

**СТАДНЮК Т.В.**

асистент кафедри обліку і аудиту

Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки

**МОРОЗ О. І.**

студентка IV курсу Інституту економіки та менеджменту

Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки

### **СУЧАСНІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ**

**Анотація:** У статті відображено сучасні системи управління витратами та визначено передумови їх застосування.

**Аннотация:** В статье отражены современные системы управления затратами и определены предпосылки их применения.

**Summary:** The article shows the modern cost management system and defines the preconditions for their applying.

**Постановка проблеми.** Однією із цілей, на досягнення якої спрямовані заходи підприємства є скорочення витрат, оскільки зростання собівартості продукції не входить в коло інтересів споживача. Підвищення ціни працюватиме на користь підприємства до того моменту, поки якісні параметри кінцевої продукції будуть мати більший вплив на рішення споживача, ніж цінові характеристики. Категорія «витрати» формує одну із ланок управління підприємством, адже джерела походження, величина та розподіл витрат впливають на внутрішній аспект процесу ціноутворення, що цілком залежить від підприємства. Це, в підсумку, стає індикатором результатів діяльності, що включає як матеріальну форму вираження – отримані прибутки, так і нематеріальну – визнання споживачів та уявлення про продукт, що забезпечує успішну діяльність підприємства у довгостроковій перспективі.

**Постановка завдання.** Для раціонального управління підприємством створені механізми, спрямовані на контроль, оптимізацію величини витрат та пошук шляхів їх скорочення. Тому завданням дослідження є моніторинг існуючих систем управління витратами.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Процес глобалізації надає

можливість проаналізувати системи управління витратами, що використовують світові компанії. Такі моделі створюються цими ж організаціями з метою визначення резервів для скорочення витрат. Головною ціллю таких систем є пошук резервів скорочення витрат виробництва для того, щоб для споживача ціни на кінцеву продукцію залишалися доступними.

Системи управління витратами спрямовані на оптимізацію процесу виробництва з позиції мінімізації витрат через уникнення відходів. Традиційне управління витратами означає контроль лише на стадії виробництва, однак більшість виробничих витрат формуються ще на стадії розробки і проектування [4, с. 54]. Так вважають фахівці Toyota Motor Company, і у зв'язку з цим компанії потребують загальної системи управління витратами, яка включає оцінку витрат на усіх етапах створення нового продукту.

До сучасних систем управління витратами підприємства належать:

- life-cycle costing (LCC) – концепція управління витратами життєвого циклу товару;
- target costing – система визначення витрат протягом процесу проектування, модифікації та незначної модернізації продукту;
- activity-based costing (ABC) – розрахунок загальних витрат за типами робочих операцій;
- kaizen costing – концепція постійного удосконалення і скорочення витрат на стадії виробництва конкретної моделі;
- strategic cost analysis (SCA) – стратегічний аналіз витрат, що базується на терміні value chain (ланцюг формування споживчої вартості).

Потреба у системі LCC виникла у результаті дії таких чинників як скорочення життєвого циклу виробів, зростання вартості підготовки до виробництва, визначення фінансових показників (витрат і доходів) на стадії проектування. Науково-технічний прогрес скоротив життєвий цикл виробів. Висока технологічна складність виробу призводить до того, що близько 90 % виробничих витрат визначають на стадії проектування. Тобто, принцип LCC

визначений як «прогноз і управління витратами на виробництво на стадії проектування». Такий підхід має важливе значення, оскільки необхідним є правильне визначення ціни, що покриє витрати на продукт і забезпечить відповідний розмір прибутку [3, с. 102].

Пошук нових методів отримання об'єктивної інформації про витрати зумовив появу системи ABC, відповідно до якої підприємство визначають як набір робочих операцій. Кожна робоча операція потребує певної величини ресурсів. Відповідно визначають перелік і послідовність робіт на підприємстві шляхом розподілу складних робочих операцій на більш прості та розраховують потребу у ресурсах. ABC виділяє три типи робіт по способу їх участі у випуску продукції: Unit Level (штучна робота), Batch Level (пакетна робота), Product Level (продуктова робота). Така класифікація базується на вивченні залежності між витратами і різноманітними виробничими процесами: випуск одиниці продукції, випуск замовлення (пакета), виробництво власне продукції. Для обліку витрат функціонування підприємства в цілому вводять четвертий тип робіт – Facility Level (загальногосподарські роботи). Витрати перших трьох категорій робіт можуть бути прямо віднесені на конкретний продукт, а витрати останньої розподіляють за допомогою відповідних алгоритмів [3, с. 99].

