

12. Skobelev D. O., Fedoseev S. V. The policy of increasing resource efficiency and the formation of a closed-cycle economy. *Competence*, 2021, no. 3, pp. 5—14. (In Russ.)

13. Trofimova N. N. Key problems of modern corporate governance of enterprises of the real sector of the economy. *Aktualnye problemy ehkonomiki i upravleniya (Actual problems of economics and management)*, 2020, vol. 8, no. 3, pp. 70—74. (In Russ.)

14. Koroleva E. D., Kolchina V. V. Circular economy: domestic experience, basic business models and problems of their implementation in the Russian Federation. *Bulletin of Youth Science*, 2021, no. 2(29), p. 1. (In Russ.)

15. Kodaneva S. I. Circular economy: actual approaches to the content and measurement. *Social sciences and humanities*, 2020, no. 1, pp. 51—58. (In Russ.)

Статья поступила в редакцию 20.09.2021; одобрена после рецензирования 06.10.2021; принята к публикации 13.10.2021. The article was submitted 20.09.2021; approved after reviewing 06.10.2021; accepted for publication 13.10.2021.

## Научная статья

УДК 338.5

DOI: 10.25683/VOLBI.2021.57.466

**Irina Aleksandrovna Naugolnova**

Candidate of Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Economics, Organization  
and Strategy of Enterprise Development,  
Samara State University of Economics  
Samara, Russian Federation  
naugolnovaia@mail.ru

**Ирина Александровна Наугольнова**

канд. экон. наук, доцент,  
доцент кафедры экономики, организации  
и стратегии развития предприятия,  
Самарский государственный экономический университет  
Самара, Российская Федерация  
naugolnovaia@mail.ru

## КОНЦЕПЦИЯ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ ЗАТРАТАМИ

08.00.05 — Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент)

**Аннотация.** *Вопросам управления затратами в последнее время уделяется все больше внимания, что обусловлено удорожанием стоимости ресурсов, необходимостью установления цен на низком конкурентном уровне. Методы управления и учета затрат претерпевают изменения, формируются новые концепции, одной из которых является процессный подход к управлению затратами.*

*Управление по процессам в настоящее время становится более востребованным. Опыт ведущих компаний США, Японии, Европы, Китая международного уровня показывает его эффективность, которая раскрывается в относительно низкой себестоимости продукции и ее высоком качестве, увеличении их доли на рынке и показателях выручки компаний и их рентабельности.*

*Целью статьи является представление авторской концепции процессного подхода к управлению затратами на предприятиях.*

*Его сущность заключается в возможности повышения эффективности деятельности всего предприятия и снижения его расходов за счет внутренних резервов, выявленных по итогам оптимизации бизнес-процессов.*

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

*В основу концепции процессного подхода к управлению затратами положены наиболее эффективные, по мнению автора, элементы таких методов, как ABC-costing, Value chain concept, Cost-drivers, Target-costing, Kaizen-costing, с авторскими дополнениями.*

*В статье представлена авторская концепция процессного подхода к управлению затратами на предприятиях в виде структурно-логической схемы, элементы которой позволяют понять читателю, с помощью каких методов возможны его внедрение и реализация.*

**Ключевые слова:** *управление затратами, процессный подход к управлению затратами, концепция процессного подхода к управлению затратами, методика управления затратами, управление по процессам, ABC-costing, Value chain concept, Cost-drivers, Target-costing, Kaizen-costing*

**Для цитирования:** Наугольнова И. А. Концепция процессного подхода к управлению затратами // Бизнес. Образование. Право. 2021. № 4 (57). С. 173—177. DOI: 10.25683/VOLBI.2021.57.466.

## Original article

## THE CONCEPT OF A PROCESS APPROACH TO COST MANAGEMENT

08.00.05 — Economics and management of national economy

**Abstract.** *Recently, more and more attention has been paid to cost management issues, which is due to the rise in the cost of resources and the need to set prices at a low competitive level.*

*Methods of management and cost accounting are undergoing changes, new concepts are being formed, one of which is a process approach to cost management.*

*Process management is currently becoming more in demand. The experience of the leading companies of the USA, Japan, Europe, China at the international level shows its effectiveness, which is revealed in the relatively low cost of production and its high quality, an increase in indicators of companies' revenue and profitability and their market share.*

*The purpose of the article is to present the author's concept of a process approach to cost management at enterprises.*

*Its essence lies in the possibility of increasing the efficiency of the entire enterprise and reducing its costs due to internal reserves identified by the results of business process optimization.*

*According to the author, although the process approach to cost management is promising, it has not yet received proper development. Therefore, the tasks of developing and improving the theoretical and methodological foundations of its implementation are set.*

**For citation:** Naugolnova I. A. The concept of a process approach to cost management. *Business. Education. Law*, 2021, no. 4, pp. 173—177. DOI: 10.25683/VOLBI.2021.57.466.

### Введение

**Актуальность** исследования обусловлена увеличением числа бизнес-процессов на предприятиях, ужесточением конкуренции на рынке, усилением потребности в оптимизации затрат. Наиболее перспективным, по мнению автора, является процессный подход к управлению, позволяющий повысить эффективность деятельности предприятия за счет преимущественно внутренних ресурсов и резервов роста.

Процессный подход к управлению может быть применен к предприятию в целом, а также находит свое отражение в отдельных сферах деятельности предприятия. Н. С. Чичурина и А. В. Кукарцев уделяют внимание вопросам процессного управления финансовыми потоками предприятия [1]; О. Ю. Бирюкова исследует возможность его применения к организации планирования и моделирования потоков в логистических системах и цепях поставок [2]; Л. Е. Скрипко изучает механизм применения процессного подхода к управлению качеством [3]. Автор данной статьи специализируется на вопросах управления затратами на предприятиях.

Процессный подход к управлению затратами в России еще не получил должного развития, остаются нерешенными задачи его прикладного применения. Этим обусловлена и подтверждена **актуальность и целесообразность** проведения исследования.

**Целью** статьи является разработка авторской концепции процессного подхода к управлению затратами. **Задачами** исследования являются описание и структурное представление элементов концепции процессного подхода к управлению затратами и их взаимосвязь.

**Новизна** авторской концепции процессного подхода к управлению затратами обусловлена представленными в ней авторскими методиками и алгоритмами.

**Теоретическая значимость** исследования заключается в развитии методов учета и управления затратами, таких как ABC-costing, Value chain concept, Cost-drivers, Target-costing, Kaizen-costing.

**Практическая значимость** — в возможности применения результатов исследования в деятельности предприятий в ходе внедрения и реализации процессного подхода к управлению.

### Основная часть

Развитие процессного подхода к управлению затратами. Процессный подход к управлению затратами является

*The concept of the process approach to cost management is based on the most effective, in the author's opinion, elements of such methods as ABC-costing, Value chain concept, Cost-drivers, Target-costing, Kaizen-costing, with the author's additions.*

*The article presents the author's concept of a process approach to cost management at enterprises in the form of a structural and logical scheme, the elements of which allow the reader to understand by what methods its implementation and implementation are possible.*

**Keywords:** cost management, process approach to cost management, concept of process approach to cost management, cost management methodology, process management, ABC-costing, Value chain concept, Cost-drivers, Target-costing, Kaizen-costing

относительно новым, хотя еще Ф. Тейлор осуществлял описание и стандартизацию производственных операций [4]. Его работы получили развитие в трудах Г. Гантта [5], Ф. и Л. Гилбретов [6], Г. Эмерсона [7], Г. