

УДК 658

УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА З ВИКОРИСТАННЯМ СИСТЕМИ «ОЩАДЛИВОГО ВИРОБНИЦТВА»

ТРЕТЯК Наталя Миколаївна,

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри фінансів та банківської справи

Черкаського навчально-наукового інституту ДВНЗ «Університет банківської справи»

e-mail: natali_m2008@ukr.net

Анотація. Розглянуто процес управління витратами підприємства шляхом імплементації системи ощадливого виробництва. Визначено основні втрати виробництва, їхні наслідки та запропоновані шляхи щодо їхнього усунення.

Ключові слова. Ощадливе виробництво, управління витратами, втрата робочого часу, перевиробництво, прибуток, дохід від реалізації, продуктивність праці.

Постановка проблеми. Управління витратами є актуальним питанням, оскільки саме витрати впливають на розмір прибутку підприємства, формують собівартість продукції, відбиваються у ціні готової продукції. Метою кожного підприємства є нарощення обсягів прибутку від діяльності і саме скорочення витрат підприємства прямо впливає на обсяг очікуваного прибутку. І тому, питання щодо прийняття ефективних управлінських рішень щодо зменшення суми витрат, зміни їхньої структури та уникнення витрат виробництва є спішним та щемливим.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Основні дослідження провідних учених ведуться щодо вирішення проблеми скорочення обсягу витрат за рахунок зменшення суми основних елементів витрат. Дослідженням даної проблеми присвячені праці таких вчених, як Ф. Ф. Бутинець, С. Ф. Голов, Т. П. Карпова, Л. В. Нападовська, Ю. С. Цал-Цалко, В. В. Лойко, Т. В. Омеляненко, О. В. Щербини, але питання залишається дискусійним та невирішеним.

Метою статті є дослідження процесу управління витратами підприємства з використанням системи «Ощадливого виробництва» та запропонування шляхів щодо імплементації такої системи у діяльність вітчизняних підприємств.

Обґрунтування отриманих наукових результатів. Кожне підприємство зацікавлене в отриманні максимальної суми прибутку від здійснення діяльності, для цього необхідно або збільшити ціну реалізації власної готової про-

Анотація. Рассмотрен процесс управления затратами предприятия путем имплементации системы бережливого производства. Определены основные потери производства, их последствия и предложены пути их ликвидации.

Ключевые слова. Бережливое производство, управление затратами, потеря рабочего времени, перепроизводство, прибыль, доход от реализации, производительность труда.

дукції або зменшити витрати. Збільшення ціни неодмінно призведе до падіння попиту на таку продукцію, оскільки на ринку представлена інша продукція підприємств конкурентів за нижчою ціною. Ще одним із стримуючих чинників підняття ціни, є зубожіння більшої частини населення, що призвело до падіння покупної спроможності. Зменшення суми витрат підприємства, є більш результативним прийомом, оскільки ціна реалізації такої продукції не зростатиме, а навпаки може зменшуватися, що призведе до зростання попиту на продукцію і тим самим до зросту обсягу прибутку підприємства.

Управління витратами є складним економічним процесом, скерований на формування оптимального розміру витрат підприємства. Головними задачами управління витратами є: організація обліку витрат за кожним підрозділом; здійснення аналізу структуру витрат та її вплив на результати діяльності підприємства; прийняття обґрунтованих управлінських рішень; планування обсягів витрат; окреслення розміру очікуваного прибутку з урахуванням обсягів здійснюваних витрат та змін у ринковому середовищі; утворення дієвої системи мотивації працівників щодо збільшення продуктивності праці; контроль за обсягом витрат [7, с. 61].

Наразі актуальним, у вирішенні проблеми управління витратами, залишається питання імплементації основних концепцій системи ощадливого виробництва у діяльність вітчизняних підприємств. Прикладом є підприємства Японії, які є новаторами запровадження системи

ощадливого виробництва, що призвело до лідрства у виробництві та збуті найрізноманітніших товарів: від складних електронних виробів до виробів побутового призначення.

Концепція ощадливого виробництва – це один з новітніх напрямів розвитку менеджменту, яка стала ще одним каналом проникнення західних консультантів на український ринок [4].

Ощадливе виробництво (Lean production) – це система організації і управління розробкою продукції, виробництвом, взаємовідносинами з постачальниками і споживачами, коли продукція виготовляється в точній відповідності до запитів споживачів і з меншими втратами у порівнянні з масовим виробництвом великими партіями [5].

