

УДК 338.12.015

## РОЛЬ МОДЕЛИ «КАЙДЗЕН-КОСТИНГ» В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ

Галицкий С.В., Ворошко И.А.

*Санкт-Петербургский национальный исследовательский университет информационных технологий, механики и оптики (Университет ИТМО), Санкт-Петербург,  
e-mail: galitskii7@mail.ru, ivoroshk@ya.ru*

В статье подробно рассмотрены такие понятия, как «кайдзен», которое обозначает один из подходов совершенствования работы компании, и «кайдзен-костинг», которое имеет более конкретное значение и означает обеспечение необходимого уровня себестоимости продукта и поиск возможностей снижения затрат до определенного целевого уровня. Проанализированы современные, модифицированные типы, направленные на достижение показателей «допустимых затрат» с помощью непрерывных шагов, способствующих уменьшению разницы между ожидаемой и целевой прибылью и, важнейший аспект, отвечающие за действия, которые несут ответственность за улучшение процесса деятельности. К поставленным «кайдзен-задачам» относится достижение конечного результата, который может быть достигнут благодаря снижению себестоимости и должен быть равен или должен превышать показатели, которые изначально стоят в «кайдзен-задаче». Так как достижение сотрудниками поставленных показателей является дополнительной мотивацией и стимулированием. Основой «кайдзен-задачи» является значение целевого снижения затрат, которые определяются длинным списком статей затрат и в их основе это переменные затраты. Требования к процессу производства продукта, который должен быть налажен на высоком уровне. Действия коллектива и окончательный анализ результатов его работы, отклонения от цели и её корректировки, проведение общего обзора. Избегание распространенных ошибок при проведении «кайдзен-костинга». Приведены примеры российских компаний, которые, воспользовавшись внедрением «кайдзен-костинга», смогли достичь улучшения показателей в своей сфере и стать более конкурентоспособными на рынке товаров и услуг. Методика «кайдзен-костинга» помогает не только справиться с проблемой минимизации издержек, но и увидеть такие «минусы» и «пробелы» в работе предприятия, которые при использовании других систем обнаружить невозможно.

**Ключевые слова:** кайдзен, кайдзен-костинг, кайдзен-задачи, минимизация затрат, снижение себестоимости, система калькуляции, производственный процесс

## THE ROLE MODEL OF «KAIZEN COSTING» IN THE SYSTEM OF COST MANAGEMENT

Galitskiy S.V., Voroshko I.A.

*St. Petersburg National Research University of Information Technologies, Mechanics and Optician (ITMO University), St. Petersburg, e-mail: galitskii7@mail.ru, ivoroshk@ya.ru*

The article discussed in detail concepts such as «kaizen» – which refers to one of the approaches to improve the company and «kaydzen-costing», which has a more specific meaning and means to ensure the necessary level of production costs and the search for opportunities to reduce costs up to a certain target level. Analyzed the current modified types to achieve performance «eligible costs» with the help of continuous steps, reduces the difference between the expected and the target profit and the most important aspect, are responsible for the actions that are responsible for process improvement activities. To put «kaizen goals», applies to achieve an end result that can be achieved by reducing the cost and must be equal to or exceed the indicators that are initially in the «kaizen problem». Since the achievement of the staff set of indicators is an additional motivation and incentives. The basis of «kaizen problem» is a value of the target to reduce costs, which are determined by a long list of cost items and they are based, are variable costs. The requirements for the manufacturing process of the product, which must be established at a high level. Action team and the final analysis of the results of its work, the deviation from the target and its adjustment, the overall review. Avoid common mistakes during the «kaizen costing». Examples of Russian companies that are taking advantage of the introduction of «kaizen costing», were able to achieve improved performance in their field and become more competitive in the market of goods and services. Technique «kaizen costing» helps not only to deal with the problem of minimizing costs, but also to see these «cons» and «gaps» in the enterprise, which with other systems can not be detected.

