

13. Перерва П. Г. Економіка і маркетинг виробничо–підприємницької діяльності: Навч. посібник / За ред. проф. Перерви П. Г., проф. Гаврись О. М., проф. Погорелова М. І. Харків : НТУ «ХПІ», 2004. 640 с.

14. Перерва П.Г. Економіка та організація інноваційної діяльності : підруч. / за ред. П. Г. Перерви, С. А. Меховича, М. І. Погорелова. Харків: НТУ «ХПІ», 2008. 1080 с.

15. Перерва П.Г. Інноваційна стратегія суб'єктів господарювання / П. Г. Перерва Т. В. Ногачевська О. Ю. Пригара // Маркетинг: Світовий досвід та український вимір : підручник / За заг. ред. А.О. Старостіної. Київ : Видавництво Ліра-К, 2024. С.353-365.

16. Перерва П.Г. Управління інноваційною діяльністю підприємства // Маркетинг: підручник / За ред. О. А. Старостіної. К.: Знання, 2009. С. 461-518.

17. Шевчук Н.В. Фундаментально-вартісний підхід до визначення ефективності управління ресурсами підприємства // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. № 5 (50). 2011. С.179-185.

1.3. Еволюція сучасних систем формування собівартості промислової продукції

Кобелева Т.О.,

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин,

Чернищенко О.І.,

здобувач PhD,

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут

Ключові слова: собівартість, управління витратами, директ-костинг, таргет-костинг, кайдзен-костинг, ефективність, промислові підприємства

В умовах динамічного розвитку економіки та посилення конкурентно-ринкової боротьби промислових підприємств проблеми формування собівартості продукції набуває все більшої актуальності. Ефективне управління собівартістю продукції є важливим інструментом для забезпечення стабільності, підвищення рентабельності та конкурентоспроможності підприємства [1-19].

Еволюція сучасних систем формування собівартості промислової продукції пов'язана зі стрімким розвитком технологій, цифровізації та змін у методах управління виробничими процесами [1, 7, 11]. Традиційні підходи до калькулювання собівартості часто не враховують сучасних викликів, таких як

багатокомпонентність виробництва, потреба у швидкому прийнятті рішень та інтеграція екологічних стандартів [1, 4].

Мета пропонованого до розгляду дослідження включає в себе вивчення стадій розвитку систем формування собівартості, аналізі їхньої адаптації до сучасних умов функціонування промислових підприємств та визначенні перспектив удосконалення цих систем. У статті також розглядаються інноваційні підходи, такі як впровадження автоматизованих систем обліку, використання концепцій цільової собівартості та вплив глобальних тенденцій, зокрема стійкого розвитку, на структуру собівартості.

Дослідження спрямоване на систематизацію існуючих підходів до формування собівартості, визначення їхніх переваг і недоліків та розробку рекомендацій для підвищення ефективності управління витратами. Отримані результати мають важливе значення як для теоретичних досліджень, так і для практичного використання на підприємствах, що прагнуть підвищити свою конкурентоспроможність у сучасних умовах.

В світовому досвіді управління витратами та формуванням собівартості промислової продукції часто використовується метод «директ-костинг», або інакше – метод часткової калькуляції, який передбачає використання методу формування собівартості продукції за величинами витрат змінного характеру (метод урізаної або не зовсім повної собівартості) [2, 10, 12]. При практичному використанні методу, що аналізується, витрати на виробничо-комерційну діяльність ділять на дві характерні групи: змінні витрати - вони змінюються пропорційно обсягу виробленої продукції, та постійні витрати, які не змінюються при зміні обсягів виробництва і збуту. Постійні витрати списуються на поточні витрати підприємства, їх не включають в собівартість виробленої продукції і не розподіляють між її видами, а безпосередньо списуються на загальні фінансові результати підприємства. У підході «директ-костинг» собівартість продукції формується виключно на основі змінних витрат.

Особливістю цієї моделі є введення нового ключового показника – маржі змінної собівартості, яка визначається як різниця між доходом від продажу продукції та змінними витратами. Якщо від цієї різниці відняти постійні витрати, отриманий результат покаже прибуток або збиток підприємства. На наш погляд, застосування методу «директ-костинг» на рівні всього підприємства дозволяє оцінити внесок кожного конкретного виду готової продукції у повернення постійних витрат та обчислення загальної рентабельності виробництва.

До негативів цього методу належать: відсутність проведеного розрахунку повної собівартості промислової продукції (що слід обов'язково робити згідно діючого законодавства) та нагальна необхідність точного поділу постійних

витрат на їхні складові, що важливо для правильного розрахунку маржинальних витрат. Практичне застосування «директ-костингу» є найбільш ефективним для підприємств із широким асортиментом продукції.

В певній мірі ці недоліки були видалено в підході «стандарт-костинг», який базується на використанні стандартних витрат із подальшим аналізом відхилень фактичних показників від нормативних. Це дозволяє здійснювати управління витратами шляхом порівняння запланованих та реальних значень. На наш погляд, ключовим аспектом цієї моделі є контроль за відхиленнями, оскільки він впливає на вдосконалення встановлених стандартів. За відсутності такого контролю використання цієї моделі не дасть очікуваного ефекту.

Останнім часом досить активно формуються інноваційні методи визначення собівартості, які використовуються для підвищення раціональності виробничо-комерційної діяльності. До таких методів належать сучасні зарубіжні підходи, зокрема «job order cost system» (облік витрат за замовленнями), «process cost system» (облік витрат за процесами), а також концепції «таргет-костинг» і «кайзен-костинг».

Результати дослідження міжнародного досвіду формування собівартості промислової продукції свідчать про те, що на більшості промислових підприємствах в цей час застосовуються в основному дві основні системи визначення виробничих затрат: облік витрат за замовленнями і облік витрат за процесами. Ці системи в певній мірі відповідають методам обліку витрат на українських підприємствах – позамовному та попередільному. Разом з тим, в зарубіжних країнах вказані системи мають на меті виконання контрольних та аналітичних функцій управління. Зокрема, при формуванні собівартості в українській практиці ставиться ціль – виявлення розміру доходу, а в закордонній практиці – процес його формування [18, с. 413].