Одна із компаній, що здійснила значний стрибок у розвитку автомобільної галузі, синтезуючи існуючі системи управління витратами – Toyota Motor Company завдяки спеціальному набору правил TPS (Toyota Production System), одним із елементів якого є забезпечення гнучкості для того, що відповідати умовами ринку, отримання прибутку через зниження витрат і довгострокове процвітання.

TPS прагне до абсолютної ліквідації відходів, щоб дати можливість учасникам системи працювати ефективно. Члени Toyota прагнуть постійно удосконалювати свої стандартні процеси та процедури для забезпечення максимальної якості продукції, підвищення ефективності та усунення зайвих витрат або відходів. Це відомо як «kaizen» і застосовується до кожної сфери діяльності компанії. Цей процес був поширений серед японських підприємств і

застосовується в тому числі і в Toyota [2]. Але японське слово «kaizen» відрізняється від англійського відповідника «improvement», і означає не раптове удосконалення в результаті інновацій, а неперервне накопичення таких удосконалень [4, с. 55].

Причиною створення виробничої системи компанії стала ідентифікація всіх можливих втрат, серед яких виділяють перевиробництво; очікування; нерациональне транспортування; зайві етапи обробки; зайві запаси; непотрібні переміщення; випуск продукції з дефектами [1, с. 50].

Отже, TPS передбачає повну відсутність втрат та відходів і ґрунтується на двох принципах:

- «точно в термін» (just-in-time);
- автономізація (autonomation) або автоматизація з використанням інтелекту.

Принцип «точно в термін» полягає у тому, що у ході виробничого процесу необхідні для нього деталі входять на виробничу лінію у той момент, коли це потрібно, і у суворо визначеній кількості. В результаті, компанія, яка послідовно використовує такий принцип, може досягнути наближення до нуля складських запасів [1, с. 30].

Даний принцип □□означатиме випуск «тільки того, що потрібно, коли це необхідно, і в необхідній кількості». Адже доставка «того, що потрібно, коли це необхідно, і в кількості, яка є необхідною» відповідно до цього плану виробництва може усунути відходи, невідповідності і необґрунтовані вимоги, в результаті чого бонусом є підвищення продуктивності. По суті, JT дозволяє регулювати весь процес виробництва природними законами попиту та пропозиції. Споживчий попит стимулює виробництво автомобіля. У свою чергу виробництво автомобіля стимулює виробництво і постачання необхідних деталей, тому цей процес є безперервним [2].

Механізм виробництва JT є можливим для використання завдяки системі «kanban». У TPS унікальний метод управління виробництвом - система «kanban» грає важливу роль. Завдяки постійним технологічним удосконаленням

вона перетворилася в електронну форму, яка керується за допомогою ІТ-методик, що додатково підвищує продуктивність [2]. «Kanban» створює взаємозв'язок між виробничими процесами для управління обсягом виробництва. Є два основних типи карток «kanban» - відбору (withdrawal kanban) і виробництва (production kanban). Перший вказує на кількість виробів, які з одного процесу повинні перейти на наступний; другий відображає, які вироби потрібно зробити на попередньому процесі і в якій кількості [4, с. 167].

Ця ідея була запозичена у супермаркетів. Використовуючи інформацію про товар, можна швидко здійснювати закупівлю нових товарів замість реалізованих. Перетворюючи реальність супермаркетів у особливості виробничого процесу, використання інформації «kanban» дає можливість виробничому підрозділу виробляти стільки виробів, скільки було реалізовано.

