

Методология процессного подхода к управлению затратами на предприятиях обрабатывающей промышленности

Наугольнова И. А.¹

¹ Самарский государственный экономический университет, Самара, Россия

Цель. Разработать авторскую методологию процессного подхода к управлению затратами на предприятиях обрабатывающей промышленности. Его сущность заключается в возможности повышения эффективности деятельности предприятия в целом и снижения его расходов за счет внутренних резервов, выявленных по итогам оптимизации бизнес-процессов.

Задачи. По мнению автора, процессный подход к управлению затратами является перспективным, еще не получил должного развития. Поэтому ставятся задачи разработки и совершенствования теоретических, методических и методологических основ его реализации.

Методы. В основу методологии процессного подхода к управлению затратами положены наиболее эффективные, с точки зрения автора, элементы методов «ABC-costing», «Value chain concept», «Cost-drivers», «Target-costing», «Kaizen-costing» с авторскими дополнениями.

Результаты. Представлена авторская методология процессного подхода к управлению затратами применительно к предприятиям обрабатывающей промышленности в виде структурно-логической схемы. Ее элементы позволяют понять читателю, с помощью каких методов, средств, принципов, приемов возможны его внедрение и реализация. Фундаментальной основой методологии процессного подхода к управлению затратами служат авторские дефиниции «объект» и «предмет» управления затратами, видение цели. Общепринятая структура представления элементов методологии дополнена блоками «Форма внедрения и организации процессного подхода к управлению затратами» и «Периоды».

Выводы. Процессный подход к управлению затратами объединяет несколько наиболее эффективных методов управления и учета затрат, что позволяет оптимизировать уровень расходов предприятия до конкурентного уровня за счет внутренних резервов предприятия.

Ключевые слова: управление затратами, процессный подход к управлению затратами, методология процессного управления затратами, методы управления затратами, субъект управления затратами, предмет управления затратами.

Для цитирования: Наугольнова И. А. Методология процессного подхода к управлению затратами на предприятиях обрабатывающей промышленности // *Экономика и управление*. 2021. Т. 27. № 8. С. 633–639. <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2021-8-633-639>

Methodology for a Process Approach to Cost Management at Manufacturing Enterprises

Irina A. Naugolnova¹

¹ Samara State University of Economics, Samara, Russia

Aim. The author aims to develop an original methodology for a process approach to cost management at manufacturing enterprises. Its core idea is the possibility of increasing overall enterprise efficiency and reducing costs by using internal reserves identified as a result of business process optimization.

Tasks. According to the author, a process approach to cost management is future-oriented and has not yet been properly developed — hence the goals of developing and improving the theoretical and methodological foundations of its implementation.

Methods. The methodology for a process approach to cost management is based on the most effective (from the author's perspective) elements of such methods as "ABC-costing", "Value chain concept", "Cost-drivers", "Target-costing", "Kaizen-costing" with the author's additions.

Results. The author's methodology for a process approach to cost management with regard to manufacturing enterprises is presented in the form of a structural and logical scheme. Its elements allow the reader to understand which methods, means, principles, and techniques can be used for its introduction and implementation. The fundamental basis of the methodology for a process approach to cost management is the author's vision and definitions of the "object" and "subject" of cost management. The conventional structure of the representation of elements in the methodology is supplemented by the following units: "The form of implementation and organization of a process approach to cost management" and "Periods".

Conclusions. A process approach to cost management combines several of the most effective methods of cost management and accounting, making it possible to bring the level of expenses of an enterprise down to a competitive level using the internal reserves of the enterprise.

Keywords: *cost management, process approach to cost management, methodology for process cost management, cost management methods, cost management subject, cost management object.*

For citation: Naugolnova I.A. Methodology for a Process Approach to Cost Management at Manufacturing Enterprises. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management*. 2021;27(8):633-639 (In Russ.). <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2021-8-633-639>

Введение

Процессный подход к управлению затратами является относительно новым. Вместе с тем еще Ф. Тейлор осуществлял описание и стандартизацию производственных операций [1]. Его работы получили развитие в трудах Г. Гантта [2], Ф. и Л. Гилбреты [3; 4], Г. Эмерсон [5], Г. Форд [6].

