

Ключові аспекти зарубіжних систем управління витрат у контексті вітчизняних реалій

У статті досліджено теоретичні основи і практичні аспекти управління витратами за кордоном. Особливу увагу приділено системам управління *Lean Production*, *5S*, *TQM*, *Six sigma*, «Кайдзен», *Target costing*, «Канбан». Проаналізовано стан вітчизняних проблем, пов'язаних зі зниженням величини витрат на підприємстві.

Ключові слова: управління витрат, оптимізація витрат, показник собівартості, *Lean Production*, *5S*, *TQM*, *Six sigma*, «Кайдзен», *Target costing*, «Канбан».

Ключевые аспекты зарубежных систем управления расходов в контексте отечественных реалий

В статье исследованы теоретические основы и практические аспекты управления расходами за рубежом. Особое внимание уделено системам управления *Lean Production*, *5S*, *TQM*, *Six sigma*, «Кайдзен», *Target costing*, «Канбан». Проанализировано состояние отечественных проблем, связанных со снижением величины расходов на предприятии.

Ключевые слова: управление расходами, оптимизация затрат, показатель себестоимости, *Lean Production*, *5S*, *TQM*, *Six sigma*, «Кайдзен», *Target costing*, «Канбан».

The article investigates theoretical foundations and practical aspects of managing costs abroad. Particular attention is paid to systems management «*Lean Production*», «*5S*», «*TQM*», «*Six sigma*», «*Kaizen*», «*Target costing*», «*Kanban*». The state of the domestic problems associated with a decrease in the magnitude of costs in the enterprise.

Keywords: cost management, cost optimization, cost index, «*Lean Production*», «*5S*», «*TQM*», «*Six sigma*», «*Kaizen*», «*Target costing*», «*Kanban*».

Постановка проблеми. В умовах кризового становища вітчизняні підприємства потребують кардинально-налагодженої системи управління витрат, оскільки дана економічна категорія відіграє одну з найважливіших ролей у формуванні прибутку з метою забезпечення конкурентоспроможності і життєздатності підприємства.

Управління витратами – це не тільки вміння заощаджувати ресурси, а й отримувати максимальну віддачу від них [3]. Це є вкрай актуальним для проведення досліджень, спрямованих на виявлення чинників зростання витрат та запровадження заходів, спрямованих на зниження величини витрат.

Аналіз останніх досліджень показав, що вітчизняні підприємства нехтують зарубіжним досвідом управління витратами. Все частіше спостерігаються тенденції необґрунтованого і неконтрольованого зростання витрат. Як результат, це призводить до зменшення прибутковості або навіть збитковості підприємств. На відміну від зарубіжних країн, де раціоналізація виробництва ґрунтувалася на тоншій і детальній інформації про витрати і собівартість, у нашій країні починаючи з 1965 року увага до проблеми контролю за витратами виробництва поступово послаблювалась. Так, показник собівартості починаючи з 1 січня 1965 року із основного був переведений у розряд розрахункових, що призвело в подальшому до втрати інтересу до нього [4]. Тому на тлі негативних тенденцій управлінському персоналу слід приділити неабияку увагу оптимізації витрат із метою задоволення підприємницьких благ в майбутньому.

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. Питання, пов'язані з управлінням витратами підприємства, знайшли відображення в роботах вітчизняних і зарубіжних вчених: Є.І. Бойко, Г.В. Влюсюка, С.В. Голов, М.Г. Грещак, І.Є. Давидовича, К. Дзурі, П.В. Іванюти, С.А. Котлярова, О.С. Коцюби, О.П. Лугівської, К. Макконелла, Л.О. Меренко-

вої, В.Ф. Палія, Ф. Тейлор, Р.А. Фатхутдінова, Ч.Т. Хонгрена, Д.К. Шима.