Провідною метою концепції ощадливого виробництва є усунення всіх видів втрат та ефективного використання матеріальних, фінансових та трудових ресурсів шляхом постійного вдосконалення всіх бізнес-процесів підприємства, спрямованих на задоволення потреб споживачів.

Імплементация системи ощадливого виробництва в діяльність підприємства передбачає елімінацію витрат, які не приносять цінності та усунення максимального обсягу втрат під час виробництва продукції. До таких втрат належать:

- перевиробництво продукції, така ситуація трапляється тоді, коли є обсяг виробленої продукції, а попиту на неї немає, що призводить до відволікання фінансових та матеріальних ресурсів з обігу;

- очікування, коли матеріали, деталі, напівфабрикати чекають процесу обробки, що впливає на збільшення собівартості продукції. Неefективне планування, необов'язковість постачальників, проблеми комунікацій та недосконале управління запасами призводять до простоїв, які потребують додаткових грошей та часу;

- неефективна побудова маршруту транспортування готової продукції до покупця та складу готової продукції, що призводить до втрат робочого часу водія, а також та втрат пального;

- додаткові етапи обробки, які виникають як наслідок помилки розрахунків конструкторів, технологів у процесі проектування процесу виробництва продукції;

- створення зайвих запасів сировини та матеріалів на складі, що спричинює нагромадження запасів і породжує витрати на облік та зберігання таких запасів;

- випуск неякісної або бракованої продукції, реалізація якої відбувається за заниженими цінами, розмір яких впливає на зменшення прибутку підприємства;

- хибна організація робочого місця та часу працівників, яка спричинює втрату робочого часу та зниження продуктивності праці. Часто робітники виконують зайві переміщення зі своєї дільниці до цехового складу і в зворотному напрямку, а також ходять навкруги непотрібного їм обладнання. Такі переміщення доцільно усунути, і завдяки цьому прискорити процес. Це одна з найбільш неприємних втрат і для рядового персоналу, і для керівництва, тому що витрачений час і простої роблять неефективними більшість виробничих процесів, обтяжуючи працю робітників. Незважаючи на те, що більшість виробничих процесів розроблялися за умов мінімізації зайвих переміщень та рухів, в основному, це одне з найбільших джерел втрат, які виникають непомітно і які призводять до збоїв [9];

- неправильна організація роботи обладнання, спричинена надмірною експлуатацією основних засобів, наслідком чого є передчасний знос та несправність таких засобів, усунення яких передбачає значних матеріальних витрат на ремонт обладнання.

Система ощадливого виробництва, як будь-яка система складається з взаємопов'язаних елементів, що утворюють єдине ціле. До елементів системи ощадливого виробництва слід віднести суб'єкти та об'єкти системи, функції та цілі системи, мету та принципи (рис. 1).

Елімінація цих втрат з виробництва є досить проблематичною справою. Але якщо добитися зменшення частки цих втрат в організації виробництва, можна значно зменшити витрати на виробництво і тим самим – собівартість виробленої продукції без втрати її якості [10, с. 139].

За даними Інституту ощадливого виробництва, впровадження цих підходів дозволяє скоротити в середньому: тривалість виробничого циклу – на 50%, обсяги незавершеного виробництва – на 60%, кількість випадків переробки продукції – на 70%, необхідні площі – на 30%, необхідний для переналадки обладнання час – на 65% [6, с. 55].

Ощадливе виробництво означає «виробництво», що очищене від всього «зайвого», спрямоване на скорочення витрат, усіх видів втрат і зростання якості продукції. Зменшення усіх видів втрат, також призводить до зростання доходу від реалізації продукції та прибутку підприємства.

емства, так наприклад, неправильна організація робочого місця працівників, спричиняє втрату робочого часу у результаті чого знижується продуктивність праці. Скорочення зазначених витрат призводить до зростання продуктивності праці, робітники вчасно виконують свої функції,

зменшується час на обробку деталей та переміщення готової продукції з цеху на склад. Доводами даного ствердження є економічні формули щодо визначення продуктивності праці та прямої залежності обсягу виробництва від зростання продуктивності праці.

