

УДК 338.512

Ліпич Л.Г., д.е.н., професор

Бортнік С.М., к.е.н., доцент

Мялковська В.І.

Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки

### **АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ СИСТЕМ ЗНИЖЕННЯ ВИТРАТ**

У статті розглянуто сучасні системи зниження витрат: Target costing, Kaizen costing, Benchmarking, Cost killing, Total quality management, Lean Six Sigma, LCC (Life Cycle Cost), Balance scorecard, Аутсорсинг, АВС-аналіз. Визначено доцільність їх застосування. За допомогою матриці конкурентного профілю сучасні системи зниження витрат проаналізовано за такими критеріями, як: гнучкість, рівень контролю, оперативність, затратність, точність визначення витрат, надійність функціонування.

**Ключові слова:** система зниження витрат, сучасні системи зниження витрат, оптимізація витрат, матриця конкурентного профілю, підприємство.

Липич Л.Г., Бортник С.М., Мялковская В.И.

### **АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ СОВРЕМЕННЫХ СИСТЕМ СНИЖЕНИЯ ЗАТРАТ**

В статье рассмотрены современные системы снижения затрат: Target costing, Kaizen costing, Benchmarking, Cost killing, Total quality management, Lean Six Sigma, LCC (Life Cycle Cost), Balance scorecard, Аутсорсинг, АВС-анализ. Определена целесообразность их применения. С помощью матрицы конкурентного профиля современные системы снижения затрат проанализированы по таким критериям, как: гибкость, уровень контроля, оперативность, затратность, точность определения затрат, надежность функционирования.

**Ключевые слова:** система снижения затрат, современные системы снижения затрат, оптимизация затрат, матрица конкурентного профиля, предприятие.

Lipych L., Bortnik S., Mialkovska V.

### **ANALYSIS OF THE EFFECTIVENESS OF CURRENT SYSTEMS OF COSTS REDUCTION**

In the article the modern systems of costs reduction such as: Target costing, Kaizen costing, Benchmarking, Cost killing, Total quality management, Lean Six Sigma, LCC (Life Cycle Cost), Balance scorecard, outsourcing, ABC analysis. In the work determined feasibility of their application. These systems analyzed by criteria such as flexibility, level of control, efficiency, implementation costs, the accuracy definition of cost and reliability of operation with using matrix competitive profile modern.

**Keywords:** system of cost reduction, modern systems of costs reduction, cost optimization, matrix competitive profile, enterprise.

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** На сьогодні через кризові умови існування підприємства в Україні, недосконалу законодавчу базу, часткову втрату можливості впливу держави на економічні процеси, підвищення ціни на енергетичні та матеріальні ресурси істотно зросла собівартість продукції, а діяльність підприємств стала збитковою. Це, в свою чергу, призводить до необхідності розв'язання проблем оптимізації рівня витрат і забезпечення їх стійкого зниження. При цьому особливої

уваги для вітчизняних підприємств набуває пошук шляхів формування та удосконалення системи управління витратами.

Серед значної кількості систем зниження витрат перевагу мають ті системи, що забезпечують контроль, регулювання та оптимізацію витрат, а також дозволяють приймати найбільш ефективні та обґрунтовані рішення. Основне завдання при виборі такої системи полягає у визначенні її характерних особливостей з метою максимального використання переваг та уникнення недоліків. Тому існує потреба у спробі порівняння сучасних систем управління витратами за певними критеріями та визначення серед них найбільш ефективних та доцільних у застосуванні на вітчизняних підприємствах.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Сучасні системи зниження витрат вивчали такі зарубіжні та вітчизняні вчені, як: Аткинсон Ф.Ф., Друкер П.Ф., Бутинець Ф.Ф., Голов С.Ф., Гордієнко В.М., Давидович І.Є., Загородній А.Г., Карпова Т.І., Кузьмін О.Є., Кравченко Ф.В., Мішин В.Н., Мельник О.Г., Попов О.О., Садовська І.Б., Цал-Цалко Ю.С, Шванара В.А. Основні підходи до формування системи управління витратами досліджували Шеремет А.Д., Давидович І.Є., Палій В.Ф., Ніколаєва С.А. Використання таких систем як таргет костинг та кайзен костинг були об'єктом дослідження Хорнгерна Ч.Т. Проблематику формування системи зниження витрат за її елементами вивчали Бутинець Ф.Ф., Кашанова Є.Ф., Савицький Г.В., Онищенко С.В. Методи управління витратами описує Козаченко Г.В. Проте проблема впровадження системи зниження витрат та її адаптації щодо особливостей вітчизняних підприємств різних галузей потребує подальшого дослідження.