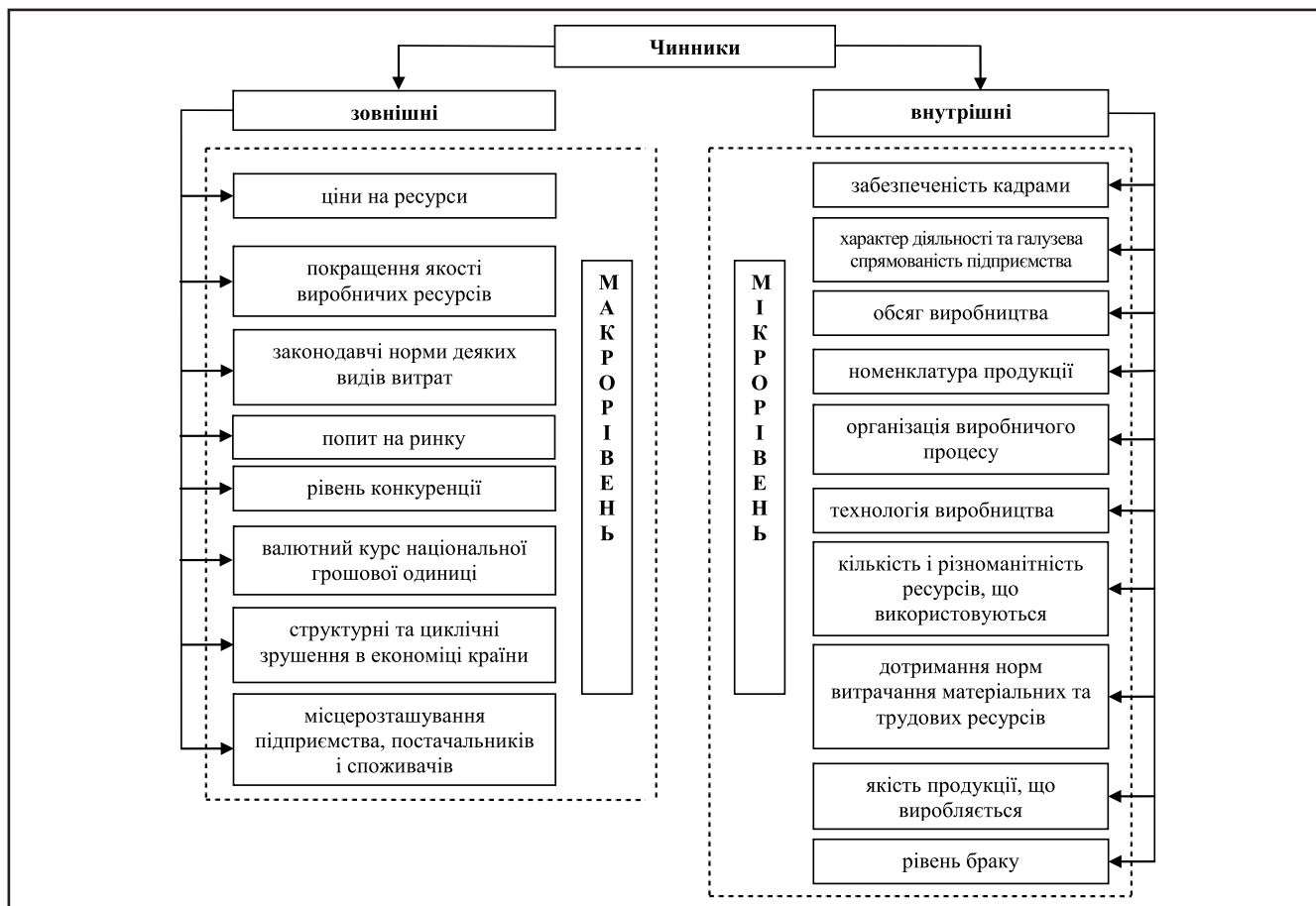
Незважаючи на велику кількість наукових праць, звісно є значні досягнення в теорії та практиці управління витратами, але є та низка питань, що вимагає невідкладних рішень з реформування існуючих або взагалі запровадження нових систем управління витратами.

Метою статті є дослідження зарубіжних систем управління витрат у контексті вітчизняних реалій.

Виклад основного матеріалу. На даний час більшість суб'єктів підприємницької діяльності все більше зіштовхується з неефективним управлінням витрат. А це, як ми знаємо, головна перепона в отриманні бажаних результатів. Витрати мають бути економічно виправданими для зменшення негативного впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства. Саме тому вища ланка підприємства та всі його підлеглі мають проаналізувати чинники, які впливають на поведінку витрат (рис. 1), виявити відхилення від визначених параметрів й проаналізувати допущені помилки в управлінні, врахувавши досвід зарубіжних країн.

Відмінність у поглядах, пов'язаних із чинниками впливу на поведінку витрат, розглядається багатьма авторами. Кожен з них безперечно має свій підхід до визначення чинників, що впливають на собівартість, як на локальному рівні, так і на рівні держави. Проте слід зауважити, що чинники завжди комплексно впливають на процес формування собівартості. Від макроекономічних чинників залежить дія деяких мікроекономічних, або ж комплексно можуть діяти одразу декілька макроекономічних та мікроекономічних чинників. Відбувається, так би мовити, накладання одного чинника на інший. У таких умовах діяльність підприємств ускладнюється [13].

