

нием указанного норматива в короткие сроки, испытал бы белорусский аграрный сектор. Это связано с тем, что в нашей стране доля государственной поддержки в валовой продукции сельского хозяйства достаточно высокая (в 2010 г. она составляла 22,4 %). С учетом сложившейся ситуации для Республики Беларусь установлен переходный период, в рамках которого она обязуется постепенно в течение шести лет с 2011 г. по 2016 г. снизить объем поддержки с 16 % в 2011 г. до 10 % в 2016 г. За этот период аграрный сектор нашей страны должен обеспечить высокий уровень эффективности за счет внутренних источников.

Отмечая положительную сторону унификации таможенных тарифов, многие эксперты обращают внимание на то, что предприятия, производящие товары с высокой эластичностью спроса на импорт нуждаются в дополнительной защите на период реструктуризации этих производств, в результате которой будет обеспечено производство конкурентоспособной продукции. В перечень товаров с высокой эластичностью спроса на импорт входят тракторы и сельскохозяйственные машины. Еще большую остроту указанная проблема может получить в связи с вступлением России в ВТО. Снижение таможенных пошлин до уровня требований ВТО значительно облегчит доступ зарубежной техники на рынок России, а значит, и всего Таможенного союза. Упрощенные условия ввоза обеспечат наращивание присутствия стран – членов ВТО на рынке ЕЭП, что будет одновременно способствовать вытеснению с него производителей России, Беларуси и Казахстана. Республика Беларусь не может без должного внимания отнестись к этой проблеме, поскольку в развитии сельскохозяйственного машиностроения экспортная составляющая возведена в ранг государственной политики. В период становления новой интеграционной структуры пока еще очень сложно рассчитать реальный экономический эффект, полученный каждой страной-участницей. Большинство экспертов сходятся во мнении, что первые объективные результаты можно будет оценить не ранее, чем через 3-4 года.

Литература

1. Влияние Единого экономического пространства (ЕЭП) на развитие Республики Беларусь: проблемы и пути их решения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://luchenok.blogspot.com/2012/02/v-behaviorurldefaultvmlo.html> – Дата доступа: 27.01.2013.

2. Евразийская экономическая комиссия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ru.wikipedia.org/wiki> – Дата доступа: 26.01.2013.

<http://edoc.bseu.by>

*З.А. Михайловская
(Беларусь, Бобруйск)*

УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ, СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЗАДАЧА ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ВЫПУСКАЕМОЙ ПРОДУКЦИИ

Для выживания и развития в рыночных условиях хозяйствования организациям необходимо приспосабливаться к динамично меняющимся условиям окружающей среды. Это требует принятие и реализации осознанных управлен-

ческих решений, связанных со стратегическими изменениями, разрабатывать альтернативные стратегии развития и обеспечения конкурентоспособности организации. Одновременно необходимо решать проблемы снижения издержек, рациональной организации и управления, обеспечивающие повышение эффективности производства в долгосрочной и краткосрочной перспективе.

Планирование и учет затрат на производство и реализацию продукции — одна из наиболее насущных проблем управления предприятием. Для обеспечения эффективности функционирования организации в целом необходимо грамотно и рационально распределить имеющиеся ресурсы, направить их на расширение воспроизводства. Руководству организации для принятия верного управленческого решения необходимо не только оперировать текущими информационными потоками нужного качества и объема, но владеть не просто набором отдельных инструментов, а цельной и взаимоувязанной системой учета и анализа. С выделением управленческого учета как самостоятельного инструмента и освобождением его от внешнего контроля предприятия получили и активно используют возможность практического применения богатого зарубежного опыта в управлении хозяйственной деятельностью.

Однако перечисленные методики не дают руководству организации возможности определить эффективность производства продукции на стадии внедрения и разработки, не обладают набором инструментов и приемов, достаточных для определения выгоды от производства того или иного продукта с учетом его функциональных характеристик, особенностей производства и сбыта. Методикой, способной справиться с подобной задачей, является таргет-костинг.

Сама идея положенная в основу концепции таргет-костинг японскими менеджерами несложна, они просто вывернули «наизнанку» традиционную формулу ценообразования, превратив его в равенство.

Себестоимость = Цена – Прибыль

Этот простое решение позволило получить прекрасный инструмент контроля и экономии затрат еще на стадии проектирования. Система таргет-костинг, в отличие от традиционных способов ценообразования, предусматривает расчет себестоимости изделия, исходя из предварительного установленной цены реализации. Эта цена определяется с учетом маркетинговых исследований, т.е. является ожидаемой рыночной ценой.

Для определения целевой себестоимости изделия (услуг) величина прибыли, которую хочет получить организация, вычитается из ожидаемой рыночной цены. Далее все участники производственного процесса — от инженера до рабочего — трудятся над тем, чтобы спроектировать и изготовить изделие, соответствующее целевой себестоимости. Инженерная разработка продукта на японских предприятиях, где концепция таргет-костинга прошла длительную «обкатку» имеет следующий вид:

Себестоимость > Проектирование > Себестоимость

Преимущество такого способа в следующем:

- во-первых, итеративный подход к разработке новой продукции обеспечивает поэтапное осмысление каждого нюанса, касающегося себестоимости. Ин-

женерно-технические работники и служащие, стремясь приблизиться к целевой себестоимости, находят новые, нестандартные решения в ситуациях, требующих инновационных решений;

- во-вторых, необходимость постоянно удерживать в голове целевую себестоимость ограждает инженеров от искушения применить более дорогостоящую технологию или материал, так как это неизбежно приведет лишь к выходу на новый виток перепроектирования данного вида продукции.