По нашему мнению, выделение, описание и стандартизацию производственных операций, процессов можно считать зарождением процессного подхода к управлению. Процессный подход к управлению получил свое развитие в работах В. Шухарта [7], Э. Деминга [8], Дж. Джурана [9]. Известный в науке цикл Шухарта-Деминга нацелен на повышение качества процессов, которое напрямую отражено на характеристиках производимой продукции. Один из четырнадцати принципов Э. Деминга сформулирован следующим образом: «Улучшайте каждый процесс для улучшения качества, повышения производительности и уменьшения затрат» [10]. Дж. Джуран осуществляет переход от контроля качества к его управлению. Спираль качества Дж. Джурана и в настоящее время может служить основой при формировании системы управления качеством продукции по процессам применительно к промышленным предприятиям.

Процессный подход к управлению продолжает развиваться. К числу наиболее значимых зарубежных авторов, внесших вклад в развитие теории и практики управ-

ления процессами, относятся Р. Купер [11], Дж. Харрингтон [12], Д. Уилер, Д. Чамберс [13] и др. Среди отечественных ученых следует выделить работы В. Г. Елиферова, В. В. Репина [14; 15; 16; 17].

Процессному подходу к управлению в целом свойственна особая организационная структура предприятия, структурной единицей которой выступает бизнес-процесс, а объектами управления являются его руководители и иные участники. Детальное описание бизнес-процессов, протекающих на предприятии, позволяет выявить «узкие» места, резервы улучшения качественных и финансовых показателей деятельности за счет преимущественно внутренних факторов, что отражается в первую очередь на снижении расходов предприятия в долгосрочной перспективе.

Ряд авторов занимаются исследованием применения процессного подхода к отдельным сферам деятельности предприятия. В частности, работа Н. С. Чичуриной и А. В. Кукарцева посвящена процессному подходу к управлению финансовыми потоками предприятия [18]. О. Ю. Бирюкова исследует вопросы процессного подхода к организации планирования и моделирования потоков в логистических системах и цепях поставок [19]. Л. Е. Скрипко изучает вопросы применения процессного подхода к управлению качеством [20].

В фокусе нашего внимания — вопросы управления затратами на предприятиях обрабатывающей промышленности. Процесс-

ный подход к управлению затратами еще не получил широкого развития в России. Но, полагаем, сегодня он наиболее эффективен. Классические методы управления затратами не отвечают требованиям современных реалий. Растущее число бизнес-процессов, увеличение статей и размеров косвенных расходов способствуют всё большему искажению информации о полной стоимости продукции, не позволяют определить и реализовать многие современные и эффективные инструменты оптимизации расходов предприятия, такие как «бережливое производство», «ABC-costing» [21], «Target-costing» [22] и др.

Поэтому нами поставлена цель сформировать и представить методологию процессного подхода к управлению затратами на предприятиях обрабатывающей промышленности, которая даст ответ на вопрос о том, с помощью каких методов, средств, принципов, приемов возможны его внедрение и реализация.

Результаты исследования

Методология процессного подхода к управлению затратами в статье представлена в виде структурно-логической схемы, как показано на рисунке 1, с авторским наполнением элементов, являющихся ее фундаментальной основой. Схема представлена в виде трех блоков: «Характеристика процессного подхода к управлению затратами», «Элементы структурно-логической модели методологии» и «Временная структура формирования и внедрения методологии». В этой схеме отражено авторское видение цели процессного подхода к управлению затратами, понятий «объект» и «предмет» управления.