Отже, з огляду на ряд чинників очевидним є те, що на сьогодні підприємства працюють в умовах ризику та невизна-



Чинники впливу на поведінку витрат підприємства

ченості. Тому перед керівництвом держави і перед управлінським персоналом підприємств постає складне завдання відносно пошуку дієвих рішень, які мають бути спрямовані на зниження собівартості продукції, що виготовляється, та надання конкурентних якостей своїй продукції.

Для побудови ефективного управління витратами підприємства доцільним є вивчення стану зарубіжних систем управління витрат, що були запроваджені та широко використовуються на підприємствах Японії: Lean Production, 5S, Total Quality Management, Six sigma, «Кайдзен», Target costing, Kanban та інші, які спрямовані на зменшення величини витрат (табл. 1).

Як показують наукові дослідження і підтверджує практика, управління витратами за допомогою зазначених методів дозволяє організовано і цілеспрямовано здійснювати політику зменшення собівартості. Однак використовувати такі системи на вітчизняних підприємствах потрібно обережно, насамперед для вирішення найгостріших проблем. Це зумовлено неналежним веденням управлінського обліку або взагалі його відсутністю у вітчизняній практиці. Зарубіжні системи управління витрат є достатньо специфічними і потребують певної адаптації. Перш ніж застосовувати наведені системи управління на вітчизняних підприємствах, слід провести їх детальний аналіз та встановити яка система найвірогідніше підійде до галузевої специфіки підприємства [14].

Аналізуючи зарубіжні системи управління витратами, слід відмітити, що в основі концепції target costing закладені планування і зниження витрат на виробництво нової

продукції. Основною формулою target costing є визначення собівартості продукції, яка обчислюється як різниця між ціною і прибутком. Зарубіжні вчені-економісти вихваляють target costing за його просту формулу розрахунку, відсутність калькулювання витрат, зниження трудомісткості розрахунку [2]. Як результат, наприкінці 1980-х років промислові корпорації США почали впроваджувати цей підхід, взявши за зразок японську модель як найбільш ефективну і просунуту. В даний час вона застосовується підприємствами різних галузей промисловості на етапі проектування виробу, планування його собівартості і виробництва. Проте практика показує, що далеко не всі методи, успішно використовувані в Японії, мають шанси прижитися на американській землі. Це відноситься і до системи довічного найму, системи мотивації, підсистемі навчання під час роботи і до багатьом іншим.

Перегортаючи сторінки економічних фактів, хотілося б зупинити увагу на ті відомі компанії, що добилися успіхів у всьому світі. Це Toyota, Ford, Nissan, Canon, Honda, Komatsu, Matsushita, що підвищили рентабельність і конкурентоспроможність бізнесу без значних капіталовкладень за допомогою системи управління «Кайдзен». Вона передбачає безперервне покращення всіх функцій бізнесу, де задіяні всі працівники – від директора до звичайного робітника. Причому її реалізація потребує відносно невеликих матеріальних витрат.

Проте вітчизняні підприємства не поспішають із запровадженням системи управління витрат «Кайдзен». Насамперед це пояснюється відсутністю теоретичної та практичної бази і звісно ж економічною нестабільністю в державі.

ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Системи управління витрат в Японії

№ п/п	Системи управління	Характерні риси	Принципи побудови
1	Lean Production	Концепція управління виробничим підприємством, заснована на постійному прагненні до усунення всіх видів втрат	високі стандарти якості продукції; низькі виробничі витрати; швидка реакція на споживчий попит; короткий час переналадження обладнання
2	5S	Система організації та раціоналізації робочого місця	зниження числа нещасних випадків; підвищення рівня якості продукції, зниження кількості дефектів; створення комфортного психологічного клімату; підвищення продуктивності праці
3	TQM	Безперервне підвищення якості всіх організаційних процесів	орієнтація на споживача залучення працівників з вигодою використання їх здібностей підхід до системи якості як до процесу системний підхід до управління постійне поліпшення
4	Six sigma	Необхідність поліпшення якості виходів кожного з процесів, мінімізації дефектів і статистичних відхилень в операційній діяльності	ширий інтерес до клієнта; управління на основі даних і фактів; орієнтованість на процес управління процесом і вдосконалення процесу; взаємодія без кордонів прагнення до досконалості плюс поблажливість до невдач;
5	Кайдзен	Безперервне вдосконалення процесів виробництва, розробки, допоміжних бізнес-процесів і управління, а також усіх аспектів життя	безперервні зміни; відкрите визнання проблем; аналіз того, що відбувається і дії на основі фактів; вбудовування якості в процес якомога раніше
6	Target costing	Система зниження собівартості продукції на всьому виробничому циклі за рахунок виробничих, інженерних, наукових досліджень і розробок	першочергова і постійна орієнтація на вимоги ринку і клієнтів; калькуляція цільових витрат для нових продуктів облік впливу на собівартість продукції побажань споживачів щодо якості і термінів виготовлення продукції; використання концепції життєвого циклу продукту
7	Kanban	Організація виробництва і постачання, що дозволяє реалізувати принцип «точно в строк»	раціональна організація і збалансованість виробництва; комплексне управління якістю на всіх стадіях виробничого процесу; партнерство тільки з надійними постачальниками і перевізниками

Вітчизняний персонал як завжди з острахом та ворожістю ставиться до змін, тим більше до кардинальних [7].

