ISSN 1811-1793

ҒЫЛЫМИ ЖУРНАЛ

С. Торайғыров атындағы
Павлодар мемлекеттік
университеті

ЭКОНОМИКАЛЫҚ СЕРИЯ

1-2′ 2012

ПМУ ХАБАРШЫСЫ
ВЕСТНИК ПГУ

Научный журнал Павлодарского государственного университета
имени С. Торайгырова

СВИДЕТЕЛЬСТВО
о постановке на учет средства массовой информации
№ 4533-Ж
выдано Министерством культуры, информации и общественного согласия
Республики Казахстан
31 декабря 2003 года

Арын Е.М., д.э.н., профессор (главный редактор);
Эрназаров Т.Я., к.т.н., доцент (зам. гл. редактора);
Салихова А.Р. (отв. секретарь);

Редакционная коллегия:
Алимбаев А.А., д.э.н., профессор;
Алпысбаева С.Н., д.э.н., профессор;
Жатканбаев Е.Б., д.э.н., профессор;
Нурушев Г.Ж., д.э.н., профессор;
Сатова Р.К., д.э.н., профессор;
Сейткасимов Г.С., д.э.н., академик НАН РК;
Айтжанова Д.Н. (тех. редактор).

За достоверность материалов и рекламы ответственность несут авторы и рекламодатели.
Мнение авторов публикаций не всегда совпадает с мнением редакции.
Редакция оставляет за собой право на отклонение материалов.
Рукописи и дискеты не возвращаются.
При использовании материалов журнала ссылка на «Вестник ПГУ» обязательна.

© ПГУ им. С. Торайгырова

УДК 65.015

М.А. ГОРДОВА, Д.А. АТАЖАНОВА, А.Ж. МУСИНА

TARGET-COSTING КАК ИНСТРУМЕНТ ОПТИМИЗАЦИИ ЗАТРАТ ПРЕДПРИЯТИЯ

Принято считать, что после того как пройден этап разработки продукта и выполнено калькулирование его себестоимости, продукт выводится на рынок по цене, покрывающей затраты на его производство и обеспечивающей достаточный уровень прибыли. На самом деле часто события развиваются в обратном порядке. Обычно компании уже знают, на какой уровень

цен они могут рассчитывать, и проблема состоит в разработке продукта, себестоимость которого позволила бы обеспечить необходимый уровень прибыльности в сложившихся условиях. Как видим, вопрос себестоимости всегда остается центральным. Поэтому компании пытаются получить необходимый результат, используя Target Costing - целевое планирование затрат. Таргет-костинг следует рассматривать не как технику расчетов, а скорее как способ оптимизации продукта. Основной девиз при этом таков: лучше сразу, на раннем этапе определить реальные размеры затрат, чем потом детально разбираться в них [1].

Существенное организационное условие для использования в работе таргет-костинга заключается в тесном сотрудничестве опытно-конструкторского бюро с другими подразделениями предприятия. Если продукт разрабатывается и производится в расчете на анонимного покупателя, то большое значение приобретает сотрудничество с отделом маркетинга. Если же решено разработать новый продукт, то следует **создать межфункциональную рабочую группу экспертов** по целевым затратам. Такая рабочая группа образуется в первую очередь из сотрудников опытно-конструкторского бюро, службы маркетинга, отдела качества, производственных подразделений и службы контроллинга.

Родиной концепции таргет-костинг считают Японию. Данная концепция была впервые применена в корпорации Toyota в 1965 г., хотя некоторые ранние, более примитивные её формы ещё в 1947 г. использовала компания General Electric [2].

Первым, кто употребил современную формулировку – «таргет-костинг» (target costing) был Тоширо Хиромото, опубликовавший в 1988 г. одну из самых цитируемых в последующие годы статей, посвященных достижениям японского управленческого учета [3].

Система таргет-костинг – это целостная концепция управления, поддерживающая стратегию снижения затрат и реализующая функции планирования производства новых продуктов, превентивного контроля издержек и калькулирования целевой себестоимости в соответствии с рыночными реалиями. Именно с такой позиции мы и будем её рассматривать в дальнейшем.

