

дентами этого Парка, но не более чем на три года, зданий и сооружений, предназначенных для осуществления их деятельности, не облагаются земельным налогом. Здания и сооружения, а также объекты незавершенного строительства резидентов Парка высоких технологий, расположенные на территории Парка, не облагаются налогом на недвижимость. Доходы физических лиц (кроме работников, осуществляющих обслуживание и охрану зданий, помещений, земельных участков), полученные в течение календарного года от резидентов Парка высоких технологий по трудовым договорам, а также доходы резидентов Парка – индивидуальных предпринимателей облагаются подоходным налогом с физических лиц по ставке 9 процентов и в совокупный годовой доход не включаются. Общая сумма льгот на основании данного Указа составила 53,0 млрд руб., что в свою очередь, составляет 35% от всех полученных налоговых льгот, предоставленных организациям для стимулирования внедрения научно-технических разработок, инноваций, новой техники и технологий в 2008 году и не более 1,5 % в общей сумме льгот, полученных всеми плательщиками в Республике Беларусь.

В соответствии с Указом Президента Республики Беларусь от 3 мая 2001 г. № 234 члена научно-технической ассоциации «Инфопарк» освобождаются от налогов, сборов и иных обязательных платежей в республиканский бюджет и в государственные внебюджетные фонды в части выручки от реализации информационных технологий и услуг по их разработке, кроме налога на прибыль, который уплачивается в части указанной выручки по ставке 5 процентов, а также кроме отчислений в Фонд социальной защиты населения Министерства социальной защиты. В 2008 г. ассоциации «Инфопарк» было предоставлено налоговых льгот на сумму 17,2 млрд руб., что составляет одну треть от льгот Резидентов Парка высоких технологий.

Таким образом, можно подвести следующие итоги:

- Действующее налоговое законодательство не содержит эффективных налоговых стимулов для привлечения частных инвестиций для финансирования научных работ;
- Налоговые льготы несут незначительный эффект для субъектов инновационной инфраструктуры;
- Государство должно обеспечить стимулирование инновационной активности в предпринимательской среде реальными мотивационными налоговыми механизмами.

<http://edoc.bseu.by/>

*М.С.Киркевич, магистр экон. наук, аспирант  
УО «Полесский государственный университет» (г. Пинск)*

## **УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ И СЕБЕСТОИМОСТЬЮ ПРОДУКЦИИ**

Важную роль в обеспечении конкурентоспособности продукции производств играет управление затратами. Практически все ведущие компании Европы, США, Японии, Китая и других промышленно развитых в обязательном порядке используют те или иные инструменты по управлению затратами. Вместе с высоким качеством продукции это дает возможность обеспечить конкурентоспособность продукции, а также наращивать объемы сбыта, в том числе и на рынках стран СНГ.

В то же время сами предприниматели еще не научились качественно и системно управлять затратами. Об этом свидетельствует мнение как зарубежных, так и отече-

ственных специалистов в области управления затратами. «В числе первоочередных шагов успешных руководителей попытки снижения затрат и себестоимости занимают второе место после маркетинга, но предпринимаются примерно в три раза реже, чем маркетинговые шаги» [1, с. 38].

Управление затратами снижает издержки и при прочих равных условиях расширяет возможности по развитию бизнеса. Затраты далеко не всегда являются жестко заданным параметром. Зачастую эффективное управление ими позволяет предприятию изыскать дополнительные источники инвестиционных ресурсов, сделать собственную продукцию более привлекательной для потребителя по ценовому фактору, расширить старые и завоевать новые рынки сбыта, повысить собственную финансовую устойчивость и эффективность бизнеса. И наоборот, неумение и нежелание следовать объективным требованиям рынка, в том числе и по управлению затратами, ведет к потере предприятием своих клиентов, снижению размера прибыли, потере ликвидности и в конце концов – к банкротству.

Эффективное управление затратами позволяет:

- знать где, когда и в каких количествах расходуются ресурсы предприятия;
- прогнозировать время и объемы потребностей в дополнительных финансовых ресурсах;
- обеспечить максимально возможный уровень отдачи от имеющихся активов;
- производить конкурентоспособную продукцию за счет более низких издержек, а, следовательно, и цен;
- максимизировать и гарантировать прибыль в кратко- и долгосрочном периоде.

Управление затратами не является самоцелью, но совершенно необходимо для повышения эффективности работы любого предприятия, его конкурентоспособности и максимизации прибыли без дополнительного увеличения объема продаж. Причем в большинстве случаев увеличение прибыли за счет снижения затрат добиться гораздо легче, нежели за счет наращивания объемов сбыта. Все это можно проследить на примере ОАО «Пинские нетканые материалы» (ОАО «Пинема»).

Чтобы рассмотреть управление затратами на ОАО «Пинема», были выделены отдельные этапы и дана оценка эффективности управления затратами на каждом из этих этапов. Применение такого подхода позволило объективно оценить управление затратами на предприятии, включая отдельные этапы.

