

**Корягін М.В., д.е.н., проф.,**

**Чік М.Ю., к.е.н., доц.**

*Львівський торговельно-економічний університет*

## **ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА ВПРОВАДЖЕННЯ LEAN ОБЛІКУ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Концепція lean обліку – це інтегрована концепція, які об'єднує найбільш популярні концепції менеджменту: концепцію «бережливого виробництва» (Lean Manufacturing), яка сфокусована на усунення втрат і невиробничих витрат, і концепцію «шість сігм» (Six Sigma), яка направлена на зниження варіабельності процесів і стабілізацію характеристик продукції. При цьому варіабельність складається з двох компонент, обумовлених різними причинами: власне системної («випадкові причини»), відповідальність менеджменту; причини, які можна пов'язати з певними причинами («особливі або спеціальні причини»), вони є характерними для деякої тимчасової ситуації, причину якої можна виявити й усунути. Концепція lean обліку поєднала в собі найкращі характеристики, які дозволяють підприємствам досягнути найвищих економічних результатів в найкоротші терміни. Концепція lean обліку має широку галузь застосування і може бути використана будь-яким підприємством, незалежно від розмірів і видів діяльності.

Період формування концепції lean обліку припадає на середину 80-х років минулого століття. У цей час у сфері виробництва були встановлені найбільш високі вимоги до якості продукції та економії ресурсів. Концепція lean обліку створювалась як методологія оптимізації витрат в автомобільній промисловості (Toyota Production System), тобто створення концепції, пов'язане із програмою «боротьби» з дефектами готової продукції шляхом підвищення варіабельності процесів виробництва. Етапи розвитку концепції lean обліку повторюють етапи розвитку стандартів системи управління якістю, які на початковому етапі їх розробки містили вимоги для забезпечення якості для військової промисловості, пізніше – для автомобілебудування. Сучасний період розвитку економіки можна охарактеризувати як період активного впровадження стандартів системи управління якістю та концепції lean обліку у нетрадиційних для них сферах. Зростаюча конкуренція підштовхує підприємства, які надають послуги та здійснюють виробництво інтелектуальної продукції, державні і приватні підприємства до пошуку нових шляхів підтримання і підвищення попиту на такі послуги і продукцію. Тому пройшовши апробацію на підприємствах як промислової, так і непромислової сфери, концепція lean обліку стала універсальною і найбільш необхідною частиною консалтингового бізнесу в управлінні якістю.

Співвідношення «кількості успішних впроваджень» до «загальної кількості впроваджень» lean обліку є у 3 рази вищою порівняно з іншими методами і концепціями менеджменту. Серед факторів успішності впровадження концепції lean обліку виділимо найбільш суттєвий – висока організованість – це одна із найбільш відмінних особливостей успішного бізнесу, яка полягає в наступному: уся діяльність здійснюється в межах проектів, кожен із яких має встановлені цілі,

терміни, бюджет, розподіл відповідальності і обов'язків, вимог до визначення ризиків та ін.; вимоги до знань і навичок персоналу, який бере участь у проектах, чітко визначені і прокласифіковані; результати кожного проекту регулярно відслідковуються за допомогою встановленої системи показників вимірювання (економічних коефіцієнтів).

Системи обліку, що застосовуються на вітчизняних підприємствах, не мають достатньої адаптивності до зміни ринкових ситуацій, тобто не володіють потрібною оперативністю, гнучкістю і доступністю надання інформації для менеджменту. Для адаптивності підприємству потрібна інформованість або обізнаність про показники процесів і їх зміні, як всередині процесів, так і при взаємодії з зовнішнім середовищем (покупцями, постачальниками і т. д.). Ухвалення ефективних управлінських рішень на основі точної та оперативної інформації в реальному режимі часу є найважливішим фактором конкурентоспроможності підприємства. Застосування на підприємствах концепції lean обліку неможливо без зміни системи управління підприємством.

Можливі варіанти перетворень обліку через впровадження концепції lean обліку: створення нового окремого управлінського «lean обліку» і зміна системи управлінської та фінансової звітності за принципами концепції «бережливе виробництво»; ведення обліку на базі існуючого фінансового обліку з введенням доповнень на принципах бережливості.

Завданнями елемента «lean обліку облік», на наш погляд будуть: розробка і надання внутрішньої звітності щодо бережливого виробництва, оптимізація документообігу на підприємстві; створення бази даних по втратах; розробка і надалі контроль за показниками бережливості (ефективність сервісного процесу, час ритму, час такту, задоволеність споживача і т. д.).

Під «lean обліком» ми розуміємо систему обліку, що включає наступні підсистеми: підсистему «Стратегічне управління» (концентрація на потребах замовника, управління з ключовими показниками ефективності, розгортання стратегічних цілей); підсистему «Процеси» (виявлення і зниження втрат, організація безперервного потоку виробів, структуроване рішення проблем); підсистему «Персонал» (постійне вдосконалення: кайзен і раціоналізаторство, командна робота, відкритий обмін інформацією), що в сукупності дозволяє підприємству забезпечити інноваційний базис управління, спрямований на підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності продукції.

На більшості підприємств, де було досліджено перспективи впровадження «lean обліку» встановлено ряд особливостей. По-перше, підприємства націлені на швидкий результат від впровадження інструментів lean обліку, які б не змінювали кардинально ситуацію на підприємстві і не вимагали б змін на рівні вищого керівництва підприємств. По-друге, підприємства готові вкладати значні ресурси в технології та обладнання, які, на думку керівників, дозволяють зробити значний ривок, тоді як постійне і поступове вдосконалення є тривалим процесом з неясним економічним ефектом. По-третє, промислові підприємства, які планують впроваджувати інструменти «lean обліку» недооцінюють важливість філософії «lean виробництва», тоді як в основі успіхів Toyota лежить саме філософія lean виробництва, яка передбачає глибоку і всебічну культурну трансформацію (філософія довгострокової перспективи, правильний процес дає правильні

результати, збільшення цінності організації шляхом розвитку співробітників і партнерів, постійне вирішення фундаментальних проблем стимулює безперервне е навчання організації). Якщо «lean облік» починається використання простих інструментів з швидким результатом і філософії, провідниками якої є керівники, то у персоналу компанії з'являється переконаність в ефективності «lean обліку», потім змінюється мислення і культура, що дозволяє приступати до впровадження більш складних інструментів, і цикл повторюється.