Уже много лет система таргет-костинг используется на производственных предприятиях, особенно в инновационных отраслях, где постоянно разрабатываются новые модели и виды продукции. Таргет-костинг использует приблизительно 80% крупных японских компаний (Toyota, Nissan, Sony, Matsushita, Nippon Denso, Daihatsu, Cannon, NEC, Olympus, Komatsu и многие другие), а также значительная часть известных американских и европейских компаний (Daimler/Chrysler, ITT Automotive, Caterpillar, Procter & Gamble и др.), которые добиваются высокого качества и

рентабельности своей продукции. Кроме сферы производства инновационных продуктов, таргет-костинг всё чаще применяют предприятия, задействованные в сфере обслуживания, а также неприбыльные организации [4].

Сама идея, положенная в основу концепции таргет-костинг, несложна и революционна одновременно. Японские менеджеры просто вывернули «наизнанку» традиционную формулу ценообразования: Себестоимость + Прибыль = Цена, которая в концепции таргет-костинг трансформировалась в равенство Цена – Прибыль = Себестоимость. Это простое решение позволило получить прекрасный инструмент превентивного контроля и экономии затрат ещё на стадии проектирования.

Система таргет-костинг, в отличие от традиционных способов ценообразования, предусматривает расчёт себестоимости изделия, исходя из предварительно установленной цены реализации. Эта цена определяется с помощью маркетинговых исследований, т.е. фактически является ожидаемой рыночной ценой продукта или услуги.

Для определения целевой себестоимости изделия (услуги) величина прибыли, которую хочет получить фирма, вычитается из ожидаемой рыночной цены. Далее все участники производственного процесса – от менеджера до простого рабочего – трудятся над тем, чтобы спроектировать и изготовить изделие, соответствующее целевой себестоимости.

Инженерная разработка продукта на японских предприятиях, где концепция таргет-костинг прошла длительную «обкатку», отличается от подхода, доминирующего в западных компаниях. Например, процесс усовершенствования продукта на Западе осуществляется следующим образом: Проектирование → Себестоимость → Перепроектирование. В Японии этот же процесс в соответствии с идеологией таргет-костинг приобретает другой вид: Себестоимость → Проектирование → Себестоимость

В чём преимущество такого подхода? Во-первых, данный подход к разработке нового продукта обеспечивает поэтапное осмысление каждого нюанса, касающегося себестоимости. Менеджеры и служащие, стремясь приблизиться к целевой себестоимости, часто находят новые, нестандартные решения в ситуациях, требующих инновационного мышления.

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

Таким образом, весь производственный процесс, начиная с замысла нового продукта, приобретает инновационный характер, не выходя за рамки заранее установленных затратных ограничений.

Например, в автомобилестроительной отрасли Японии целевая себестоимость определяется не только для каждой новой модели, но и

для каждой части проектируемого автомобиля. Дизайнеры разрабатывают пробный проект и пытаются выяснить, находится ли сметная себестоимость автомобиля в пределах целевой себестоимости. Если нет, то в проект вносятся необходимые изменения. Этот процесс продолжается до тех пор, пока не исчезает промежуток между сметной и целевой себестоимостью. Только после этого делают опытный образец автомобиля для испытаний.

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

Если схематически изобразить процесс управления по целевой себестоимости (таргет-костинг) на рисунке 1, можно увидеть, что «движение» к целевой себестоимости имеет двустороннюю направленность.

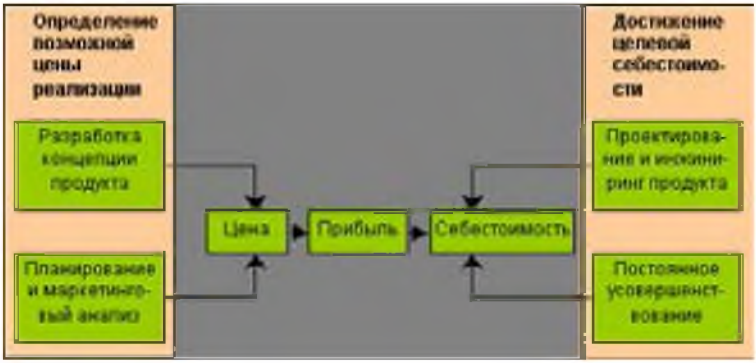

Рисунок 1 – Процесс управления по целевой себестоимости

С одной стороны, правильно определить целевую себестоимость изделия или услуги невозможно без глубокого маркетингового исследования текущего состояния рынка и его перспектив, а с другой – приведение сметной себестоимости в соответствие с целевой себестоимостью предполагает наличие управленческого таланта у менеджеров, инженерной смекалки у проектировщиков и аналитического мышления у бухгалтеров – специалистов по управленческому учёту. Все эти люди связаны одной целью – ликвидировать разницу между сметной и целевой себестоимостью.

