

В конечном итоге становится понятно, что идея любви к врагу – это крайне сложное представление о религиозно-философском парадоксе, описывающем отношение, с одной стороны, справедливости и воздаяния, а, с другой, святости. И именно это противоречие оказывается столь трудным для обычного человека. Но анализ Молитвы узника Дахау показывает, что в самых тяжелых условиях жизни – в безднах ада – появляется новый смысл заповедей Христа и Его обетований.

Список использованной литературы

1. **Молитва** неизвестного узника Дахау // Вестник Европы. – 2005. – Т. 15. – С. 5.
2. **Померанц, Г. С.** Живые и мертвые идеи / Г. С. Померанц // Погружение в трясину (Анатомия застоя). – М. : Прогресс, 1991. – С. 311–345.

С. В. Пирковская

Научный руководитель

Г. В. Митрофанова

*Гомельский государственный технический
университет имени П. О. Сухого
г. Гомель, Республика Беларусь*

ВНЕДРЕНИЕ МЕТОДА ТАРГЕТ-КОСТИНГ В СИСТЕМУ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

В условиях современного мирового рынка, характеризующегося жесткой конкуренцией и экономической нестабильностью, российским и белорусским производственным компаниям крайне важно эффективно управлять затратами, ориентируясь на рыночные потребности. Данная работа посвящена теоретическому обоснованию и практическим рекомендациям по внедрению метода таргет-костинг (управление затратами по целевой цене) в организациях этих стран. В статье проанализирована история развития метода, выявлены основные трудности его применения в постсоветских условиях и предложен гибкий механизм его интеграции в систему управленческого учета. В результате исследования были определены ключевые барьеры, такие как традиционный подход к затратам, недостаток взаимодействия между отделами и экономическая нестабильность. Предложен поэтапный план внедрения, включающий адаптацию, создание межфункциональных команд, сочетание с кайзен-костингом и модернизацию учетных систем.

Современный этап развития экономики характеризуется жесткими ценовыми ограничениями и индивидуализацией спроса. Традиционная модель ценообразования «Себестоимость + Прибыль = Цена» утрачивает эффективность, поскольку игнорирует рыночные сигналы [1, с. 15]. Альтернативой выступает концепция таргет-костинг (target costing), зародившаяся в Японии в 1960-х гг. и впервые реализованная Toyota. Метод базируется на формуле: «Целевая себестоимость = Рыночная цена – Целевая прибыль», что меняет вектор управления от внутренних производственных возможностей к внешним рыночным требованиям [2, с. 226].

Мировая практика подтверждает эффективность метода: в Японии его используют более 80% крупных компаний (Nissan, Sony, Canon), в США и Европе – Daimler/Chrysler, Procter & Gamble. Однако в странах с переходной экономикой, включая Россию и Беларусь, распространение метода ограничено [3, с. 254]. Цель данной работы – системный анализ проблем внедрения таргет-костинга в организациях Российской Федерации и Республики Беларусь, разработка адаптированной модели его имплементации.

Таргет-костинг базируется на концепции стратегического управления затратами, согласно которой около 80% будущих затрат продукта закладываются на этапе проектирования. Процедура включает: маркетинговый анализ и определение рыночной цены, установление целевой прибыли, расчет целевой себестоимости, работу межфункциональных команд по достижению целевых показателей. Мировой опыт показывает, что наибольшая эффективность достигается при сочетании таргет-костинга на этапе проектирования и кайзен-костинга на этапе производства [2, с. 228].

Анализ научной литературы и хозяйственной практики позволяет выделить следующие группы барьеров внедрения в организациях России и Беларуси:

1. Экономико-психологические барьеры. На постсоветских предприятиях доминирует «затратный» менталитет: ценообразование осуществляется на основе плановой себестоимости, рассчитанной исходя из внутренних производственных возможностей. Рыночные факторы учитываются опосредованно, что требует смены корпоративной культуры.

2. Организационно-управленческие барьеры. Эффективная реализация метода невозможна без интеграции маркетинга и производства. На многих предприятиях сохраняется функциональная разобщенность: маркетинг не влияет на конструкторские решения, а инженеры проектируют продукт исходя из технологических возможностей, а не рыночной ценности его функций [3, с. 255].

3. Макроэкономические барьеры. Экономики Российской Федерации и Республики Беларусь характеризуются высокой нестабильностью валютных курсов, инфляцией и колебаниями цен на сырье. Целевая себестоимость, рассчитанная на этапе проектирования, может оказаться недостижимой из-за внешних факторов.

4. Методологические барьеры. Прямое копирование западных методик без адаптации к местным условиям (специфика управления, квалификация кадров, технологический уровень) приводит к неудачам. Наблюдается дефицит адаптированных учебно-методических материалов [1].

С учетом выявленных барьеров можно предложить следующую поэтапную адаптивную модель внедрения таргет-костинга:

1. Прединституциональный (подготовительный). Проведение обучающих семинаров для менеджмента, раскрывающих философию метода. Запуск пилотного проекта на одном новом продукте для тестирования методологии без риска для основного производства [3, с. 256].

2. Организационный (формирование межфункциональных групп). Создание команд по продукту, включающих маркетингов, конструкторов, технологов, снабженцев и финансистов. Руководитель команды должен обладать достаточными полномочиями для принятия решений.

3. Методологический (интеграция с системой учета). Модернизация управленческого учета в направлении внедрения функционального метода (ABC). Это позволит идентифицировать затраты по функциям и операциям, давая инженерам понимание, где и за счет чего можно снизить затраты без потери функциональности [1, с. 65].

4. Синергетический (интеграция с кайзен-костингом). Одновременное внедрение кайзен-костинга на производственном этапе для непрерывного улучшения и компенсации внешних негативных эффектов [2, с. 233].

5. Адаптивный (учет макроэкономических рисков). Использование многовариантного планирования: при расчете целевой себестоимости закладывать интервальные значения с учетом прогнозируемых рисков.

В заключение можно сказать, что внедрение таргет-костинга представляет собой переход от модели, ориентированной на производственные возможности, к модели, ориентированной на рыночный спрос. Для предприятий Российской Федерации и Республики Беларусь этот переход сопряжен с преодолением ряда барьеров. Предложенная поэтапная адаптивная модель позволяет минимизировать воздействие этих барьеров и создать условия для успешной имплементации метода, что будет способствовать повышению конкурентоспособности отечественных производственных предприятий.

Список использованной литературы

1. **Сабинова, А. И.** Таргет-костинг как инструмент управленческого учета : учеб. пособие / А. И. Сабинова, Н. В. Лопухова. – М. : Русайнс, 2020. – 127 с.

2. **Хитрая, Л. Н.** Концептуальные подходы совершенствования методов управления затратами в сельскохозяйственных организациях Республики Беларусь / Л. Н. Хитрая // Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси. – Мн., 2013. – С. 225–236.

3. **Молош, У. Д.** Target costing как метод определения целевой себестоимости / У. Д. Молош, С. Д. Белоус // Экономика и управление: социальный, экономический и инженерный аспекты : сб. науч. ст. VI Международ. науч.-практ. конф., Брест, 23–24 нояб. 2023 г. – Брест : БрГТУ, 2023. – Ч. 1. – С. 253–256.