Виробнича система Toyota та система «kanban» не є ідентичними. Виробнича система – це група практичних методів виробництва, а система «kanban» – метод управління, який забезпечує виробництво «точно в термін», або інформаційна система, яка дозволяє проводити налаштування часу і обсягів виробництва. Як тільки створені умови для системи «kanban», наприклад, раціональна розробка виробничих процесів, стандартизація операцій і вирівнювання виробництва, то вводять попередні картки «kanban» як основу для подальшого формування повноцінної системи «точно в термін» [4, с. 166].

У виробничій системі Toyota завдяки «kanban» вдається повністю уникнути перевиробництва. Як наслідок, не виникає зайвих запасів, відповідно, немає необхідності у складських приміщеннях і робітниках складу. Крім того, немає потреби у складській документації [1, с. 61].

Другий принцип проявляється у так званому автоматизованому верстаті з елементом інтелекту. Верстат Toyota – об'єкт, оснащений налаштуваннями автоматичного вимкнення. Застосування людської праці є необхідним лише у випадку виведення верстата з робочого стану, як наслідок, оператор може обслуговувати одразу декілька верстатів. Тому зростання ефективності виробництва досягається за рахунок скорочення чисельності операторів.

Відповідальність працівника за певну сукупність операцій є одним із шляхів досягнення ефективності для компанії та можливості набуття нових професійних навиків для працівників.

Ще одна із систем, що застосовується у практиці Toyota - target costing у більш вузькому значенні складається з двох процесів:

1) процесу планування продукту, що відповідає запитам споживачів, та встановлення цільових витрат з цільового прибутку та цільової ціни продажу;

2) процес реалізації цільових витрат через використання функціонально-вартісного аналізу (value engineering - VE) і порівняння цільових витрат з фактичними витратами.

Головна ідея VE полягає в тому, що будь-які продукти і послуги виконують визначені функції, і їх цінність вимірюється відношенням цих функцій до витрат на них. VE дозволяє оцінювати раціональність виробництва продукції чи надання послуги. Тому функції кожного виду продукції чи послуги ясно визначені і описані кількісно. Спочатку технічні прийоми VE були розроблені в компанії General Electric інженером Лоуренсом Д. Майслом. Проте в GE ціллю було скорочення витрат на куповані деталі. Відповідно, VE не був пов'язаний з корпоративним цільовим прибутком і цільовими витратами як у Японії [4, с. 55].

Відповідно до системи SCA діяльність підприємства трактують як ланцюг формування споживчої вартості (послідовність операцій по створенню вартості виробу). Кожна ланка розглядається як з позиції її необхідності у виробничому процесі, так і з позиції ресурсів, що споживаються. Потім визначається cost driver – фактор, який характеризує вартість виконання конкретної операції. Завдання SCA – формування такого ланцюга формування вартості, щоб реальна собівартість не перевищувала цільову. Стратегія цінового лідерства передбачає підтримку якості продукції, ідентичної конкурентній, але за умови менших витрат, і, відповідно, цін. Цінове лідерство досягається через економію на обсягах виробництва, ретельного контролю витрат, мінімізацію витрат на етапі проектування, обслуговування, продажу та реклами [3, с. 94].

**Висновки з проведеного дослідження.** Боротьба за споживача розпочинається на етапі проектування продукту. Саме на цьому етапі формується план щодо переліку та розміру витрат підприємства з метою визначення певного рівня ціни для отримання достатнього розміру прибутку. Тому заходи по управлінню витратами вимагають всебічного дослідження нового продукту від зародження ідеї його створення до моменту виходу його з ринку. Системи управління витратами спрямовані на мінімізацію виробничих витрат. Досягнення фахівців у цьому напрямі формує загальну систему кост-менеджменту.

### **Література:**

1. Оно Т. Производственная система Тойоты. Уходя от массового производства: пер. с англ. / Т. Оно. – М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2005. – 192 с.

2. Just-in-Time – Philosophy of complete elimination of waste // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.toyota-global.com>

3. Керимов В. Э. Методы управления затратами и качеством продукции: Учебное пособие. / В. Э. Керимов, Ф. А. Пертрище, П. В. Селиванов, Э. Э. Керимов. – М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002. – 108 с.

4. Монден Я. Система менеджмента Тойоты: пер. с англ. / Я. Монден. – М: Институт комплексных стратегических исследований, 2007. – 216 с.