В принципе, применение системы таргет-костинг технически не так уж сложно, чтобы стать невозможным для отечественных предприятий. Главная преграда состоит в другом: для успешного внедрения таргет-костинг в организации должно быть налажено тесное взаимодействие

между разными подразделениями и работниками; коллектив должен быть единой командой, осведомлённой и воспринявшей цель своей совместной работы, действующей как единое целое. Разбалансированность внутреннего механизма, амбициозные действия спорящих за влияние менеджеров, неадекватная корпоративная культура – вот главные симптомы неблагополучной организации, в которой внедрение таргет-костинг практически с самого начала обречено на провал.

Анализируя опыт использования таргет-костинг японскими и западными компаниями, можно выделить ещё несколько «подводных камней», которые могут стать препятствием к реализации замыслов руководства организаций, решивших внедрять эту концепцию у себя.

Во-первых, время разработки нового продукта может неоправданно увеличиваться из-за многочисленных итераций в процессе перепроектирования. Поэтому всегда нужно знать, когда следует остановиться и прекратить исследования, ведь далеко не всякий задуманный продукт можно приспособить к рыночным условиям.

Во-вторых, неумелое применение концепции таргет-костинг может негативно сказываться на людях, находящихся под постоянным прессингом своих руководителей, стремящихся во что бы то ни стало достичь целевой себестоимости. Управленческое рвение менеджеров должно быть ограничено, иначе явный и неявный саботаж со стороны подчинённых будет просто неизбежен.

В-третьих, могут возникнуть конфликты между проектировщиками, усиленно стремящимися снизить производственную себестоимость продукта, и маркетологами, которые часто отказываются даже рассматривать предложения о снижении затрат на сбыт и продвижение продукции к конечному потребителю. Взаимное непонимание может достичь опасных пределов, если не будет вовремя погашено, а ещё лучше – предотвращено руководством. Указанные негативные моменты всё же не следует воспринимать как неустранимое зло. Каждый недостаток организации может быть устранён, если он вовремя идентифицирован и осознан именно как устранимый недостаток. Нужно лишь немного воли к переменам.

Таким образом, можно сделать вывод, что таргет-костинг – это действенный способ предохранения от экономических неудач, который поможет бизнесмену сберечь деньги ещё до того, как они будут потрачены. Такая цель оправдывает затраченные на неё средства.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1 Кайдзен Г. Путь к снижению затрат и повышению качества. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 345с.

2 Tanaka T. Target costing at Toyota // Journal of Cost Management. – 1993. – № 7. – P. 4-11.

3 Hiromoto T. Another hidden-Japanese Management Accounting // Harvard Business Review. – 1988. – № 7. – P. 4-7.

4 Young D. Managing the Stages of Hospital Cost Accounting // Healthcare Financial Management. – 1993. – № 4. – P. 58.

Павлодарский государственный университет имени С. Торайгырова, г. Павлодар. Материал поступил в редакцию 22. 10.12.

М. А. ГОРДОВА, Д. А. АТАЖАНОВА, А. Ж. МУСИНА

TARGET-COSTING КӘСІПОРЫН ШЫҒЫНДАРЫН ОҢТАЙЛАНДЫРУДЫҢ ҚҰРАЛЫ РЕТІНДЕ

M. A. GORDOVA, D. A. ATAZHANOVA, A. ZH. MUSSINA

TARGET-COSTING AS AN INSTRUMENT OF BUSINESS COSTS' OPTIMIZATION

Түйіндеме

Берілген мақалада кәсіпорында таргет-костингті пайдаланудың негұрлым маңызды сұрақтары, Жапон және Батыс компанияларыны таргет-костингті пайдалану тәжірибесі талданған

Resume

The article analyses the most important aspects of using "target-costing" on the production, as well as the experience of using "target-costing" by Japan and West companies.