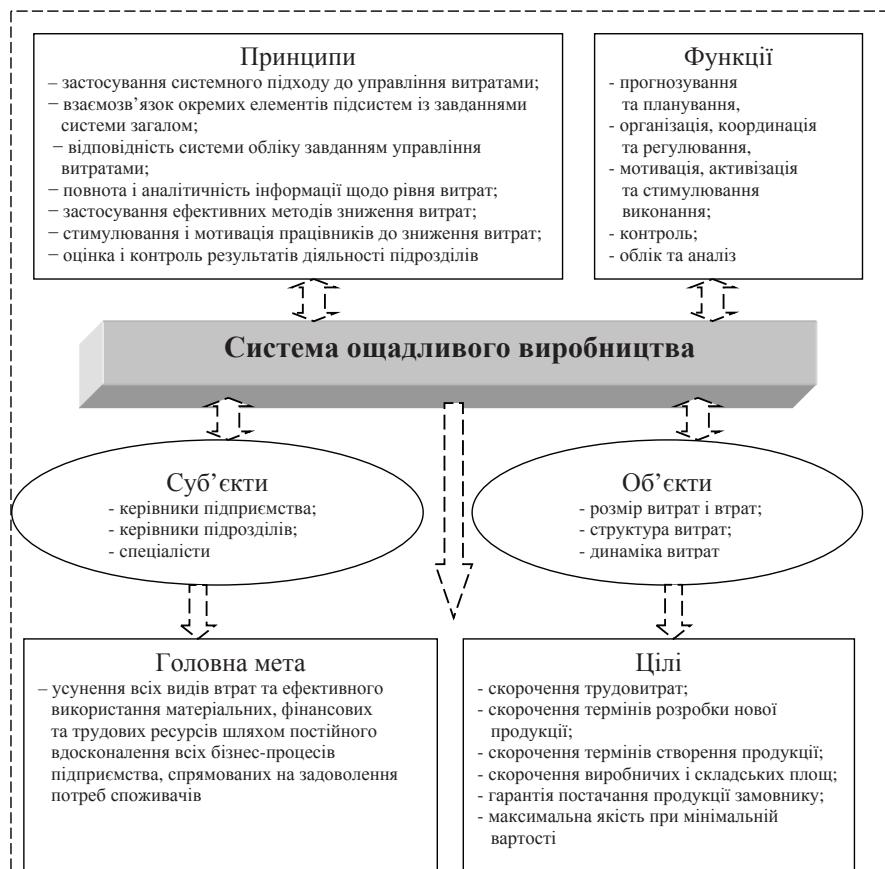


Рис. 1. Елементи системи ощадливого виробництва

Джерело: власна розробка автора.

Отже, можна стверджувати, що умовно, у разі введенні системи ощадливого виробництва на підприємстві відбудеться зростання продуктивності праці, умовно, на 10% та збільшення доходу теж на 10%. Так, як:

$$П = \frac{О}{Ч_{перс}} \quad (1)$$

$$О = П \cdot Ч_{перс} \quad (2)$$

$О$ – обсяг виготовленої продукції у звітному періоді, од. (грн);

$П$ – продуктивність праці 1 працівника, кількість одиниць або грн;

$Ч_{перс}$ – чисельність персоналу підприємства за звітний період, люди;

$Д$ – дохід від реалізації готової продукції за звітний період, грн;

$В$ – витрати підприємства за звітний період, грн;

$П$ – розмір прибутку підприємства за звітний період, грн.

$$П = \frac{Д}{Ч_{перс}} \rightarrow Д = Ч_{перс} \cdot П \quad (3)$$

$$Д = Ч_{перс} \cdot (П \cdot (1+0,1)) \quad (4)$$

$$В + П = Д \quad (5)$$

$$Д - П = В \quad (6)$$

Застосовуючи правила операційного левериджу у даному прикладі, коли зростання доходу від реалізації продукції становить 10%, то прибуток підприємства зростає на 8,2%, оскільки у разі незмінних витрат на виробництво податок на прибуток є незмінним. Отже, імплементація системи ощадливого виробництва у діяльність вітчизняних підприємств надасть можливість підвищити якість продукції, зменшити обсяг

витрат, що спричинить зростання доходу від реалізації та прибутку підприємства.

Повністю виключити видатки на забезпечення якості не є можливим, але вони можуть бути приведені до прийняттого рівня.

Необхідно зазначити, що на нинішній день ощадливе виробництво застосовують майже 100% японських компаній, 72% компаній США, у Великобританії – 56%, в Бразилії – 55%, в Мексиці – 42%, в той час як в Україні ощадливим виробництвом займаються тільки одиночні компанії. Для підприємств України такий крок переходу на ощадливе виробництво був би логічним у зв'язку із вступом її у ВТО і значним підвищенням вартості енергоресурсів [2].