На сьогодні сфера використання позамовного методу формування собівартості є досить широкою в зв'язку з активним розвитком малого та середнього підприємництва і інноваційної діяльності на великих підприємствах. Як було нами доведено в ході дослідження, організація позамовного методу формування собівартості продукції можлива при наявності відповідних умов виробництва, зокрема: можливість виділяти і індивідуалізувати виробництво унікального (інноваційного, з інтелектуальною складовою) або виробництво за спеціальним цільовим замовленням продукту або невеликої партії виробів, що передбачає отримання інформації не про середню по підприємству, а про індивідуальну собівартість одного виробу.

Процес формування виробничих витрат, собівартості, ціни і прибутку в рамках позамовного підходу представлено на рис.1.

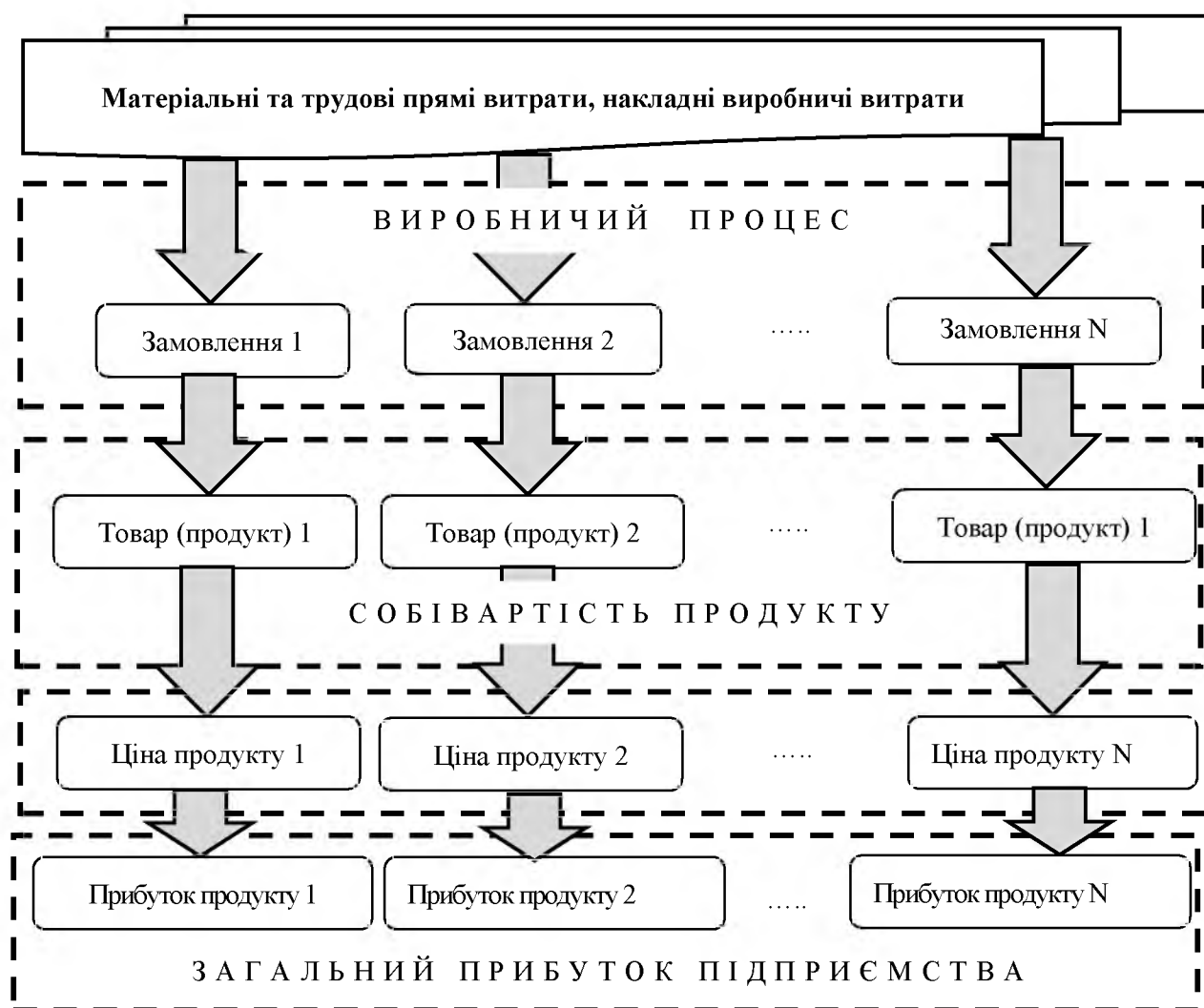


Рис. 1 – Удосконалена схема процесу формування собівартості, ціни і прибутку в рамках позамовного підходу

Джерело: авторська розробка

Об'єктом формування витрат на виробництво та реалізацію промислової продукції при використанні позамовного підходу є окреме замовлення на виробництво, яке складається на одне (декілька) однорідних продуктів (на серійних або масових виробництвах) або на кожний виріб окремо (на дрібносерійних і індивідуальних виробництвах), а також на здійснення наукових, дослідних, ремонтних, експериментальних та інших видів робіт. Основною для прийняття замовлення на виробництво є угода, укладена між підприємством - продуцентом і замовником продукції.

Продовженням розвитку в більшій мірі ефективних методів формування собівартості промислової продукції ми бачимо у розширеному використанні підходу «таргет-костинг», який передбачає управління виробничими витратами підприємства на основі цільової (таргет) собівартості [1, 3, 10].

Розвиток конкуренції на промислових ринках показує, що існуючі в цей час механізми формування собівартості та ціни продукції, які в своїй більшості засновані на витратних засадах, нагально потребують кардинального перегляду. Витратна концепція визнає зазвичай нижню межу ціни виробу на основі повних витрат на його виготовлення. Так як процес виготовлення продукції є досить великий в часовому вимірі, то продуценти намагаються сформувати такий рівень ціни, який би покривав різного роду комерційні і виробничі ризики (інфляція, несвоєчасна сплата, коливання на матеріали і таке ін.) за рахунок збільшення планових витрат на її виробництво. Планування в собівартості завищених витрат дозволяє даному підприємству отримати додатковий розмір прибутку, що не підлягає оподаткуванню. Ринкові фактори попиту та конкуренції при цьому не враховуються [13, 14, 19].