Разом із тим компанія «Кока-Кола Беверіджиз Україна» у 2007 році запровадила «кайдзен-калькулювання». Звісно, на початку дана компанія зіткнулася з реальними труднощами, оскільки нововведення не знаходили підтримки персоналу. Проте керівництво підійшло до вирішення поставленого завдання надзвичайно серйозно. Як результат, було запрошено провідних спеціалістів та проведено роз'яснювальні роботи на всіх рівнях [7]. Компанія «Кока-Кола Беверіджиз Україна» зайняла одну з основних ніш на українському ринку.

На нинішньому етапі розвитку світової економіки систему «Канбан» широко застосовують підприємства, фірми і компанії Європи, Азії та Америки. Так, відомо, що в США систему «Канбан» застосовують близько 30 фірм, у Німеччині – більше 100, в Японії – всі відомі автоконцерни і фірми (Toyota, Honda, Nissan, Suzuki, Mazda, Mitsubishi, Subaru, Daihatsu), які співпрацюють з ними. Наприкінці 90-х років XX ст. ванкуверський підрозділ компанії Hewlett-Packard, що спеціалізується на виробництві принтерів, завдяки впровадженню японської системи «Канбан» протягом року перетворився на підприємство з мінімальними запасами (запаси зменшилися з 3,5 до 0,9 місяця) і значно скоротив виробничий цикл.

В Україні функціонують вже ті підприємства, які є діловими партнерами європейських фірм і працюють по системі «Канбан» із провідними постачальниками. З усіма партнерами just-in-time не працює жодна компанія у світі, навіть Toyota, яка першою запровадила систему «Канбан». Це не раціонально. Потрібно визначити 5, 10 чи більше постачальників стратегічно важливих для фірми, і саме з ними налагоджувати відносини, так щоб вони постачали тільки потрібний товар у потрібний час. Від цього виграють всі, підвищуючи рівень праці і культуру постачання, вводячи сучасні технології і підвищуючи власну ефективність. А далі, своєю чергою, підвищувати рівень вимог і стимулювання до розвитку своїх партнерів і постачальників.

Поряд із такими відомими системами управління, як Lean Production, 5S, TQM, Six sigma, «Кайдзен», Target costing, «Канбан», що притаманні провідним японським компаніям, використовуються й американські системи direct costing, standart costing, ABC, CVP-аналіз absorption-costing, кост-кілінг, бенчмаркінг витрат, LCC-аналіз, метод EVA тощо.

На нашу думку, для того щоб правильно обрати систему управління витратами, яка задовольнить усі потреби підприємства, керівництву слід зіставити наявні переваги з допущеними недоліками вищеназваних систем. Адже тільки

глибокий аналіз існуючих систем управління витратами допоможе зайняти провідне місце серед конкурентів.

А.І. Стагній, Т.О. Степанова вважають, що на сучасних українських підприємствах найдоцільніше використовувати АВС-аналіз, бо у результаті впровадження у виробництво досягнень науково-технічного прогресу, тотальної автоматизації і механізації виробництва частка прямих витрат у собівартості постійно знижується. Тобто стає зрозумілим, що для сучасного підприємства характерним має стати пошук шляхів управління не стільки прямими, а накладними витратами. А це ефективно та раціонально може бути здійснено за допомогою АВС-аналізу. Але все ж таки підприємство має самостійно обрати систему, яка буде найефективнішою для його виду і напрямів діяльності. Як каже народна мудрість: скільки існує людей, стільки існує думок. Але річ в тім, що ті досвідчені спеціалісти, які пройшли практику ефективного управління витратами, мають зосередити свої зусилля на виході вітчизняних підприємств із кризового становища. Чим далі підприємці будуть приховувати витрати, тим швидше падатимуть у прірву збитковості.

Досвід найбільш процвітаючих в області якості та продуктивності американських фірм показує, що витрати на підвищення кваліфікаційного та освітнього рівня працівників – найефективніший вид капіталовкладень, найоптимальніша інвестиційна політика, а зовсім не тягар для бюджету корпорацій.