**Keywords:** kaizen, kaizen costing, kaizen tasks, minimizing costs, cost reduction, system costing, production process

В современном быстро изменяющемся мире под влиянием глобализации постоянно появляются новые требования в различных областях экономики и не только. Так, высокие темпы конкуренции вынуждают компании обратиться к поиску совершенно новых подходов к оптимизации прибыли, в частности, путем минимизации затрат. Успеш-

ный опыт многих японских корпораций показал, что развитие методики управления затратами не стоит на месте. И в большинстве случаев успехи в данной сфере происходят благодаря разработанной методике кайдзен, которая заключается в постоянном движении вперед, а также в поиске всевозможных решений для того, чтобы улучшить

показатели не только внутренней среды, но и окружающую внешнюю среду организации. Также стоит заметить, что в последние двадцать лет такой признак, как качество, который всегда был очень важен для японских компаний, стал рассматриваться и в контексте области управления затратами, где уже достаточно прочно обосновался кайдзен-костинг. Таким образом, система «кайдзен» является, с одной стороны, простым инструментом, но в то же время достаточно сложным, с помощью которого происходит снижение себестоимости и создается благоприятная для людей система производства. Именно поэтому в статье рассмотрены некоторые приемы влияния философии кайдзен, как на компанию в целом, так и более подробно на ее производственный процесс, разобраны примеры и сделаны выводы о возможной эффективности «кайдзен» для российских компаний.

Понятие кайдзен достаточно широко – оно может обозначать улучшение в любой ячейке жизни человека (в семье, на работе, в его социальной сфере). Но в данной статье слово «кайдзен» употребляется для обозначения рабочего процесса, это означает, что речь идет о совершенствовании этой деятельности, и к тому же не только одного работника, но и всех сотрудников, кто непосредственно работает в данной организации. Таким образом, цель кайдзен – это один из подходов усовершенствования работы компании или её отдельных компонентов.

Что же касается понятия «кайдзен-костинг», то оно имеет более конкретное значение. Оно означает обеспечение необходимого уровня себестоимости продукта и поиск возможностей снижения затрат до некоторого целевого уровня. Считается, что если правильно использовать кайдзен-костинг, то это может привести к значительному снижению затрат на стадии производства. В отличие от таргет-костинга, созданного в Японии на основе американской концепции VE, или системы TQM, кайдзен-костинг имеет исключительно японские корни. На Западе о философии кайдзен стало известно примерно во второй половине 1980-х гг., тогда же вышли в свет книги, описывающие большое значение кайдзен в промышленных компаниях. Также, рассматривая понятие кайдзен, подразумевается работа небольших групп людей, работающих в «кружках качества», в которых они вносили и обсуждали свои предложения по улучшению работы корпорации или фирмы.

Такое понимание кайдзен существовало до середины 1990-х гг., пока Ясухио Монден не ввел новое определение «кайдзен-костинг». Оно означало определенный подход, тесно взаимодействующий с таргет-костингом, но на разных ступенях производственного процесса [1, 53].

В своей работе Монден описал два типа кайдзен-костинга.

Первый тип направлен на достижение показателей «допустимых затрат» с помощью непрерывных шагов, способствующих уменьшению разницы между ожидаемой и целевой прибылью.

Второй тип отвечает за действия, которые несут ответственность за улучшение процесса деятельности, в случае, если по прошествии 90 дней с момента выпуска нового продукта разрыв между целевыми и фактическими издержками мало изменился или не изменился вообще. Для контроля данного процесса создается команда (комитет по кайдзен-затратам), которая занимается функционально-стоимостным анализом.

Монден преподнёс кайдзен-костинг в системе управления затратами так, что он стал означать некий инструмент, с помощью которого происходит снижение себестоимости продукции. Таким образом, тандем таргет-костинга и кайдзен-костинга сложился в единую калькуляцию всего производственного цикла продукта [1, 84].

Важно отметить, что между стандартной системой калькуляции и кайдзен-костингом существуют определенные различия. Рассмотрим некоторые из них.