Большинство ученых сходятся во мнении о том, что объектом и предметом управления затратами являются затраты. Уже на этом этапе становится понятным, что данное утверждение не вполне верно: не может одна и та же категория выступать в качестве объекта и предмета управления одновременно. С нашей точки зрения, управлять затратами невозможно, это — нематериальный объект. Величина расходов формируется в процессе деятельности людей и отражается в документах. Управляющая система руководит непосредственно людьми, коллективом, следовательно, в качестве объекта в системе управления затратами

выступает человек (коллектив или организация), который, в свою очередь, воздействует на ресурсы предприятия (сырье, материалы, основные фонды и т. д.) или взаимодействует с ними (трудовые, информационные ресурсы и т. д.). При этом, как правило, стоимость ресурса не зависит от деятельности объекта, он определяет и имеет возможность влиять на количество потребляемых ресурсов. Таким образом, предметом в системе управления затратами, по мнению автора, служат ресурсы предприятия.

Помимо общепринятых элементов автором дополнены такие элементы, как «Форма внедрения и организации процессного подхода к управлению затратами» и «Периоды». Процессный подход к управлению затратами может быть интегрирован с проектным, программно-целевым и другими подходами, применяемыми на предприятии, или может потребоваться реинжиниринг. При описании периодов нами выделен текущий период, когда требуется достичь планируемых результатов, и долгосрочный период, когда необходимо добиться стабилизации процессов управления затратами, довести их до рефлексивного уровня и работать над дальнейшим улучшением показателей деятельности предприятия.

В основе методологии находятся принципы и инструменты наиболее эффективных сегодня, по нашему мнению, методов управления затратами: метод «ABC-costing» — принципы и инструменты учета затрат по видам деятельности; «Value chain concept» — построения и совершенствования цепочек создания ценности, содержащиеся в основе методики выделения бизнес-процессов [23]; «Cost-drivers» — анализа затратнообразующих факторов и подбора инструментов снижения затрат на основе его результатов; «Target-costing» — обоснования и достижения целевых значений себестоимости продукции, то есть базис авторской методики обоснования целевой себестоимости [24]; «Kaizen-costing» — постоянного совершенствования процессов.

На результаты, длительность периода внедрения и развития процессного подхода к управлению затратами влияют множество причин, условия функционирования, нормы осуществления деятельности. Требуется учитывать особенности деятельности каждого предприятия: отраслевые характеристики, текущий уровень затрат и перечень ключевых затратнообразующих факторов,



Рис. 1. Структурно-логическая схема методологии процессного подхода к управлению затратами на предприятиях обрабатывающей промышленности

Источник: составлено автором.

применяемый подход к управлению предприятием и затратами, масштабность деятельности.

Внедрение и реализация процессного подхода к управлению затратами способствует оптимизации расходов на предприятии, достижению конкурентного уровня цен, позволяющих увеличить долю предприятия на внутреннем и внешнем рынке, интегрировать в глобальные цепочки стоимости. Грамотное распределение косвенных расходов на единицу продукции при применении процессного подхода к управлению затратами служит инструментом обоснования рентабельности, цены реализации, ассортимента выпускаемой продукции.

За счет оптимизации бизнес-процессов (их длительности, затрат на их реализацию, последовательности выполнения и др.) повышается эффективность деятельности предприятия в целом. При внедрении процессного подхода к управлению затратами наиболее длительной фазой является фаза проектирования, в которой осуществляются выделение и описание бизнес-процессов на предприятии, выявление резервов и возможностей предприятия их оптимизации.

В век развития высоких технологий многие процессы возможно автоматизировать, цифровизировать. Наибольшую популярность на российских предприятиях для описания бизнес-процессов получили графические нотации *Business Studio* — это *IDEF0*, «Процесс», «Процедура», *eEPC* (методология *ARIS*) и *BPMN* [25]. Нотации

уникальны, возможно их совместное применение. Например, *IDEF0* целесообразно применять для описания бизнес-процессов верхнего уровня, нотации «Процесс», «Процедура» — для нижних уровней управления [17; 26].