Исходя из этого, весь производственный процесс, начиная с замысла новой продукции, приобретает инновационный характер, не выходя за рамки заранее установленных затратных ограничений.

Дизайнеры, конструкторы разрабатывают пробный проект и выясняют находится ли его себестоимость в пределах целевой себестоимости. Если нет, то в проект вносятся необходимые изменения. Этот процесс продолжается до тех пор, пока не исчезнет промежуток между сметной и целевой себестоимостью. Только после этого делается опытный образец.

Количественное вычисление величины целевого сокращения затрат осуществляется в четыре этапа:

- определение возможной цены реализации за единицу (элемент) рассматриваемой продукции или услуг;
- определение целевой себестоимости продукции (за единицу и в целом);
- сравнение целевой и сметной себестоимости продукции для определения величины необходимого (целевого) сокращения затрат;
- перепроектирование продукции и одновременное внесение улучшений в производственный процесс для достижения целевого сокращения затрат.

Когда многократные изменения пробного проекта завершены, и сметная себестоимость не превышает целевую, оформляется конечный вариант проекта, который передается в отдел производства. На протяжении первых месяцев производства фактические затраты, несколько превышают целевые из-за проблем, связанных с освоением новой модели, но затем, после выяснения причин отклонений и их ликвидации, все приходит в норму.

В концепции таргет-костинг не рассматривается как отдельный инструмент управления организацией и внедрение его в работу отдельных отделов и служб. В данной ситуации необходимо, перекроить всю систему управления предприятием, обеспечить взаимосвязь отдельных служб и цехов на качественно новом уровне.

На предприятиях обязательно должны быть созданы центры ответственности. При этом, поскольку сама система таргет-костинг направлена на снижение затрат, то создание центров ответственности должно осуществляться с учетом обеспечения качества продукции.

Центры ответственности или зоны индивидуальной ответственности должны быть организованы не по признаку функционального разделения (по цехам, отделам), но по признаку разделения продукции на особые блоки, качество которых возможно отследить уже на стадии производства. Это, не в коем случае не проверка качества сырья, материалов, труда используемых для созда-

ния продукции, а именно оценка качества продукции на способные «функционализировать» части, качество которых легко проверить и на основании этого предположить возможный уровень качества конечного продукта и повысить его в случае необходимости. Такая система организации производства обеспечивает не только высокое, качество выпускаемой продукции, но позволяет с минимальными затратами отследить вклад каждого работника в его обеспечение.

Руководство организации, внедряющего систему таргет-костинг, должно переориентировать само производственное мышление заново сформулировать стратегические и тактические цели, выработать схему действий, нацеленный на конечный результат, соответствующим образом построить организационную структуру, таким образом, сберегая деньги еще до того, как они будут потрачены.

В.С. Печень, Е.Н. Бедретдинова
(Беларусь, Бобруйск)

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ РЫНОЧНЫХ МЕХАНИЗМОВ ПРИ ФОРМИРОВАНИИ ОПЛАТЫ ТРУДА В ОРГАНИЗАЦИИ

Как известно, оплата труда – это вознаграждение за определенное количество и качество выполненной работы. Форма заработной платы – это тот или иной класс систем оплаты, сгруппированных по признаку основного показателя учета результатов труда при оценке выполненной работником работы с целью его оплаты [1]. В Республике Беларусь одной из самых существенных проблем в сфере управления персоналом представляется недостаточное внимание к проблеме его материального стимулирования со стороны руководителей организаций, использование устаревших методик расчета заработной платы, недостаточно гибких систем оплаты труда. Оплата труда во многих организациях утратила свои экономические функции, причем не только стимулирующую, но и воспроизводственную. Что же касается зарубежного опыта, то здесь необходимо отметить, что на европейских предприятиях предприниматели имеют полное право самостоятельно устанавливать методы вознаграждения работников, они разрабатывают и применяют любые формы и системы заработной платы, виды премиальных и прочих выплат, используя необязательные рекомендации и методические консультации государственных органов и научных учреждений. Только в небольшом числе стран законы содержат конкретные нормы, которые касаются либо коллективных систем заработной платы, либо отложенных выплат [2].

Проведем анализ практики формирования оплаты труда в одной из организаций по производству молочных продуктов в Республике Беларусь. Но прежде чем приступить к анализу использования фонда заработной платы, нужно проследить темп роста производительности труда.

Наши исследования показали, что темп роста производительности труда за 2011 г. по отношению к 2010 г. составил в целом – 120,9 %. Темп роста средней заработной платы в 2011 г. по сравнению с 2010 г. – 102,6 %.

В данной организации действует повременно-премиальная и сдельно-премиальная система оплаты труда. Основными показателями для премирова-