**Цілі статті.** Мета статті полягає у здійсненні порівняльної характеристики сучасних систем зниження витрат, визначенні доцільності їх застосування, а також у здійсненні аналізу сучасних систем за такими критеріями як: гнучкість, рівень контролю, оперативність, затратність, точність визначення витрат, надійність функціонування. *Завдання:* визначити сутність, переваги та недоліки сучасних систем зниження витрат; провести бальну оцінку систем за вищезгаданими критеріями; сформуванати матрицю конкурентного профілю на основі аналізу; визначити найбільш оптимальні системи.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** На сьогоднішній день, для вітчизняних підприємств існує проблема вибору оптимальної системи управління витратами. Оскільки усі вони відрізняються між собою за галуззю застосування, витратами на їх впровадження, оперативністю та, як правило, формувалися для оптимізації витрат зарубіжних підприємств, то доцільним є їх подальше вивчення.

До таких систем належать наступні: Target costing, Kaizen costing, Benchmarking, Cost killing, Total quality menegment, Lean Six Sigma, LCC (Life Cycle Cost), Balance scorecard, Аутсорсинг, АВС-аналіз та інші.

Сутнісні характеристики, переваги та недоліки кожної системи наведені у табл. 1. Детальніше дослідивши кожен із вищезгаданих систем, можна зробити висновки: кожна система має ряд переваг та недоліків; усі системи різняться між собою витратами на впровадження, оперативністю, надійністю, фокусуванням уваги на певному виді витрат і т. д.

Для того, щоб максимально оцінити ефективність сучасних систем зниження витрат формуємо матрицю конкурентного профілю. Основними критеріями оцінки визначаємо гнучкість, рівень контролю, оперативність, затратність, точність визначення витрат та надійність функціонування (див. табл.2).

Порівняльна характеристика сучасних систем зниження витрат

Назва системи	Сутність	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Target costing	Суть даної системи полягає в тому, що на підставі відомої (або заданої) ціни реалізації виробу на ринку і бажаної величини прибутку встановлюється цільова собівартість, яка в подальшому забезпечується зусиллями всіх служб підприємства, насамперед технічних.	Маркетингова орієнтація виробництва. Визначення цільових витрат для нових продуктів. Контроль витрат ще на стадії розроблення продукції.	Вимагає залучення працівників до реалізації системи. Встановлення чіткої системи матеріального та нематеріального стимулювання. Формування корпоративної культури на підприємстві.
Kaizen costing	Суть концепції полягає у тому, що покращення здійснюються безперервно, поетапно без значних затрат на їх реалізацію. Щомісяця встановлюються цільові показники зниження затрат, відхилення яких порівнюються із фактичними значеннями.	Забезпечує постійне зменшення витрат й утримання їх на заданому рівні.	Передбачає наявність автономних верстатів та виробничих ліній, а також використання систем виробництва JIT ("just-in-time"). Вимагає побудови системи мотивації працівників і корпоративної культури, що підтримує залучення персоналу в діяльність організації.
Benchmarking	Дозволяє отримати комплексну оцінку управління витратами на підприємстві в порівнянні з еталонним підприємством, що є передумовою поступового покращення управління витратами на основі досвіду і технологій інших підприємств; вдосконалити маркетингову систему управління підприємством.	Комплексна оцінка управління витратами порівняно з еталонним підприємством є передумовою поступового поліпшення управління на основі досвіду інших підприємств.	Вимагає правильно визначеного еталонного підприємства та достовірної інформації про його діяльність. Ускладнюється недостатністю розвитку інформаційних маркетингових систем та відсутністю центрів бенчмаркінгу.
Cost killing	Сприяє оптимізації витрат, спрямований на їх максимальне зниження в найкоротші терміни без шкоди для діяльності підприємства і перспектив його розвитку.	Дає змогу швидко зменшити витрати підприємства, що виникають у внутрішньому та зовнішньому середовищі.	Передбачає скорочення витрат на заробітну плату та чисельності персоналу. Використовується тільки час від часу, і підходить до окремих видів витрат або тільки для певних підрозділів підприємства.
Total quality management	Система управління, заснована на виробництві якісних з точки зору замовника продукції та послуг. Спрямована на постійне вдосконалення якості продукції, якості організації процесів та рівень кваліфікації персоналу.	Сприяє підвищенню організаційно-технічного рівня виробництва. Підвищує продуктивності праці працівників та ефективність їх стимулювання. Покращує якість управлінських рішень.	Збільшуються витрати часу на управління, налагодження комунікацій всередині організації, побудову та підтримку нової корпоративної культури.