Если сравнивать процесс ведения калькуляции при кайдзен-костинге и в стандартных системах, то в первом случае данные мероприятия проводятся ежемесячно, таким образом устраняется разница между текущими и целевыми издержками. На основе этого проводятся исследования и вносятся необходимые поправки. Что же касается проведения калькуляции в стандартных системах, то там методика намного проще, так как они проводятся только несколько раз в год (1–2 раза) и корректировки вносятся, только если затраты превышают стандартный уровень, то есть постоянного мониторинга не проводится, что приводит к частым несоответствиям. Также при стандартной системе делается акцент на сохранении уже существующих условий производства, не беря во внимание их изменение.

Если вернуться к кайдзен-костингу, то продолжения процесса его действия после калькуляции затрат заключается в планировании цели по будущим затратам. Таким

образом, возникает разница между желаемым и действительным. Потом следует определить, почему эта цель была определена и как её достигнуть. Вся стратегия снижения затрат может проводиться поэтапно, так как создание конкретных действий и мероприятий на каждом этапе заметно может упростить задачу.

Дата мероприятия, когда комитет или общее собрание работников будут вносить какие-либо коррективы и решать проблемы несоответствий, планируется заблаговременно, на конкретный день. Это сделано для того, чтобы было легче сделать финальную оценку эффективности действий. Предложения работников имеют свой статус, так они могут быть: иницилируемые, подготовительные, финальные, подтвержденные или отклоненные [2, 144].

Каждый вклад сотрудника определяется по принесенной компании пользе. Без проведения анализа эффективности ни одно предложение не принимается.

При более подробном рассмотрении двух составляющих системы управления затратами – системы таргет и кайдзен-костинг. Каким же образом происходит их взаимодействие и в чем польза их взаимосвязи?

Кайдзен-костинг и таргет-костинг решают практически одинаковую задачу, но на разных производственных этапах и с помощью отличающихся друг от друга мето-

дов. Обе системы нужны для того, чтобы снижать уровень отдельных статей затрат и себестоимость конечного продукта, пока не будет достигнут определенный уровень. Всё вроде бы схоже, но не стоит забывать о том, что жизненный цикл продукта делится на две части, такие как стадия планирования и разработки и стадия производства. И в этом случае таргет-костинг работает на первом этапе, а кайдзен – на втором.

Работая вместе, они добиваются достижения преимущества перед своими конкурентами: снижается себестоимость по отношению к другим игрокам рынка и таким образом происходит удерживание определенных секторов рынка.

В данном случае идея таргет-костинга – производить только тот инновационный продукт, расчётная себестоимость которого не будет превышать его целевую себестоимость. В случае, если разница между этими двумя составляющими сохраняется, производство этого продукта не следует начинать. А что тогда делать в том случае, если разрыв небольшой? Ведь наличие небольшой разницы не должно являться причиной принятия решения? В этом случае на помощь приходит кайдзен-костинг, ведь с помощью него устраняется та самая разница.

Действие таргет-костинга и кайдзен-костинга в теоретической модели представлено на рис. 1.