Частіше всього підприємства при виведенні свого продукту на той чи інший ринок вже добре знають на який рівень цін вони можуть розраховувати і проблема в даному випадку стоїть в рівні собівартості продукції, яка б змогла дозволити забезпечити необхідний в даних умовах значення рентабельності промислового виробництва. Виходячи з цього, перед підприємством стоїть задача формування необхідного рівня собівартості продукції. Така задача може бути успішно вирішена за допомогою цільового планування витрат, тобто використовуючи методику таргет-костинг.

Таргет-костинг (target costing) — це метод управління витратами, який спрямований на зменшення витрат на стадії створення промислової продукції з метою досягнути цільового (бажаного) значення прибутку [2]. Сутність цієї методики включає в себе використання традиційного підходу до ціноутворення, згідно якого ціна складається з собівартості і отриманого прибутку. Згідно такого роду концепції, собівартість (C_t) розраховується як певна різниця між значенням ціни (P_{rt}) і значенням прибутку (P_{ft}):

$$P_{rt} - P_{ft} = C_t. \quad (1)$$

У цій моделі значення ринкової ціни P_{rt} носить назву цільової ціни (target price), різниця між виробничою собівартістю і встановленою ціною продажу продукту - носить назву цільового прибутку P_{ft} (target price), а собівартість, з дотриманням якої слід виготовити продукт, носить назву цільових витрат C_t (target cost).

Слід зазначити, що науково-методичні положення таргет-костингу, як і інших прогресивно-інноваційних моделей формування собівартості промислової продукції, ще не знайшли широкого використання на промислових підприємствах нашої країни. Разом з тим, зарубіжний досвід використання інноваційних напрацювань японських

економістів-практиків (це в більшості випадків характерно для бізнес-діяльності автомобільної промисловості) заслуговує на увагу і на більш детальний розгляд передумов і можливостей практичного використання цих методичних розробок в практиці виробничо-комерційної діяльності українських промислових підприємств та організацій.

Виходячи з викладених положень, можемо зробити висновок, що модель «таргет-костингу» є в достатній мірі прогресивною та передбачає формувати собівартість товару не як результат певного аналітичного розрахунку, а як значення важливого показника, на який треба бізнесу орієнтуватися, тобто пропонувати на свій ринок в достатній мірі конкурентоздатний продукт (рис.2).

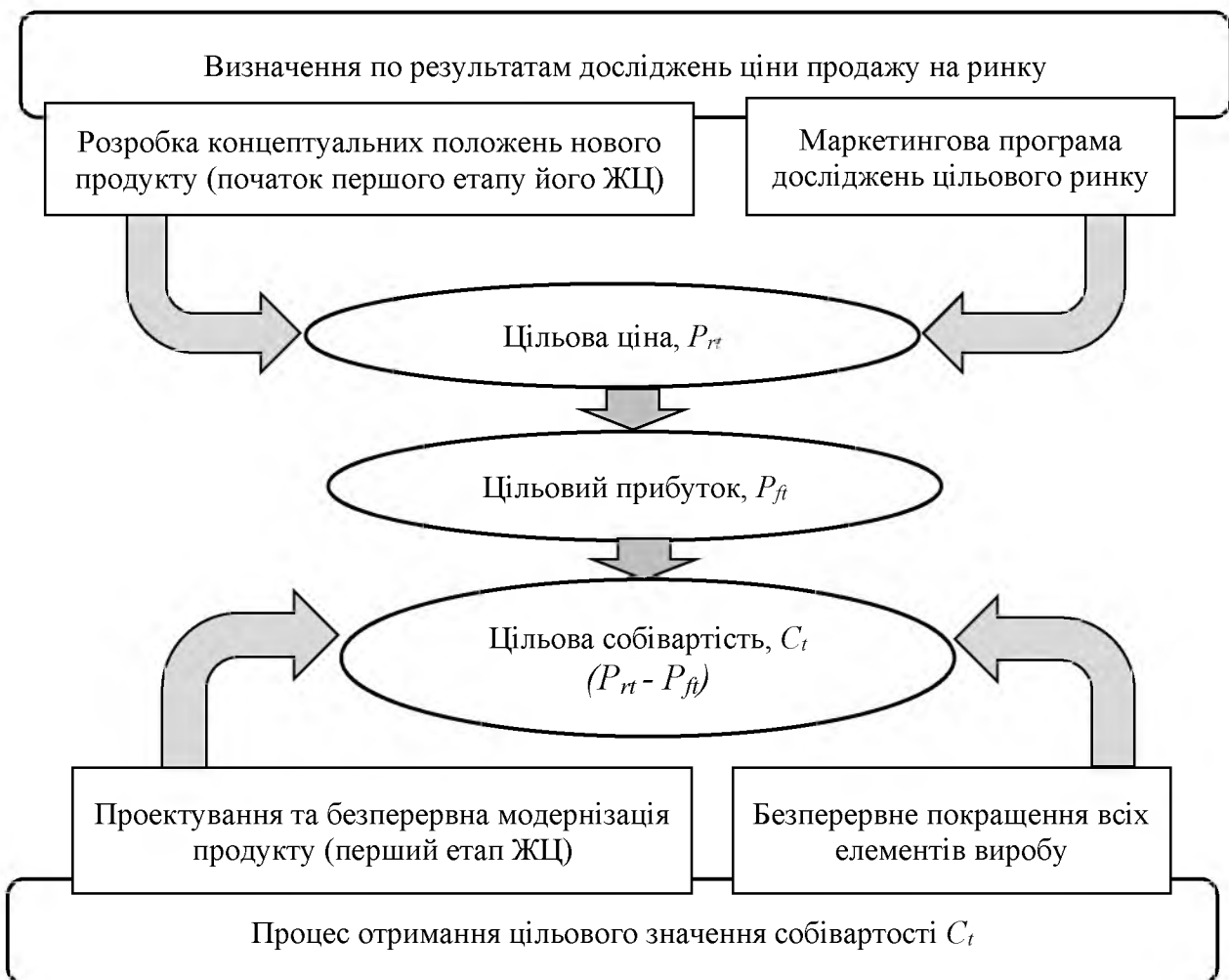


Рис. 2 – Принципова модель процесу використання на виробництві системи формування собівартості «таргет-костинг»

Джерело: розроблено автором

На основі концепції, поданою на рисунку 2, система створення собівартості на засадах таргет-костингу заснована на простому, але ефективному принципі: замість традиційного питання «Яка сьогодні вартість виробництва

вашої продукції?» цей підхід ставить інше – «Скільки сьогодні повинна коштувати ваша продукція?»).