продовження таблиці 1

1	2	3	4
Lean Six Sigma	Поєднує у собі системи Six Sigma та Lean Production. Використовує статистичний аналіз для вимірювання та поліпшення операційної діяльності, а також фокусується на усуненні втрат у процесах, таких як виробничі відходи і складські запаси.	Забезпечує досягнення рівня виробництва $6,0\sigma$ (3,4 помилки на 1 млн. виробів).	Використання статистичних методів і методів управління якістю. Підготовку професіоналів, що повинні оперувати даними методами.
LCC (Life Cycle Cost)	Передбачає, що витрати визначаються на виробництво і продаж конкретного продукту впродовж усього його життєвого циклу й надалі зіставляються з відповідними доходами. Застосовується у стратегічному управлінні витратами.	Забезпечує стратегічне бачення структури витрат і зіставлення її зі структурою доходів. Враховує вплив інфляції.	Відсутність періодизації фінансових результатів. Наявність точних і детальних маркетингових описів стану ринку й позиціонування продукції або послуг підприємства. Потребує значної кількості додаткової інформації.
Balance scorecard	Сутність полягає в управлінні організацією на основі виміру та оцінки її ефективності за набором показників, підібраним таким чином, щоб урахувати всі суттєві аспекти її діяльності (фінансові, виробничі, маркетингові і т. ін.).	Проста структура для моніторингу діяльності. Передбачає взаємозв'язок оперативного та стратегічного менеджменту. Вдало інтегрується з системою контролінгу.	Фокусування на управлінні, що базується на показниках, й ігнорування інших факторів. Значні витрати часу на формування системи показників.
Аутсорсинг	Передбачає передачу частини функцій з обслуговування діяльності підприємства стороннім підрядникам чи постачальникам за умови гарантування ними відповідного рівня якості та ефективності їх виконання на основі трансформації чи оновлення бізнес-процесів і технологій.	Спрощення процесу виробничо-господарської діяльності. Зменшення кількості функцій, які потребують одночасного виконання. Зосередженню уваги на основних видах діяльності підприємства.	Недовикористання потужностей частини основних фондів підприємства. Втрата частиною персоналу своїх професійних навичок і знань. Ризик отримання від аутсорсера продуктів неналежної якості, підвищення ціни на аутсорсингові послуги.
ABC-аналіз	За системою діяльність підприємства розглядається як процеси або робочі операції. Сума витрат підприємства впродовж періоду або витрат на певний вид продукції визначається на основі витрат необхідних для здійснення відповідних процесів і операцій.	Забезпечується оцінка ефективності витрат. Підвищення обґрунтованості віднесення накладних витрат на конкретний продукт. Забезпечення взаємозв'язку отримуваної інформації з формуванням витрат.	Потребує істотних змін у системі бухгалтерського обліку. Удосконалення систем інформаційної підтримки, що зумовлює зростання витрат на управління.