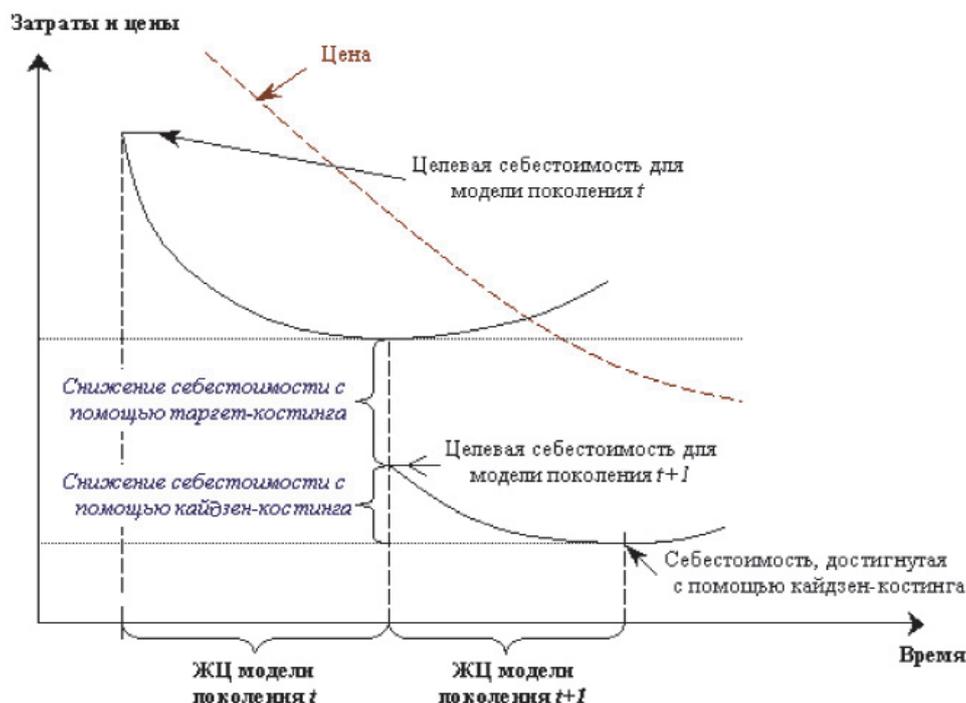


Рис. 1. Влияние систем таргет и кайдзен-костинга на кривые затрат и цен

Когда производство модели поколения  $t$  достигает точки наименьшей возможной себестоимости, наступает время для выведения на рынок модели нового поколения  $t+1$ . Целевая себестоимость новой модели будет существенно снижена с помощью системы таргет-костинг ещё на стадии проектирования и разработки, а затем – уже на стадии производства будет постепенно, маленькими шажками, снижаться в соответствии с так называемой кайдзен-задачей. Жизненный цикл (ЖЦ) модели поколения  $t+1$  закончится тогда, когда будет достигнута точка минимальной себестоимости, после которой себестоимость может только повышаться. Далее весь процесс повторится, только уже для следующей модели поколения  $t+2$  и т.д.

Последовательное «подключение» таргет- и кайдзен-костинг к механизму снижения себестоимости позволяет получить именно тот суммарный эффект, который необходим для достижения целевой себестоимости, закрепления нормативных значений затрат и их поддержки (контроля) на стадии производства.

Таким образом, последовательное взаимодействие таргет и кайдзен-костинга в системе снижения себестоимости приводит к получению общего результата, необходимого для закрепления нормативных значе-

ний затрат и их контроля и достижения целевой себестоимости [3, 156].

Кайдзен-задача не имеет общего определения, так как она может иметь разное значение для разных объектов (заводов, цехов, сборочных линий и т.д.). Но разница (о которой говорилось ранее), существующая между расчётной и целевой себестоимостью – это «начало» для постановления «кайдзен-задачи». Она играет важную роль на предприятии, так как работники японских корпораций стремятся к тому, чтобы результат, достигнутый благодаря снижению себестоимости, был равен или превышал те показатели, которые стоят в кайдзен-задаче. Ведь это является для сотрудников дополнительной основой для вознаграждения.

Из-за тесной взаимосвязи с осуществлением бизнес-плана в компании и её отраслях разработка и осуществление кайдзен-задачи является достаточно длительным процессом. Процедуру производства запасных деталей к автомобилю проверяют ежегодно. Причастны к этому как работники, непосредственно выполняющие и контролирующие процесс производства детали, так и плановый отдел и отдел управления затратами. В конце, когда получены все годовые отчёты и планы от клиента, производители берутся за свой собственный бюджет (на год) [6, 648].