Практика менеджменту витрат визнає, що промислові підприємства, які використовують традиційні системи обліку і розрахунку витрат, витрачають значно більше сил, часу та коштів на процес розробки виробів. Це пояснюється тим, що традиційні методи дозволяють оцінити витрати лише на завершальному етапі розробки. Якщо фактична собівартість перевищує ринкову ціну, виробничий процес доводиться переглядати з нуля.

Формування собівартості за методом «таргет-костинг» відбувається у три основні стадії:

1. Визначення цільової ціни – по результатам дослідження ринку та оцінки потенційних обсягів виробництва встановлюється прогнозна ціна продукції, орієнтована на цільовий ринок.

2. Розрахунок прибутковості – визначається очікуваний прибуток від продажу як одиниці продукції, так і всього виробничого обсягу. На основі цих даних розраховується цільова собівартість, яка є максимально допустимою в умовах ринку.

3. Оптимізація витрат – нормативна собівартість коригується до цільової шляхом аналізу можливостей зниження витрат. Це може включати зміну виробничих технологій, використання альтернативних матеріалів, впровадження нових дизайнерських, технічних або технологічних рішень, що дозволяють знизити витрати без погіршення якості продукції.

4. Розробка та техніко-технологічна апробація макета оновленого товару, який в певній мірі вже відповідає прийнятій підприємством цільовій собівартості. Допустиме відхилення між значеннями цільової та нормативної собівартості не повинно перевищувати 10% від її нормативного значення. У разі успішного тестування ухвалюється управлінське рішення щодо запуску виробу у серійне виробництво. Якщо ж результати тестування виявляться незадовільними, подальша технологічна розробка припиняється, хоча можливості пошуку нових наукових, технологічних та конструктивних рішень залишаються відкритими.

Серед основних переваг практичного застосування моделі «таргет-костинг» можна виділити:

– стимулювання пошуку інноваційних та нестандартних конструкторсько-технологічних рішень фахівцями відповідних структурних підрозділів та менеджерами для досягнення цільової собівартості;

– значне скорочення виробничих витрат завдяки активному використанню інтелектуально-інноваційних технологій та відмові від застосування дорогих матеріалів і технологій.

Система таргет-костинг має значний вплив на ефективність діяльності підприємства, оскільки дозволяє оптимізувати витрати ще на етапі розробки продукту, забезпечуючи бажаний рівень прибутковості та конкурентоспроможності. Основне завдання таргет-костингу полягає в тому, щоб визначити максимально допустиму собівартість продукції на основі ринкової ціни і забезпечити, щоб витрати на її виробництво не перевищували встановлену межу.

Основні аспекти впливу таргет-костингу на ефективність підприємства представлено нами на рис. 3.



Рис. 3 – Фактори впливу системи таргет-костингу на ефективність виробничо-комерційної роботи промислового підприємства

Джерело: розроблено авторами

Таргет-костинг починається з аналізу ринку і споживчих уподобань, що забезпечує випуск продукції, яка відповідає очікуванням покупців за ціною і якістю. Завдяки таргет-костингу витрати на виробництво аналізуються ще до початку виробничого процесу, що дозволяє уникнути непередбачених витрат і забезпечити максимальну прибутковість. Це дозволяє визначити оптимальні витрати для досягнення заданої ціни продажу та рентабельності, адже всі ключові параметри контролюються ще на етапі планування. Система таргет-

костингу дозволяє підприємству встановлювати ринково орієнтовані ціни на продукцію, що допомагає запропонувати споживачам товар, який відповідає їхнім очікуванням у співвідношенні ціна-якість. Такий підхід дозволяє підприємству утримувати свої позиції в умовах жорсткої конкуренції, оскільки продукт одразу розробляється з урахуванням ринкових вимог. Таргет-костинг сприяє більш ефективному управлінню витратами, оскільки витрати розраховуються на основі чітких фінансових показників і стратегічних цілей підприємства. Це дозволяє досягти більшої прозорості і кращого контролю над використанням ресурсів, що знижує ризик непередбачених збитків і перевитрат. Ця система управління витратами передбачає тісну взаємодію між різними відділами — маркетингом, виробництвом, фінансовим відділом тощо. Це сприяє комплексному підходу до планування, де всі аспекти розробки і виробництва продукту координуються з самого початку. Кожен відділ розуміє свою роль у досягненні цільової собівартості і працює злагоджено для досягнення спільної мети. Таргет-костинг стимулює пошук нових рішень для зменшення витрат і зростання якості продукції [5, 7]. Це заохочує до впровадження нових технологій, матеріалів і процесів, що дозволяє підприємству пропонувати споживачам більш якісну продукцію за оптимальною ціною. Інновації часто стають необхідними для досягнення цільової собівартості без втрат якості, що підвищує загальну ефективність підприємства [9].

Завдяки попередньому розрахунку собівартості, таргет-костинг дозволяє уникнути фінансових ризиків, пов'язаних з надмірними витратами на виробництво нової продукції. Це допомагає підприємству уникнути ситуацій, коли продукт стає збитковим через неефективне використання ресурсів або невідповідність ринковим очікуванням. Використання таргет-костингу допомагає підприємству краще розуміти свої довгострокові цілі та орієнтуватися на створення продуктів з урахуванням потреб ринку. Завдяки цьому підприємство будує стратегію, яка дозволяє йому підтримувати сталий розвиток і фінансову стабільність у довгостроковій перспективі.

Таргет-костинг несе в собі важливу роль у підвищенні ефективності діяльності підприємства завдяки контролю витрат, оптимізації процесів і орієнтації на ринок. Цей підхід дозволяє підприємствам не лише зменшувати собівартість промислової продукції, але і досягати високого рівня якості і конкурентоспроможності на ринку. Як результат, таргет-костинг сприяє створенню фінансово стійкого бізнесу, здатного адаптуватися до змін у ринкових умовах і потреб споживачів.

До негараздів підходу «таргет-костинг» пропонуємо віднести:

- не високу оперативність управлінських рішень, які вимагають зміни кон'юнктури продуктового ринку;

- нагальна необхідність значно тіснішої взаємодії різного роду структурних складових (виробничих підрозділів, відділів) і співробітників промислового підприємства.