Информационный этап, на котором осуществляется сбор и аккумуляция доступной информации, как внешней (через маркетинговые исследования, SWOT-анализ, анкетирование клиентов и покупателей), так и внутренней (по результатам данных управленческого внутрипроизводственного учета). Важным элементом данного этапа является подробная классификация затрат.

Для применения современных систем управления затратами недостаточно видов классификации затрат, которые регулярно используются в практике отечественных предприятий. В обязательном порядке должно осуществляться деление затрат на постоянные и переменные. Причем процесс этот необходимо организовывать непосредственно на местах возникновения затрат, так как одни и те же затраты в зависимости от места возникновения или отчетного периода могут вести себя совершенно по-разному.

Расходы на электроэнергию в цехах, оборудованных большим количеством станков, будут иметь, безусловно, переменный характер. В то же время в сборочном цехе или тем более в административном корпусе затраты на электроэнергию будут носить явно выраженный постоянный характер.

Благодаря использованию различных методов расчета затрат руководители и специалисты предприятия могут лучше понять особенности поведения затрат, а, следовательно, получат возможность точно прогнозировать их изменение и осуществят наиболее эффективные действия по управлению затратами.

Этап планирования должен осуществляться во всех сферах деятельности предприятия и охватывать разные интервалы времени: на стратегическом уровне финансового менеджмента и на оперативном уровне финансового управления.

С точки зрения управления затратами, стратегический уровень предполагает определение максимально допустимых пределов затрат по реализуемым и разрабатываемым изделиям с целью обеспечения их устойчивой конкурентоспособности на рынке. Такого рода планирование должно учитывать поведение конкурентов, изменение покупательной способности населения, а также влияние государственной финансовой политики. Стратегическое определение допустимого уровня затрат является очень важным с финансовой точки зрения, так как позволяет с большей достоверностью планировать величину прибыли предприятия, достаточную для осуществления реализуемых инвестиционных программ и удовлетворения запросов собственников и коллегия предприятия.

Для реализации описанной модели стратегического планирования затрат отечественным производителям следовало бы применять принципы таргет-костинга (target-costing) или целевого управления затратами. По каждому виду продукции, особенно нетиповой, следует в прогнозных планах реализации закладывать такую цену, по которой продукт будет востребован рынком. При этом особая роль должна отводиться маркетинговым исследованиям и прогнозированию рынка, так как точное превентивное определение рыночной цены и потенциальных запросов потребителей является ключевым моментом при использовании методики таргет-костинга. Игнорирование этого принципа чревато потерей конкурентоспособности продукции на внешних и внутренних рынках. Данный тезис подтверждается наличием среди производств Беларуси предприятий в крайне тяжелом финансовом состоянии, на складах которых находится большой запас готовой продукции, не востребованной рынком из-за не соответствующих друг другу высокой цены и невысокого качества. Такая ситуация ведет к убыткам и банкротству [3, с. 35].

Обладая информацией о допустимых рынком ценах на продукцию и используя необходимый уровень рентабельности, мы можем получить целевой (максимально допустимый) уровень затрат по предприятию в целом и по отдельным группам и видам продукции. Отметим, что более жесткое планирование затрат в стратегическом разрезе, создание так называемых «напряженных» планов (по допустимым пределам затрат) способны, во-первых, точно зафиксировать «рубежи» обеспечения конкурентоспособности бизнеса (за счет его затратной составляющей) и, во-вторых, влекут за собой активизацию инженерно-конструкторской мысли, рационализацию производства, повышение ответственности всех служб предприятия.

В оперативном управлении планирование затрат также играет важную роль: оно должно быть направлено на организацию эффективного ритмичного производства качественной продукции. Для этих целей хорошо зарекомендовавшим себя инструментом является нормирование, которое вкупе с производственным планом позволяет точно определять ожидаемые уровни затрат. Поэтому здесь достаточно активно применять элементы стандарт-костинга (standard-costing) – нормативы для оператив-

ного планирования затрат, так как нормативный учет был хорошо разработан и широко распространен еще в эпоху социалистического хозяйства.

Целесообразно рекомендовать специалистам по возможности отказываться от использования в аналитической деятельности методик учета и анализа по полной себестоимости, заменяя их калькулированием затрат по усеченной (неполной) себестоимости директ-костингом (direct-costing). Так, отметим, что при оперативном планировании руководство ОАО «Пинема» нерегулярно использует определение критических объемов производства, практически не умеет производить оценку финансовых рисков операционной деятельности предприятия, то есть не рассчитывает запас финансовой прочности предприятия (и отдельных групп продукции), уровень предельной ликвидности, коэффициенты операционного рычага.