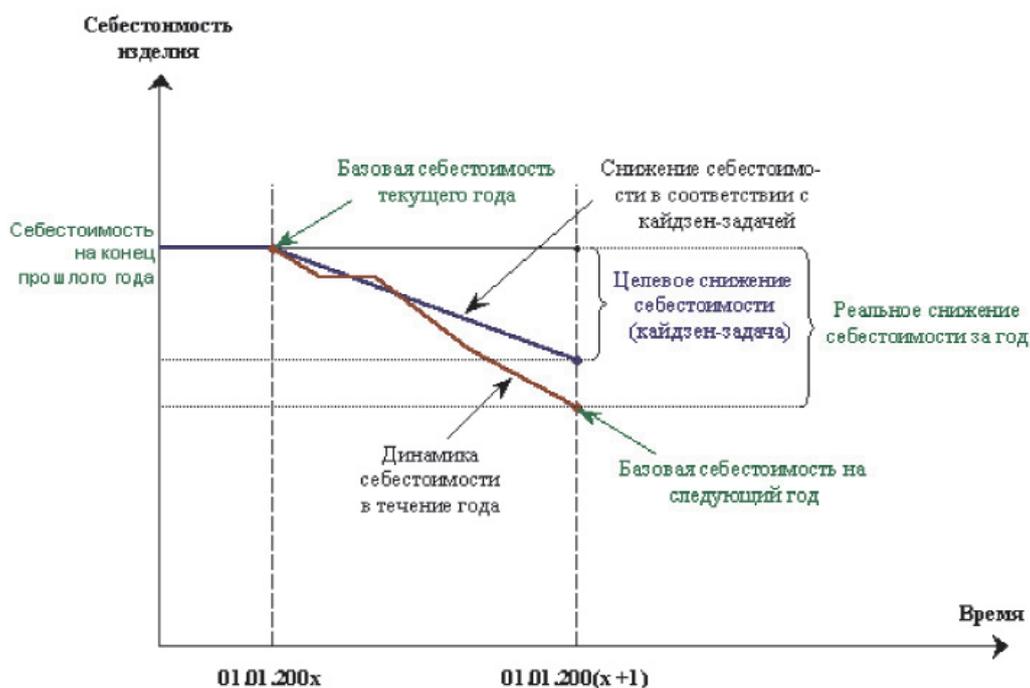


Рис. 2. Механизм снижения себестоимости в соответствии с кайдзен-задачей

Основными составляющими кайдзен-задачи являются значения целевого снижения затрат, которые определяются по длинному списку статей затрат, в основном это переменные затраты, так как постоянные группируются не с ними, а отдельно и по каждому отделу фирмы (подразделению). На основе этих данных и определяется годовой бюджет. Так, с 1-го апреля начинается работу новый бюджет, а также включается в работу процесс кайдзен на уровне групп служащих (кружков качества), а также отдельных сотрудников, предлагающие свои интересные и эффективные идеи. Весь отчетный год работники отдела управления затратами каждый месяц проводят мониторинг результатов деятельности, сравнение промежуточных целей снижения затрат, определенные кайдзен-задачей, и следят за выполнением бюджетов постоянных издержек [5, 94].

Осуществление кайдзен-костинга может происходить через приложения, которые могут упростить эту работу. Происходит это так: через диалоговое окно вводятся параметры издержек, пока система не одобрит ввод данных при учёте заданных параметров.

После того, как эти действия будут выполнены, может появиться потребность к проведению общего обзора, который поможет сконцентрироваться на действиях, помогающих прийти к оптимальным вложениям.

Также на этапе проведения методов кайдзен-костинга необходимо учитывать стоимостно-функциональный анализ, который был введен еще в 1950-х гг. в компании General Electric Л.Д. Майлзом. Он изучает функции продукта и его составляющих. После определения соотношения функции и затрат легче определить, на каком этапе создания продукта возникают неоправданные затраты и каков их масштаб.

Среди распространенных ошибок – попытка проведения кайдзен-костинга без учета влияния на потребительскую ценность. Это может стать большой проблемой. Полученная прибыль может обернуться проблемой для бренда, и тогда будет потеряна позиция на рынке, возрастет недовольство клиентов.