Зменшення вартості створення продукції є можливість досягти і на основі методу кайдзен-костингу, мета якого в покращенні виробничо-комерційної діяльності любого підприємства з ефективним використанням власних внутрішніх можливостей, виключаючи процес залучення зовнішніх вкладень.

В останні 15-20 років боротьба за високий рівень якості промислової продукції, яка традиційно була предметом особливої уваги в японських корпораціях, розповсюдилась і на сферу управління витратами, де особливе місце зайняв кайдзен-костинг — надзвичайно простий згідно ідеї, але в той же час складний по своїй практичній реалізації інструмент зменшення собівартості промислової продукції та створення дружньої по відношенню до споживача системи промислового виробництва.

Кайдзен-костинг (kaizen-costing) – це метод управління витратами, заснований на безперервному вдосконаленні. Його головна мета – безперервне зменшення собівартості виробництва своєї продукції за рахунок виключення збитків, оптимізації виробничих процесів та активного залучення співробітників до процесу покращення та вдосконалення продукції [2].

Кайдзен – термін японського походження, започаткований автором кайдзен-концепції Masaaki Imai, який є поєднанням двох японських слів: KAI (зміна) та ZEN (на краще), тобто цей термін означає «зміни на краще». Під цим поняттям мається на увазі процес «безперервного *вдосконалення*». Принцип застосування кайдзен-костинг полягає в досягненні невеликих, поступових, але безперервних поліпшень у виробничому процесі з мінімальними витратами. На нашу думку, кайдзен-костинг, як система безперервного оперативного контролю за рівнем витрат, є прямим продовженням і невід'ємною частиною таргет-костингу. При цьому кайдзен-костинг гарантує, що продукти відповідають або перевищують вимоги клієнтів щодо їх якості, функціональності та цін, щоб підтримувати конкурентоспроможність продукту. Це може бути досягнуто за рахунок послідовного усунення всіх процесів, які б збільшували собівартість продукції без її відповідного покращення.

Вперше поняття «кайдзен-костинг» в науковий обіг ввів Монден Я. в кінці ХХ сторіччя, кваліфікуючи його у вигляді методичного підходу, який досить тісно пов'язаний з моделлю таргет-костингу практично на всіх стадіях виробничого процесу [1, 3]. В різних джерелах визначаються ключові

характеристики як таргет-костингу, так і кайдзен костингу. Їх узагальнення дозволяє створити таблицю порівнянь цих найбільш важливих характеристик, що є вагомою підставою для подальших висновків та узагальнень (табл.1).

На нашу думку, крім вказаних в табл.1, слід звернути особливу увагу на наступні важливі економічні характеристики, що забезпечують успішність методу кайдзен-костинг:

- цей метод не робить акценту на нинішній ситуації, нехтуючи всіма ідеями, реалізованими у виробничому процесі;
- метод не прагне до досконалості, скоріше прагне до поступового поліпшення існуючої ситуації в рамках сформованої вартості:
- це дозволяє керівникам проявляти розсудливість у застосуванні своїх знань та особистих навичок;
- метод заохочує до колективного прийняття рішень, тобто ідеї багатьох є кращими, ніж ідеї однієї окремої людини;
- немає обмежень щодо рівня вдосконалень, які можуть бути впроваджені.

Таблиця 1

Порівняння ключових економічних характеристик таргет-костингу
та кайдзен-костингу

Характеристика	Таргет-костинг	Кайдзен-костинг
Економічна сутність	Собівартість визначається не як задалегідь визначений показник за вартісними стандартами, а як величина, до якої прагне підприємство, щоб надати ринку конкурентоспроможний товар. Базовою є ринкова ціна на даний продукт, на основі якої встановлюється норма прибутку, а потім визначається максимальний рівень собівартості	Процес поступового зменшення рівня собівартості в процесі виробництва, в підсумку досягається потрібний рівень виробництва і забезпечується бажана для виробника рентабельність виробничо-комерційної діяльності
Базові поняття	Цільові витрати = (Ціна – Прибуток) Ціна (target price) – ринкова ціна товару (визначається за маркетинговими дослідженнями). Прибуток (target profit) - бажана сума для підприємства від реалізації даного товару	Задача кайдзен - зменшити різницю між кошторисною і цільовою вартістю. Аналіз структури витрат - аналіз впливу кожної складової витрат на собівартість товару
Сфера використання	Галузі машинобудування (автомобільна, електротехнічна та інші галузі)	Промислові виробы з тривалим життєвим циклом
Переваги	Можливість встановлення ціни на бажаному рівні; врахування потреб виробника і споживача; низька ймовірність завищення ціни на виробы	Дозволяє досягти цільову собівартість; забезпечує бажану рентабельність; запобігає виробництву збиткової продукції
Недоліки	Результат використання цільової собівартості в певній мірі залежить від сфери (галузі) діяльності підприємства	Розглядає обмежене коло виробничих витрат, потребує додаткового стимулювання персоналу

Джерело: складено здобувачем з використанням [1, 3, 10]

Метод кайдзен-костинг залучає команду розробників та виробників, після встановлення та початку повноцінного виробничого процесу, для зосередження на оперативному характері процесу та на його розвитку найбільш ефективним чином (рис.4).