Таблиця 2

Матриця конкурентного профілю

Критерії	Ваго-вий коеф і-цієнт	Target costing		Kaizen costing		Benchmarking		Cost killing		Total quality menegment		Lean Six Sigma		LCC (Life Cycle Cost)		Balance scorecard		Аутсорсинг		ABC-аналіз	
		бали	оцінка	бали	оцінка	бали	оцінка	бали	оцінка	бали	оцінка	бали	оцінка	бали	оцінка	бали	оцінка	бали	оцінка	бали	оцінка
Гнучкість	0,10	3	0,3	3	0,3	5	0,5	2	0,2	5	0,5	5	0,5	3	0,3	5	0,5	5	0,5	4	0,4
Рівень контролю	0,10	5	0,5	5	0,5	4	0,4	4	0,4	5	0,5	5	0,5	5	0,5	4	0,4	3	0,3	5	0,5
Оператив-ність	0,22	2	0,44	2	0,44	2	0,44	5	1,1	3	0,66	3	0,66	3	0,66	4	0,88	4	0,88	4	0,88
Запраг-ність	0,23	1	0,23	2	0,46	3	0,69	4	0,92	2	0,46	2	0,46	3	0,69	3	0,69	3	0,69	2	0,46
Точність визначення вигрat	0,20	4	0,8	5	1	5	1	4	0,8	5	1	5	1	3	0,6	5	1	4	0,8	5	1
Надійність функціону-вання	0,15	5	0,75	5	0,75	4	0,6	3	0,45	4	0,6	5	0,75	5	0,75	4	0,6	3	0,45	5	0,75
Σ	1,00	X	3,02	X	3,45	X	3,63	X	3,87	X	3,72	X	3,87	X	3,5	X	4,07	X	3,62	X	3,99

**Висновки.** Найбільш оптимальними за обраними критеріями виявилися системи Balance scorecard, ABC-аналіз, Cost killing та Lean Six Sigma. При цьому найнижчий інтегральний показник у системи Target costing та Kaizen costing. Це зумовлено, насамперед, значними витратами на їх впровадження (побудову системи мотивації працівників і корпоративної культури, а у випадку Kaizen costing – наявність автономних верстатів та виробничих ліній, що самостійно вимикаються у разі несправностей). Також при виборі методики зниження витрат вітчизняним підприємствам, необхідно враховувати галузь та стадію виробництва, на якій прагнуть запровадити систему. Адже існує ряд систем, що можуть впроваджуватись лише на певному етапі виробництва (напр., Target costing, Kaizen costing, LCC) і ті, які адаптуються до будь-яких умов (Benchmarking, Balance scorecard, ABC-аналіз, Lean Six Sigma). При цьому показники надійності та можливості контролю витрат практично однакові в усіх системах, що підтверджує їх застосування на світових компаніях.

**Список використаних джерел:**

- 1.Бондаренко С. М. Особливості використання соціально-орієнтованої концепції загального управління якістю TQM в Україні / С. М. Бондаренко, І. А. Строкач. // Технології та дизайн. – 2014. – № 1. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/td\\_2014\\_1\\_8.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/td_2014_1_8.pdf)
- 2.Крамської Д. Ю. Дослідження сучасних методів управління витратами та їх застосування на етапах життєвого циклу продукції / Д. Ю. Крамської, В. Д. Вашкіс, О. А. Матяж // Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків : НТУ "ХПІ". – 2015. – № 26 (1135). – С. 29-33.
- 3.Погорелов Ю. С. Методи планування витрат підприємства при застосуванні концепції постійного вдосконалення / Ю. С. Погорелов, С. С. Бондаренко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2013. – № 2(3). – С. 27-31. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vchnu\\_ekon\\_2013\\_2\(3\)\\_6.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vchnu_ekon_2013_2(3)_6.pdf)
- 4.Попов О. Управління витратами / Попов О. // Економічна енциклопедія: У 3-х томах. Т.3. – К. : Видавничий центр «Академія», 2002. – 952 с.
- 5.Рогатенюк Э. В. Характеристика современных методов управления затратами / Э. В. Рогатенюк // Экономика Крыма. – 2012. – № 3 (40). – С. 287–295.
- 6.Характеристика, принципи та проблема практичного застосування таргет- та кайзер-костингу в Україні. Наумов І. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<http://conference.spkneu.org/2012/12/naumov-i/>