Итак, с учётом всего того, что было описано ранее, выделим основные преимущества кайдзен-костинга. Конечно, во-первых, это обеспечение непрерывного снижения затрат и удержание их на заданном уровне.

Кайдзен-костинг предоставляет возможность ведения диалога и создает уважительную атмосферу среди тех, в чью задачу входит снижение затрат, которые часто могут рассматриваться как не связанные с добавленной стоимостью. Теперь доступен и анализ инвестиций, поскольку основа для проведения подсчетов определяется заранее. Поэтому

в настоящее время все сводится к простому вводу соответствующих данных, провести который может назначенная группа.

Методика кайдзен-костинга активно применяется в Японии, США и европейских странах, но, к сожалению, в России она не получила столь широкого распространения. Но все же и в России существуют компании, в которых кайдзен-костинг функционирует, и довольно успешно. Такими предприятиями являются: ГАЗ и КамАЗ, равняющиеся на уже упомянутые Toyota и Nissan. Также, кроме автомобильной промышленности, существуют предприятия, охватывающие концепцию бережливого сельского хозяйства: АгроХолдинг «Кубань» (Краснодарский край), ОАО «Приозерное» (Новосибирская область), ЗАО «Бирюли» и ООО «Сервис-Агро» (Республика Татарстан).

Подводя общие итоги, важно отметить, что действие методики кайдзен-костинга на предприятии превращает весь производственный процесс в инновационный, но при этом сохраняя определенные рамки заранее установленных ограничений.

#### Список литературы

1. Аткинсон Э., Бангер Р., Каплан Р., Янг М. Управленческий учет. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. – 878 с.
2. Джеймс Харрингтон. Совершенство управления процессами / пер. с англ. А.Л. Раскина; под науч. ред. В.В. Брагина. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2007. – 192 с.
3. Масааки Имаи. Кайдзен: Ключ к успеху японских компаний / пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 274 с. – (Серия «Модели менеджмента ведущих корпораций»).
4. Матюхин П.В. «Кайдзен» – ключевая стратегия японского менеджмента / П.В. Матюхин, В.О. Марков, П.В. Рабунец // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2009. – № 5. – С. 108.
5. Имаи М. Ключ к успеху японских компаний / пер. с англ. – 5-е изд. – М.: Альпина Паблшерз, 2011. – 274 с. – (Серия «Модели менеджмента ведущих корпораций»).
6. Ясухиро Монден. Система менеджмента Тойоты / пер. с англ. – М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2007. – 216 с.

#### References

1. Atkinson Je., Banger R., Kaplan R., Jang M. Upravlencheskij uchet. M.: Izdatelskij dom «Viljams», 2000. 878 p.
2. Dzhėjms Harrington. Sovershenstvo upravlenija procesami / per. s angl. A.L. Raskina; pod nach. red. V.V. Bragina. M.: RIA «Standarty i kachestvo», 2007. 192 p.
3. Masaaki Imai. Kajden: Kljuch k uspehu japonskih kompanij / per. s angl. 2-e izd. M.: Alpina Biznes Buks, 2005. 274 s. (Serija «Modeli menedzhmenta vedushhih korporacij»).
4. Matjuhin P.V. «Kajden» ključevaja strategija japonskogo menedzhmenta / P.V. Matjuhin, V.O. Markov, P.V. Rabunec // Mezhdunarodnyj zhurnal prikladnyh i fundamentalnyh issledovanij. 2009. no. 5. pp. 108.
5. Imai M. Kljuch k uspehu japonskih kompanij / per. s angl. 5-e izd. M.: Alpina Pablsherz, 2011. 274 p. (Serija «Modeli menedzhmenta vedushhih korporacij»).
6. Jasuhiro Monden. Sistema menedzhmenta Tojoty / per. s angl. M.: Institut kompleksnyh strategicheskikh issledovanij, 2007. 216 p.