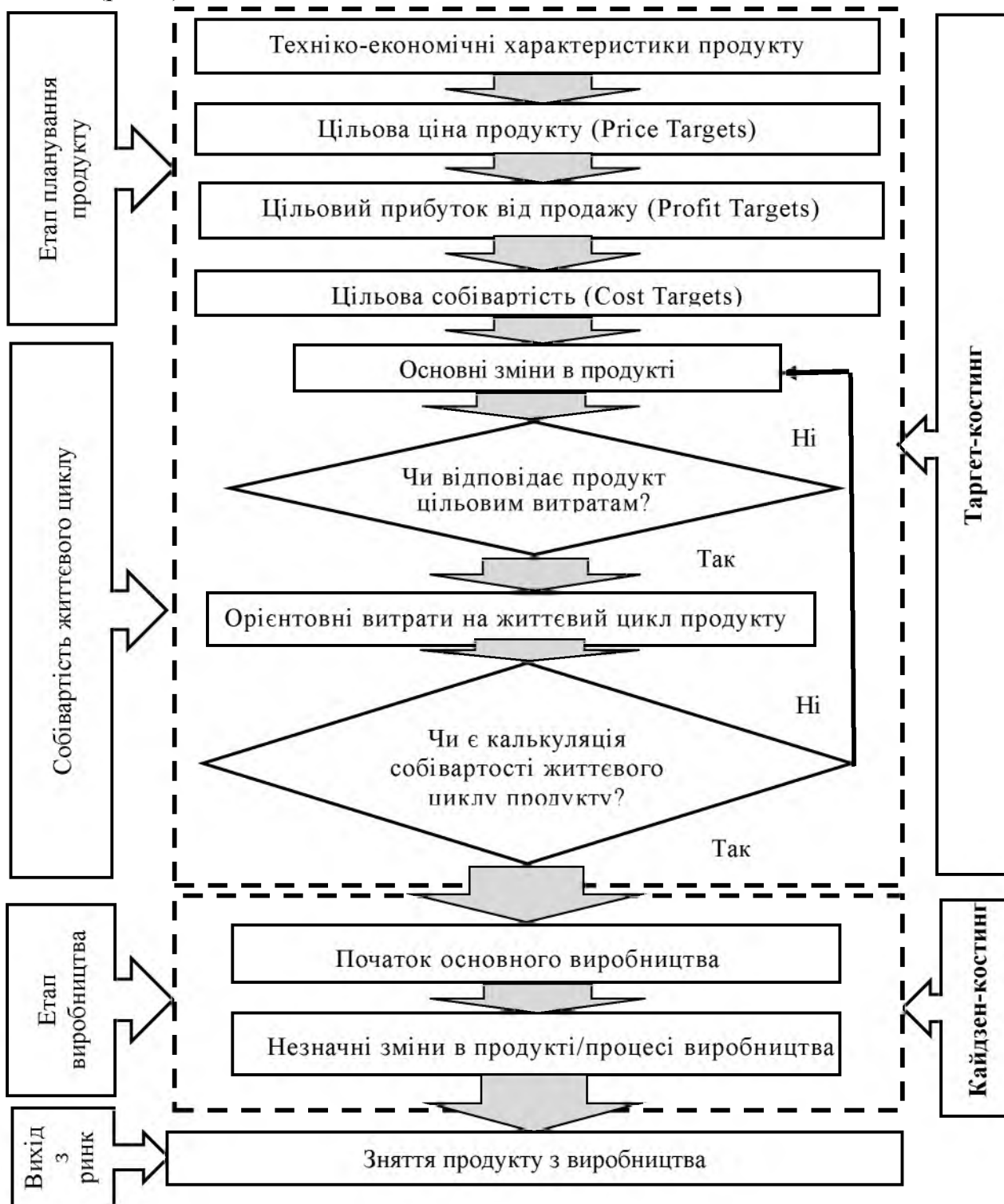


Рис. 4 – Система формування собівартості промислової продукції «кайдзен-костинг»

Джерело: авторська розробка

Метою кайдзен є покращення виробничо-комерційної діяльності підприємства або окремих його виробничих підрозділів з використанням внутрішніх резервів, без активного залучення великих за розміром зовнішніх інвестицій. При цьому поняття «кайдзен-костинг» має більш точніше і більш визначене методичне наповнення. Тут мається на увазі забезпечення потрібного рівня собівартості продукту і активний пошук варіантів для зниження витрат до завчасно встановленого цільового рівня. Модель калькулювання собівартості кайдзен є найважливішим і необхідним елементом японського управлінського обліку, на відміну від поняття кайдзен, яке можна розглядати як своєрідну філософію, стиль управління і взаємодії персоналу.

Деякі дослідники [2, 10] визначають кайдзен як концепцію поступових удосконалень, що сприяє систематичному зниженню витрат і підвищенню якості. Метод кайдзен-костинг активно застосовується на промислових підприємствах, особливо в країнах із високим рівнем промислової культури, зокрема, таких як, наприклад, Японія.

Порівняння двох методологічно близьких підходів – таргет-костингу та кайдзен-костингу – дає змогу виокремити їхні ключові відмінності:

– фокус у процесі: таргет-костинг спрямований на зниження собівартості ще на етапі розробки та проектування виробу, а ось кайдзен-костинг реалізується вже під час виробництва, коли продукт перебуває у серійному випуску.

– роль персоналу: у таргет-костингу основна відповідальність покладається на відділи маркетингу і фінансів, а ось кайдзен-костинг передбачає активну участь у процесі оптимізації всіх співробітників, включно з виробничим персоналом.

– масштаб можливих змін: таргет-костинг частіше всього вимагає комплексних і стратегічних змін, тоді як кайдзен-костинг ґрунтується на принципі безперервного вдосконалення через невеликі, але регулярні покращення.

Хоча кайдзен-костинг не є прямим методом розрахунку собівартості промислової продукції, його впровадження дозволяє всім співробітникам, залученим до виробничого процесу, робити внесок у скорочення витрат і їх ефективне управління.

Концепція «кайдзен» охоплює широкий спектр унікальних і оригінальних управлінських методів і моделей, що активно застосовуються в японській промисловості. Завдяки їх використанню Японія змогла здобути лідерські позиції на світовому технологічному ринку.

На нашу думку, головною перевагою кайдзен-костингу є забезпечення безперервного зниження витрат і їх утримання на запланованому рівні. Водночас

ключовим викликом цієї моделі є необхідність постійної мотивації персоналу, що відіграє вирішальну роль у підтримці залученості всіх співробітників у процес оптимізації. Система безперервного вдосконалення буде ефективною лише за умови створення сприятливого виробничого середовища. Для успішного впровадження кайдзен-костингу необхідно дотримуватися ключових принципів управління:

- розробити тактичні та стратегічні напрями виробничої діяльності підприємства;
- сформувати стиль управління, що ґрунтується на відкритості, співпраці та довірі, з активною підтримкою з боку топ-менеджменту;
- зберігати стабільність поставлених топ-менеджментом цілей;
- впроваджувати ефективну систему мотивації, яка стимулює співпрацю;
- реалізовувати безперервні програми навчання персоналу;
- підтримувати оптимальний баланс між поточними та довгостроковими завданнями.