Выводы

Процессный подход к управлению затратами объединяет несколько наиболее эффективных методов управления и учета затрат, что позволяет оптимизировать уровень расходов предприятия до конкурентного уровня за счет внутренних резервов предприятия. Основной недостаток процессного управления — его трудоемкость, обусловленная сложностью выделения бизнес-процессов, в особенности при большом перечне составляющих их операций. Решение этой проблемы видится в применении цифровых программ, позволяющих не только описать операции, процессы, но и выявить резервы их оптимизации, представить модель процессного управления визуально, с помощью графики, в нескольких удобных и понятных форматах.

Результаты статьи — основа нашего дальнейшего исследования. Они могут быть полезны на предприятиях обрабатывающей промышленности, заинтересованных в модернизации или совершенствовании действующей системы управления затратами, а также могут быть использованы в преподавании профильных дисциплин.

Литература

1. Тейлор Ф. Основы научного управления предприятием / пер. с англ. Томск: Б. и., 1991. 109 с.
2. Gantt H. L. Work, Wages, and Profits: Their Influence on the Cost of Living. New York: Engineering Magazine Company, 1910. 212 p.
3. Гилбрет Ф., Гилбрет Л. Классификация элементов работ / пер. с англ. // Организация труда. 1924. № 6–7. С. 45–53.
4. Кравченко А. И. История менеджмента. М.: Академический проект, 2002. 560 с.
5. Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности / пер. с англ. М.: Экономика, 1992. 224 с.
6. Ford H. My Life and Work. Garden City, New York: Doubleday, Page & Co., 1922. 289 p.
7. Shewhart W. A. Statistical method from the viewpoint of quality control. Washington: The Graduate School of the Department of Agriculture, 1939. 155 p.
8. Деминг Э. Выход из кризиса: новая парадигма управления людьми, системами и процессами / пер. с англ. 5-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2012. 419 с.
9. Джуран Дж. Два века качества (интервью с д-ром Дж. Джураном) / пер. с англ. // Европейское качество. 1999. Т. 6. № 2. С. 5–7.
10. Гурю менеджмента качества и их концепции: Э. Деминг, Дж. Джуран, Ф. Кросби, К. Исикава, А. Фейгенбаум, Т. Тагути [Электронный ресурс] // Management.com. URL: <http://www.management.com.ua/qm/qm009.html> (дата обращения: 14.07.2021).
11. Cooper R. Implementing an activity-based cost system // Journal of Cost Management. 1990. Spring. P. 33–42.

12. Харрингтон Дж. Совершенство управления процессами: искусство совершенствования управления процессами / пер. с англ. М.: Стандарты и качество, 2007. 189 с.
13. Уилер Д., Чамберс Д. Статистическое управление процессами: оптимизация бизнеса с использованием контрольных карт Шухарта / пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. 408 с.
14. Елиферов В. Г., Репин В. В. Бизнес-процессы: регламентация и управление. М.: Инфра-М, 2008. 319 с.
15. Репин В. В. Бизнес-процессы компании: построение, анализ, регламентация. М.: Стандарты и качество, 2007. 239 с.
16. Репин В. В., Елиферов В. Г. Процессный подход к управлению: моделирование бизнес-процессов. М.: Стандарты и качество, 2004. 404 с.
17. Репин В. В. Бизнес-процессы: моделирование, внедрение, управление. 2-е изд. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. 507 с.
18. Чичурина Н. С., Кукарцев А. П. Процессный подход к управлению финансовыми потоками предприятия РКП // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2012. Т. 2. № 8. С. 195–196.
19. Бирюкова О. Ю. Процессный подход к организации планирования и моделирования потоков в логистических системах и цепях поставок // Проблемы современной экономики: материалы VI Междунар. науч. конф. Казань: Молодой ученый, 2017. С. 122–124.
20. Скрипко Л. Е. Процессный подход к управлению качеством. СПб.: Изд-во Санкт-Петербургского государственного экономического университета, 2011. 105 с.
21. Almeida A., Cunha J. The implementation of an Activity-Based Costing (ABC) system in a manufacturing company // Procedia Manufacturing. 2017. Vol. 13. P. 932–939. DOI: 10.1016/j.promfg.2017.09.162
22. Stadtherr F., Wouters M. Extending target costing to include targets for R&D costs and production investments for a modular product portfolio – A case study // International Journal of Production Economics. 2021. Vol. 231. P. 107871. DOI: 10.1016/j.ijpe.2020.107871
23. Наугольнова И. А. Выделение бизнес-процессов на основе цепочки создания ценности с целью управления затратами на промышленных предприятиях // Российская наука: актуальные исследования и разработки: сб. науч. ст. IX Всерос. науч.-практ. конф. Самара: Изд-во Самарского государственного экономического университета, 2020. С. 67–71.
24. Наугольнова И. А. Обоснование целевых значений себестоимости продукции при процессном подходе к управлению затратами // Креативная экономика. 2021. Т. 15. № 4. С. 1447–1458. DOI: 10.18334/ce.15.4.111946
25. Шеер А. В. Бизнес-процессы. Основные понятия / пер. с англ. М.: Финансы и статистика, 2018. 210 с.
26. Искра Е. А., Нелюбина Ю. А., Свиридова И. И. Сравнительный анализ нотаций ARIS, IDF, BPMN 2.0 и «ФИСом» при описании бизнес процессов // Российские регионы в фокусе перемен: сб. тр. XIII Междунар. конф. Екатеринбург: Изд-во УМЦ УПИ, 2019. С. 472–476.