За останній час було розроблено багато теорій і концепцій (шість сигм, теорія обмежень, ощадливе виробництво, тотальна оптимізація виробництва та інші.), які спрямовані на підвищення керованості підприємства та поліпшення його діяльності. З усіх розглянутих концепцій найбільш перспективною для українських підприємств є концепція ощадливого виробництва,

тому що вона враховує стратегічні цілі підприємства і дає можливість комбінувати вищезазначені підходи до підвищення ефективності роботи [3, с. 79].

Імплементация ідеології ощадливого виробництва на українських підприємствах є проблемним питанням, причиною є бар'єр у свідомості людей, через те що, тільки в останні 4 роки українські громадяни, починають економити матеріальні, природні та фінансові ресурси, перед усім свої власні, а потім підприємства, на якому вони працюють.

Система ощадливого виробництва є саме тим інструментом, з використанням якого можна значно зменшити витрати і суттєво скоротити втрати на українських підприємствах. Ідеологія ощадливого виробництва передбачає, що працівник, який влаштовується на підприємство, повинен виконувати усі поставлені завдання, бути готовим до навчання, змін та реформ. У свідомості українських людей відсутнє бажання підвищувати свою кваліфікацію, вчитися, реформуватися.

Таблиця 1

Характеристика основних положень концепції ощадливого виробництва

| Основні положення концепції ощадливого виробництва | Характеристика |
|---|---|
| Врахування потреб споживача | На підприємстві може відбуватися безліч дій, що не важливі для споживача. Лише в тому випадку, коли відомо, що необхідно споживачеві, на підприємстві можливо визначити, які процеси орієнтовані на надання споживачеві цінності, а які ні. |
| Детальний опис процесу від отримання замовлення до поставки | Для оптимізації роботи і виявлення втрат необхідно детально описати всі дії від моменту отримання замовлення, до поставки продукції споживачеві. За рахунок цього можна визначити потенційні можливості для поліпшення процесів. |
| Розробка процесу без втрат | Дії в процесах необхідно вибудувати у такий спосіб, щоб між операціями не було очікувань, простоїв чи інших втрат. Це може вимагати перепроєктування процесів або застосування нових технологій. Усі процеси мають складатися з дій, додають цінність продукту. |
| Випуск лише необхідної споживачу продукції | Підприємство має випускати лише ту продукцію, і в такій кількості, що необхідна кінцевому споживачеві. |
| Сталість застосування концепції ощадливого виробництва | Реалізація концепції ощадливого виробництва не може бути разовим заходом. Взявшись за впровадження цієї системи, необхідно постійно вдосконалювати роботу за рахунок пошуку та усунення втрат. |

Помітною частиною мотивації за системою ощадливого виробництва є порядок оплати праці. Найчастіше в Україні використовується погодинна система оплати, яка не відповідає принципам ощадливого виробництва, тому що вводячи таку систему, керівництво перекладає відповідальність за ефективну організацію праці на плечі керівника підрозділу, тому на виробни-

чих підприємствах доцільно застосовувати відрядну систему оплати праці [8].

Основними заходами впровадження системи ощадливого виробництва у діяльність вітчизняних підприємств є:

1. Правильна організація робочого місця, що дозволить швидко виявляти проблеми у виробництві, спричинених невірно організованим

робочим місцем. Позбавлення від зайвого, приведення до ладу, дотримання порядку та чистоти, усунення небезпечних умов, розроблення покрокових інструкцій та підтримка порядку на робочому місці дасть можливість знизити втрати робочого часу.

2. Оптимальна побудова виробничого та технологічного процесу, у результаті чого зменшаться втрати на неправильне транспортування, створення зайвих запасів, нераціональна втрата робочого часу.

3. Осмислення того, що основний процес відбувається на виробництві, а не в кабінеті керівництва, що наблизить керівний склад підприємства до проблем виробничого процесу, зміцнить трудову дисципліну в колективі.

4. Запровадження ефективного планування, що спричинить усунення перевиробництва продукції та створення зайвих запасів.

5. Формування особливої корпоративної культури та досягнення спільних цілей, синергетичний ефект від об'єднання зусиль співробітників, спрямованих на зменшення витрат, стає, по суті «вічним двигуном» прогресування ощадливого виробництва на підприємстві.

6. Ефективне використання обладнання, така стратегія дозволяє відстежити три види втрат, що відносяться до функціонування обладнання: якість, готовність, продуктивність.

7. Захист від помилки та браку, який передбачає створення системи попередження здійснення помилки та браку, що дасть можливість значно скоротити витрати на виправлення браку продукції, адже витрати на попередження помилки та браку є завжди меншим ніж витрати на виправлення такого браку.