Частіше всього система кайдзен-костингу, як прогресивна модель формування собівартості продукції, застосовується на промислових підприємствах разом із таргет-костингом, оскільки обидва методи спрямовані на досягнення цільової собівартості. Однак, якщо таргет-костинг використовується переважно на етапі проектування нового продукту, то кайдзен-костинг сприяє його постійному вдосконаленню під час виробництва. Сумісне використання цих підходів сприяє досягненню максимальної ефективності: таргет-костинг визначає допустимий рівень витрат на початковому етапі розробки, а кайдзен-костинг забезпечує їх подальшу оптимізацію. Досвід провідних японських корпорацій, таких як Toyota і Sony, підтверджує, що саме комбінація цих методів допомагає їм утримувати лідерські позиції у своїй галузі [1, 3, 10].

Система кайдзен-костингу також позитивно впливає на ефективність бізнесу промислового підприємства, так як діє її принцип постійного вдосконалення, який є її основою. Вона забезпечує поступове, але безперервне зниження витрат і поліпшення виробничих процесів, що, у свою чергу, підвищує конкурентоспроможність і рентабельність підприємства. Розглянемо більш детально ключові аспекти, які визначають вплив кайдзен-костингу на ефективність діяльності кожного підприємства (рис.5).

Кайдзен-костинг орієнтований на постійне зменшення витрат на всіх етапах виробничого циклу. Завдяки невеликим, але частим змінам у виробництві компанія може поступово скорочувати витрати на матеріали, енергоносії, робочу силу та інші ресурси. Це дозволяє знизити собівартість продукції, не знижуючи її якості.



Рис. 5 – Фактори впливу системи кайдзен-костингу на ефективність виробничо-комерційної роботи підприємства або організації

Джерело: розроблено авторами

Система кайдзен-костингу також сприяє вдосконаленню якості продукції. Працівники постійно виявляють і виправляють дефекти, що виникають у процесі виробництва, завдяки чому знижується кількість браку. Поліпшення якості підвищує задоволеність клієнтів і сприяє зростанню довіри до продукції та бренду. Постійне вдосконалення якості продукції та зниження її вартості роблять компанію більш конкурентоспроможною. Залучення всього персоналу до процесу вдосконалення зміцнює командну роботу і підвищує мотивацію. Участь працівників у прийнятті рішень щодо вдосконалення робочих процесів допомагає їм відчувати власну значущість і відповідальність за результат, що призводить до підвищення продуктивності праці та задоволення від роботи.

Завдяки постійним вдосконаленням кайдзен-костинг робить підприємство гнучким до змін на ринку та вимог споживачів. Компанія, яка впроваджує цей підхід, здатна швидко реагувати на зміни в попиті, коригувати виробничі процеси і знижувати витрати, адаптуючись до нових умов. Кайдзен-костинг тісно пов'язаний із концепцією ощадливого виробництва, де значна увага приділяється виявленню та усуненню всіх видів втрат — надмірних запасів, простоїв, дефектів, зайвих рухів тощо. Виявлення та усунення втрат є основою кайдзен-костингу. Це призводить до зростання ефективності ресурсів, які використовуються, оптимізації запасів і зниження загальних витрат на виробництво. Завдяки регулярним удосконаленням зменшуються прямі й

непрямі витрати на виробництво. Постійне зниження собівартості та підвищення якості дозволяють компанії пропонувати продукцію за конкурентною ціною або підвищеної якості, що робить її привабливішою на ринку. Кайдзен-костинг акцентує увагу на якості ще на етапі виробництва. Це особливо важливо в умовах насиченого ринку, де підприємства з оптимізованою структурою витрат мають суттєві конкурентні переваги.

Кайдзен-костинг допомагає підприємствам досить швидко здійснити адаптацію до змін зовнішнього середовища. Незначні інноваційні рішення інтегруються у виробничий процес без значних витрат.

Кайдзен-костинг формує корпоративну культуру постійного покращення. Постійний пошук шляхів для скорочення витрат та оптимізації процесів сприяє збільшенню продуктивності. Замість разових великих змін, які можуть бути дорогими та складними, підприємство переходить до моделі регулярного вдосконалення, що забезпечує стабільний розвиток і зростання. Така культура дозволяє утримувати рівень ефективності і прибутковості на високому рівні навіть за умов зміни ринкових обставин. Працівники на всіх посадах активно беруть участь у процесі вдосконалення, що формує більш мотивовану та згуртовану команду. Звертаємо увагу на той факт, що методологія кайдзинг спрямована не на разове вдосконалення якоїсь операції чи окремого процесу, а на безперервний розвиток і вдосконалення всієї діяльності промислового підприємства. Все це допомагає підприємствам створювати плани з урахуванням довгострокових перспектив.

Загалом, кайдзен-костинг надає позитивний вплив на рівень ефективності роботи підприємства, забезпечує не тільки зниження витрат і покращення якості продукції, але й сприяючи формуванню сильної корпоративної культури. Така система підвищує гнучкість і стійкість компанії, що дозволяє їй стабільно функціонувати та розвиватися в умовах жорсткої конкуренції. Впровадження кайдзен-костингу сприяє: збільшенню прибутковості підприємства через зниження собівартості; підвищенню лояльності клієнтів завдяки покращенню якості продукції; створенню культури інновацій, що зміцнює ринкові позиції підприємства. Важливо розуміти, що успішне впровадження кайдзен-костингу вимагає чіткої координації між усіма рівнями управління, інвестицій у навчання персоналу та підтримки з боку керівництва.

На сьогодні кожне підприємство безпосередньо зацікавлене у реальному впровадженні сучасних методів управління собівартістю. Однак в цій діяльності виникають і певні труднощі, серед яких: недостатньо розвинена теоретико-методологічна база, недооцінка аналізу зовнішнього середовища бізнесу при структуризації управлінських процесів, а також відсутність ефективних

інструментів для оцінки як позитивних ефектів управління витратами, так і можливих втрат.

При цьому отримані результати в межах певної системи управління витратами не завжди можна розглядати як прямий показник продуктивності компанії [9]. Це ускладнює не лише оцінку доданої вартості такої системи, а й визначення реальної вартості управління. Більшість науковців вважають, що ці витрати (на управління) дорівнюють обліковій ціні технічного обслуговування управлінської системи [2, 10, 18]. Однак, на наш погляд, такого роду підхід недооцінює реальні витрати, оскільки управлінські помилки підприємства часто сприймаються як виробничі витрати, що є некоректним. Це створює додаткові проблеми вимірювання, адже, поряд з об'єктивно визначеними витратами на управління, існують також значні приховані витрати, що здебільшого спричинені неефективним управлінським процесом. У разі неефективного управління підприємство неминуче стикається з додатковими витратами, необхідними для усунення наслідків. Такі непередбачені витрати включають не лише безпосередні управлінські витрати, а й додаткові регулярні витрати, які за нормальних умов могли б не виникати. До них належать заробітна плата персоналу, витрати на сировину, транспортні витрати тощо.