References

1. Taylor F.W. The principles of scientific management. New York, London: Harper & Brothers; 1911. 156 p. (Russ. ed.: Taylor F. Osnovy nauchnogo upravleniya predpriyatiem. Tomsk: s.n.; 1991. 109 p.).
2. Gantt H.L. Work, wages, and profits: Their influence on the cost of living. New York: The Engineering Magazine Co.; 1910. 212 p.
3. Gilbreth F.B., Gilbreth L.M. Classifying the elements of work. *Management and Administration*. 1924;8(2):151-154. (Russ. ed.: Gilbreth F., Gilbreth L. Klassifikatsiya elementov rabot. *Organizatsiya truda*. 1924;(6-7):45-53).
4. Kravchenko A.I. History of management. Moscow: Akademicheskii proekt; 2002. 560 p. (In Russ.).
5. Emerson H. The twelve principles of efficiency. New York: The Engineering Magazine Co.; 1924. 423 p. (Russ. ed.: Emerson H. Dvenadtsat' printsipov proizvoditel'nosti. Moscow: Ekonomika; 1992. 224 p.).
6. Ford H. My life and work. Garden City, NY: Doubleday, Page & Co.; 1922. 289 p.
7. Shewhart W.A. Statistical method from the viewpoint of quality control. Washington, DC: Graduate School of the Department of Agriculture; 1939. 155 p.
8. Deming E.W. Out of the crisis. Cambridge, MA: The MIT Press; 2000. 524 p. (Russ. ed.: Deming E. Vykход iz krizisa: Novaya paradigma upravleniya lyud'mi, sistemami i protsessami. Moscow: Alpina Business Books; 2012. 419 p.).
9. Juran J. Two centuries of quality (Interview with Dr. J. Juran). Transl. from Eng. *Evropeiskoe kachestvo*. 1999;6(2):5-7. (In Russ.).
10. Quality management gurus and their concepts: E. Deming, J. Juran, Ph. Crosby, K. Ishikawa, Feigenbaum, G. Taguchi. *Management.com*. Aug. 21, 2020. URL: <http://www.management.com.ua/qm/qm009.html> (accessed on 14.07.2021). (In Russ.).