8. Постійний та розгорнутий аналіз витрат підприємства за структурою та у динаміці для

уникнення втрат виробничого та невиробничого характеру.

Досвід впровадження ідей ощадливого виробництва у практику українських підприємств на сьогодні існує. Слід зазначити, що проекти підвищення ефективності діяльності низки українських компаній (корпорація «Артеріум», корпорація «Агросоюз», поліграфічна компанія «Юнівест Прінт» тощо) не проходили під гаслом впровадження ощадливого мислення, але ж за характером змін, що відбулися в компанії і продовжують відбуватись, можна говорити про застосування багатьох елементів даної концепції. Тому є всі підстави наголошувати на тому, що будь-яка компанія в будь-якій країні світу, і Україна тут не є винятком, може успішно застосувати принципи ощадливого виробництва. Найважливіше, що треба усвідомлювати про необхідність комплексного підходу. Тобто перетворення повинні охопити три найважливіші сфери: застосування інструментів ощадливого виробництва, оптимізації організаційної моделі й зміни управлінської культури [1].

Висновки. Проаналізувавши ситуацію, що склалася в Україні, можна сказати, що вже з'явилися реальні можливості для застосування системи ощадливого виробництва, хоча вони досить обмежені. Керівники підприємств усвідомлюють, що одним із головних чинників зменшення собівартості продукції та підвищення прибутку підприємства є імплементація у діяльність підприємства ідей ощадливого виробництва. Отже, впровадивши систему ощадливого виробництва на підприємства можна було б не тільки значно зменшити затрати на виробництва але й підвищити культуру працівників, що дало б позитивні зміни в економіці країни.

Список використаних джерел

1. Бондаренко С. С. Передумови впровадження на підприємстві системи «Бережливе виробництво» / С. С. Бондаренко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 4. – С. 214–217.
2. Вальчук В. Преобразование предприятия на принципах бережливого производства [Электронный ресурс] / В. Вальчук. – Режим доступа : <https://www.u-b-s.ru/berezhlivoe/berezhlivoe-proizvodstvo.html>.
3. Зубенко В. О. Ключові аспекти концепції «ощадливе виробництво» для підприємств залізничного транспорту / В. О. Зубенко // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2016. – № 9. – С. 77–79.
4. Кобилух О. Я. Ощадливе виробництво як концепція оптимізації виробничого та управлінського процесів [Электронный ресурс] / О. Я. Кобилух, Г. М. Мельник. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/23489/1/10-43-49.pdf>.
5. Мироненко М. А. Менеджмент ощадливого виробництва : навчальний посібник / М. А. Мироненко. – 3-тє вид., виправлене. – Дніпропетровськ : Пороги, 2015. – 512 с.

6. Мироненко М. А. Впровадження концепції ощадливого виробництва на вітчизняних підприємствах та в умовах ПАТ «ЄВРАЗ-ДМЗ ім. Петровського» / М. А. Мироненко, Т. І. Лисенко, О. А. Мироненко // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Інноваційна стратегія і тактика фінансово-економічного розвитку суб'єктів національного господарства» (м. Чернівці, 19–20 грудня 2014 р.) : у 3-х частинах / Буковинський державний фінансово-економічний університет. – Чернівці : Видавничий дім «Гельветика», 2014. – Ч. 2. – С. 54–58.
7. Лойко В. В. Система управління витратами промислового підприємства / В. В. Лойко, Б. О. Журавський // Международный научный журнал. – 2016. – № 1. – С. 59–62.
8. Омельниченко О. С. Напрями оптимізації витрат в системі управління [Електронний ресурс] / О. С. Омельченко // Економіка і держава. – 2016. – № 6. – Режим доступу : economy.nauka.com.ua/op=1&z=4901.
9. Омеляненко Т. В. Ощадливе виробництво: концепція, інструменти, досвід : наук.-практ. видання / Т. В. Омеляненко, О. В. Щербина, Д. О. Барабась, А. В. Вакуленко. – Київ : КНЕУ, 2009. – 157 с.
10. Чернієвська П. О. Особливості впровадження концепції ощадливого виробництва на Інгuleцькому гірничо-збагачувальному комбінаті / П. О. Чернієвська, М. А. Мироненко, Т. І. Лисенко // Збірник тез наукових робіт Міжнародної науково-практичної конференції «Перспективи економічного зростання: теоретичні та практичні аспекти» (м. Одеса, 19–20 грудня 2014 р.) : у 2-х частинах. – Одеса : ГО «Центр економічних досліджень та розвитку», 2014. – Ч. I. – С. 138–140.