Наш аналіз підтвердив актуальність розробки алгоритму оцінки витрат, спричинених неефективним управлінням. Відсутність такої оцінки може мати серйозні наслідки: зростання загальної витратної частини, що також призводить до зменшення прибутковості підприємства, а також погіршення репутації компанії на ринку, що може відштовхнути можливих як інвесторів підприємства, так і його партнерів.

По результатам проведеного дослідження пропонуємо такі висновки і рекомендації. По-перше, проведений аналіз існуючих на сьогодні методів управління витратами свідчить про необхідність індивідуального підходу для вибору в певній мірі оптимальної системи для кожного підприємства з метою підвищення ефективності господарської діяльності. По-друге, сумарні витрати на менеджмент не обмежуються лише витратами на функціонування управлінської системи (наприклад, заробітною платою, податками, витратами на сировину тощо), а також повинні враховувати витрати, спричинені неефективним менеджментом, які в окремих випадках можуть перевищувати навіть виробничі витрати. По-третє, акціонери підприємств повинні комплексно оцінювати всі витрати на менеджмент, щоб отримати реалістичну картину ефективності управлінських процесів та своєчасно вживати необхідних заходів для забезпечення рентабельності бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Ariovaldo G., Flavio P., Gabriel R. (2005). *Target and kaizen costing in construction*. URL: <https://www.researchgate.net/publication/277948788>
2. Azimisani A. (2021). *Target-and-kaizen-costing*. URL: <https://www.researchgate.net/publication/353298584>
3. Gabriel R., Ariovaldo G. (2006). *Target and kaizen costing implementation in construction*. URL: <https://www.researchgate.net/publication/237569619>
4. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. (2012) *Technology transfer*. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.
5. Kosenko O., Tkachov M., Pererva P. (2015) *Economic problems of Intellectual Property // 9-th international scientific conference "Balance and Challenges". Miskolc-Lillafüred. 2015.- S. 113-124.*
6. Nagy S., Pererva P., Maslak M (2018) *Organization of Marketing activities on the Intrapreneurship // MIND JOURNAL // Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Humanistyczna. № 5.*
7. Pererva P.G., Kocziszky G., Kobieliava T.O., Veres Somosi M. (2019) *Compliance program*. Kharkov-Miskolc : NTU «KhPI». 689 p.
8. Tkachov M.M., Kobieliava T.O., Pererva P.G. (2016) *Evaluation of holder profits violation of their exclusive rights // Scientific bulletin of Polissia. № 4 (8). P. 27-35.*
9. Tovazhnyanskiy V., Kobeleva T., Gladenko I., Pererva P. (2010) *Antikrizisnyy monitoring of finansovo-ekonomicheskikh indexes of work of enterprise // Business Studies. Volume 7.- Numer 2. Miskolc Press. S. 171-183.*
10. Качалай В. В. *Кайдзен-костинг: досвід і перспективи впровадження на промислових підприємствах України // Бізнес Інформ. 2013. №8. С. 273–277.* URL: <https://surl.lu/xrudkt>
11. Косенко А.В., Перерва П.Г., Кобелева Т.О., Косенко О.П., Ткачова Н.П. *Стратегія маркетингу логістичних послуг у підприємницькій діяльності: ціноутворення та політика розподілу. Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки): зб. наук. пр. Харків: НТУ "ХПІ", 2021. № 1. С. 91-97.* URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/54964>
12. Паска І.М., Понедільчук Т.В., Заболотний В.С. *Ефективність використання сучасних методів управління витратами на підприємствах // Научен вектор на Балканите. 2021. Т. 5. №. 1 (11). С. 59-63. ORCID: 0000-0002-0622-4318*
13. Перерва П. Г. *Економіка і маркетинг виробничо–підприємницької діяльності: Навч. посібник / За ред. проф. Перерви П. Г., проф. Гаврись О. М., проф. Погорелова М І. – Харків : НТУ «ХПІ», 2004. 640 с.*

14. Перерва П.Г. *Економіка та організація інноваційної діяльності* : підруч. / за ред. П. Г. Перерви, С. А. Меховича, М. І. Погорєлова. Харків: НТУ «ХПІ», 2008. 1080 с.

15. Перерва П.Г. *Інноваційна стратегія суб'єктів господарювання* / П. Г. Перерва, Т. В. Ногачевська, О. Ю. Пригара // *Маркетинг: Світовий досвід та український вимір* : підручник / За заг. ред. А.О. Старостіної. Київ : Видавництво Ліра-К, 2024. С.353-365.

16. Перерва П.Г. *Управління інноваційною діяльністю підприємства* // *Маркетинг: підручник* / За ред. О. А. Старостіної. К.: Знання, 2009. С. 461-518.

17. Пустова І.В. *Методи управління витратами в сучасних умовах: ефективність застосування, переваги та недоліки* // *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 11. С. 39–42.

18. Скрипник М. І. *Позамовний та попроцесний методи калькулювання собівартості продукції: переваги та недоліки* // *Економічні науки. Серія: Облік і фінанси*. 2011. Вип. 8. С. 412-423. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/espof_2011_8_54.

19. Старостіна А.О. *Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика*: підруч. К.: Знання, 2009. 1070 с.

1.4. Побудова маркетингової стратегії в умовах трансформації бізнес-процесів

Пічик К.В.,

*кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри маркетингу та управління бізнесом,*

Малиш Д. В.,

*здобувач вищої освіти,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»*

Ключові слова: стратегія, маркетингова стратегія, ринкові дослідження, цільова аудиторія, інновації в маркетингу, розвиток, конкурентоспроможність.

Головною метою здійснення підприємницької діяльності у сучасний період економічного розвитку, окрім перманентного інноваційного вдосконалення, значного суспільного внеску і максимального задоволення особистісних, соціальних економічних чи фізіологічних потреб кінцевого споживача, є отримання максимального прибутку з наявними оптимальними капітальними, адміністративними, фінансовими витратами.

В такому підході будь-який економічний процес, починаючи від простої локальної послуги як от, наприклад, випікання хліба на підприємстві, або