11. Cooper R. Implementing an activity-based cost system. *Journal of Cost Management*. 1990;(Spring): 33-42.
12. Harrington J.H. Process management excellence: The art of excelling in process management. Chico, CA: Paton Press LLC; 2006. 176 p. (Russ. ed.: Harrington J. Sovershenstvo upravleniya protsessami. Iskustvo sovershenstvovaniya upravleniya protsessami. Moscow: Standarty i kachestvo; 2007. 189 c.).
13. Wheeler D.J., Chambers D.S. Understanding statistical process control. Knoxville, TN: Statistical Process Control Press; 1992. 406 p. (Russ. ed.: Wheeler D., Chambers D. Statisticheskoe upravlenie protsessami. Optimizatsiya biznesa s ispol'zovaniem kontrol'nykh kart Shukharta. Moscow: Alpina Business Books; 2009. 408 p.).
14. Elifirov V.G., Repin V.V. Business processes: Regulation and management. Moscow: Infra-M; 2008. 319 p. (In Russ.).
15. Repin V.V. Business processes of the company: Construction, analysis, regulation. Moscow: Standarty i kachestvo; 2007. 239 p. (In Russ.).
16. Repin V.V., Elifirov V.G. Process approach to management: Business process modeling. Moscow: Standarty i kachestvo; 2004. 404 p. (In Russ.).
17. Repin V.V. Business processes: Modeling, implementation, management. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber; 2014. 507 p. (In Russ.).
18. Chichurina N.S., Kukartsev A.P. Process approach to the management of financial flows of the rocket and space industry enterprise. *Aktual'nye problemy aviatsii i kosmonavтики*. 2012;2(8):195-196.
19. Biryukova O.Yu. Process approach to organizing planning and modeling flows in logistics systems and supply chains. In: Problems of modern economics. Proc. 6th Int. sci. conf. Kazan: Molodoi uchenyi; 2017:122-124. (In Russ.).
20. Skripko L.E. Process approach to quality management. St. Petersburg: St. Petersburg State University of Economics; 2011. 105 p. (In Russ.).
21. Almeida A., Cunha J. The implementation of an Activity-Based Costing (ABC) system in a manufacturing company. *Procedia Manufacturing*. 2017;13:932-939. DOI: 10.1016/j.promfg.2017.09.162
22. Stadtherr F., Wouters M. Extending target costing to include targets for R&D costs and production investments for a modular product portfolio – A case study. *International Journal of Production Economics*. 2021;231:107871. DOI: 10.1016/j.ijpe.2020.107871
23. Naugolnova I.A. Allocation of business processes based on the value chain for the purpose of cost management at industrial enterprises. In: Russian science: Current research and development. Proc. 9th All-Russ. sci.-pract. conf. Samara: Samara State University of Economics; 2020:67-71. (In Russ.).
24. Naugolnova I.A. Justification of the target cost values in the process approach to cost management. *Kreativnaya ekonomika = Journal of Creative Economy*. 2021;15(4):1447-1458. (In Russ.). DOI: 10.18334/ce.15.4.111946
25. Scheer A.-W. Business processes. Basic concepts. Transl. from Eng. Moscow: Finansy i statistika; 2018. 210 p. (In Russ.).
26. Iskra E.A., Nelyubina Yu.A., Sviridova I.I. Comparative analysis of notations ARIS, IDF, BPMN 2.0 and "FISom" in the description of business processes. In: Russian regions in the focus of change. Proc. 13th Int. conf. Ekaterinburg: UPI Educational and Methodological Center; 2019:472-476. (In Russ.).

Сведения об авторе

Наугольнова Ирина Александровна

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики, организации и стратегии развития предприятия

Самарский государственный экономический университет

443090, Самара, Советской Армии ул., д. 141

(✉) e-mail: naugolnovaia@mail.ru

Поступила в редакцию 21.07.2021

Подписана в печать 13.08.2021

Information about Author

Irina A. Naugolnova

Ph.D. in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics, Organization and Enterprise Development Strategy Samara State University of Economics

141 Sovetskoy Armii Str., Samara 443090, Russia

(✉) e-mail: naugolnovaia@mail.ru

Received 21.07.2021

Accepted 13.08.2021