные учебные заведения, профессионально-технические училища, курсы по подготовке строительных кадров; банки, финансирующие строительство; организации по материально-техническому обеспечению предприятий; специализированный транспорт).

Современная жизнь общества без эффективного функционирования строительного комплекса просто невозможна. Уровень его развития влияет на формирование пропорций и темпов развития отраслей народного хозяйства, размещения производительных сил и развитие регионов. Строительство создает новые и реконструирует действующие основные фонды (здания и сооружения, предназначенные для всех видов производственной и непроизводственной деятельности людей). Уровень развития этой отрасли создает предпосылки для роста производства во всех отраслях хозяйства.