На відміну від такого підходу керівники, які продовжують дотримуватися традиційних підходів до організації виробництва, вважають, що поки їхні підприємства не настільки багаті, даремно витрачати кошти на освіту. Вони навіть не в змозі зрозуміти того факту, що при такому відношенні вони ніколи не стануть багатшими.

Висновки

Отже, при використанні зарубіжного досвіду лідируючих компаній Японії і США варто врахувати системи управління витратами та підвищити кваліфікаційно-освітній рівень вітчизняного персоналу. Це стане поштовхом до успішного функціонування підприємства в ринковому середовищі, налагодження виробництва конкурентоспроможної продукції та звісно ж отримання такого довгоочікуваного прибутку, що дозволить мінімізувати витрати без погіршення якості продукції.

Список використаних джерел

1. Бойко Є.І. Удосконалення системи управління на підприємстві // Є.І. Бойко, О.А. Лоза // Науковий вісник НЛТУ України. – 2008, вип. 18.6. – С. 139–141.
2. Влюсюк Г.В. Аналіз та оцінка існуючих систем управління витратами // Держава та регіони. – №6. – 2009. – С. 78–79.
3. Грецак М.Г., Коцюба О.С. Управління витратами: навч.-метод. посіб. для самостійного вивчення дисциплін. [Текст] – К.: КНЕУ, 2002. – 131 с.
4. Давидович І. Є. Управління витратами: [навч. посібн.] / Давидович І. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 319 с.
5. Іванюта П.В., Лугівська О.П. Управління витратами: навч. посіб. // Київ: «Центр учбової літератури», 2011. – С. 316.
6. Кальєніна Н.В. Інструментарій системи управління витратами підприємства // Класичний приватний університет, 2011, №1. – 230 с.
7. Качалай В.В. Кайдзен-костинг: досвід і перспективи впровадження на промислових підприємствах України // Бізнес Інформ. – 2013. – №8. – С. 273–277.
8. Меренкова Л.О. Управління витратами підприємства в ринковій економіці: автореферат канд. екон. наук: 08.06.01 / Харківський держ. економічний ун-т. – Х., 2003.
9. Московчук А.Т., Ліщук В.І., Московчук І.О. Аналітичне забезпечення управління витратами / А.Т. Московчук, В.І. Ліщук, І.О. Московчук // [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: http://www.archive.nbu.gov.ua/Portal/Soc_Gum/En_em/2008_5_2/Zbirmik_EM_08_2_42.pdf
10. Партин Г.О. Управління витратами підприємства: концептуальні засади, методи та інструментарій: монографія. – К.: Вид-во УБСНБУ, 2008. – 219 с.
11. Пилипенко О.О. Управління витратами на сучасних підприємствах // Формування ринкових відносин в Україні. – 2006. – №12(67). – С. 8–11.
12. Рижикова Н.І., Накісько О.В. Управління витратами: навчальний посібник. – Харків: ХНТУСГ, 2013. – 198 с.
11. Турило А.М., Кравчук Ю.Б., Турило А.А. Управління витратами підприємства: навч. посібн. – К.: Центр учбов. літ-ри, 2006. – 120 с.
13. Цимбалюк Л.Г., Скригун Н.П. Чинники, резерви та шляхи зниження витрат виробництва, як основа зменшення ціни товару / Л.Г. Цимбалюк, Н.П. Скригун // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2011. – №3(15). – С. 88–95.
14. Шандора Н.В. Створення ефективної системи управління витратами підприємства // Фінанси України. – 2003. – №7. – С. 97–101.

О.А. АБАЗІНА,
аспірант кафедри фінансів, обліку і аудиту, Інститут економіки та менеджменту Національного авіаційного університету

Формування економічного механізму енергозбереження на авіатранспортних підприємствах

У статті розглянуто сутність, умови формування та закономірності функціонування економічного механізму енергозбереження на авіатранспортних підприємствах України, обґрунтовані критерії оцінки ефективності його дії.

Ключові слова: енергозбереження, енергоспоживання, енергоефективність, енергія з відновлюваних джерел, енергоносії, економічний механізм, авіатранспортні підприємства.

О.А. АБАЗІНА,
аспірант кафедри фінансов, учета и аудита, Институт экономики и менеджмента Национального авиационного университета

Формирование экономического механизма энергосбережения на авиатранспортных предприятиях

В статье рассмотрены суть, условия формирования и закономерности функционирования экономического механизма энергосбережения на авиатранспортных предприятиях Украины, обоснованы критерии оценки эффективности его действия.