Причиной такого положения являются два факта: во-первых, отсутствие должных знаний современных методик управления затратами у руководства и линейных менеджеров данного предприятия, а во-вторых, система действующего бухгалтерского учета не регистрирует затраты по их переменному-постоянному составу и, соответственно, не может предоставить такие оперативные данные заинтересованным в этом вопросе специалистам. Названные проблемы существуют у многих предприятий нашей республики.

Учет и калькулирование затрат – еще один этап управленческого цикла, который в основном базируется исключительно на традиционной форме бухгалтерского, а точнее говоря, финансового учета. В то время как ужесточение конкуренции, не прощающей управленческих ошибок, влечет необходимость дополнения бухгалтерского (финансового) учета управленческим (а лучше его называть производственным или первичным) учетом.

Следует отметить, что управленческий учет является более оперативным, а это особенно важно для решения конкретных производственных и хозяйственных задач. Но в силу этого он менее точен. Однако скрупулезная точность обычного финансового учета зачастую лишь констатирует управленческие ошибки и вызванные ими убытки постфактум, в то время как нынешняя динамичная бизнес-среда требует прозорливости и досрочных сведений в любом необходимом разрезе и форме представления [4, с. 83].

При выделении учетного аспекта управления затратами нельзя обойти вниманием его оперативную основу – директ-костинг, который был уже упомянут выше. В соответствии с различными методическими рекомендациями по планированию, учету и калькулированию себестоимости продукции, на отечественных предприятиях традиционно калькулируется полная себестоимость продукции и отдельных изделий и не ведется учет затрат по их переменному-постоянной составляющей, соответственно, не определяется усеченная себестоимость. Поэтому предприятия не могут воспользоваться широким аналитическим инструментарием системы директ-костинга. Особенностью директ-костинга является то, что он позволяет производить более адекватную оценку ситуации в условиях недозагрузки мощностей и колеблющегося спроса. Основываясь на учете по усеченной себестоимости, предприятия могут экономически обоснованно рассчитывать краткосрочные и долгосрочные допустимые нижние границы цен, предельные размеры скидок, целесообразность аутсорсинга, рациональную ассортиментную программу, максимизирующую прибыль.

Мониторинг отклонений является важным этапом системы управления затратами.

Необходимо отметить, что специалисты отечественных предприятий практически незнакомы с подходами к процессу эффективного мониторинга и выявления откло-

нений, а также их оценки и анализа. Анализ затрат и выявленных отклонений позволит руководству предприятия и дивизионным менеджерам на этой основе вырабатывать корректирующие мероприятия. Смысл последних заключается в том, чтобы при отрицательных изменениях, влекущих уменьшение прибыли или образование убытков, выявить и нейтрализовать их причину. При осуществлении анализа необходимо оценивать влияние тех или иных видов затрат на чистую прибыль предприятия, остающуюся в его распоряжении, то есть принимать в расчет фактор налогов. Для этого управленцы должны заранее составить экономико-математические модели образования и поведения прибыли в зависимости от целого ряда параметров

Таким образом, управленческий цикл повторяется и должен осуществляться непрерывно на предприятии. На этом и основывается эффект управляемости затрат, проявляющийся в прогнозируемости их поведения, в постоянном снижении относительного их уровня при одновременном относительном и абсолютном росте чистой прибыли и максимальной прозрачности всей системы расходов для руководства и собственников предприятия в долгосрочном периоде.

## **Литература**

1. Ковалевская, Е. Давайте управлять затратами на бумаге! / Е.Ковалевская // Директор. – 2004. – № 3. – С. 38-39.
2. Славников, Д.В. В поисках эффективного управления затратами: от стратегического уровня к оперативному / Д.В.Славников // Экономика. Финансы. Управление. – 2006. – № 3. – С. 52-58.
3. Аносов, В. Оперативная статистика – одно из условий эффективного управления себестоимостью и прибылью / В.Аносов // Финансы. Учет. Аудит. – 2005. – № 5. – С. 34-36.
4. Славников, Д.В. Организация оперативного учета и отчетности затрат в системе директ-костинг / Д.В.Славников // Экономика. Финансы. Управление. – 2006. – № 6. – С. 81-91.

*О.В.Клименкова, А.П.Хруцкая, УО «БГЭУ» (г.Минск)*

## **ТОРГОВЫЕ СЕТИ**

До середины XX века розничную торговлю характеризовали следующие признаки:

- большое число мелких предприятий торговли, состоящих из одного магазина;
- полная независимость торговых предприятий в хозяйственной деятельности;
- семейное владение магазином, при котором владелец одновременно являлся управляющим и работником;
- зона обслуживания магазина ограничивалась небольшим географическим районом, чаще жилым кварталом;
- важность установления личных отношений между продавцом и покупателем;
- продажа товаров через прилавки.

Изменения, произошедшие в структуре торговой сети в последние десятилетия, характеризуются:

- сокращением числа торговых точек, происходящим на фоне увеличения товарооборота последних;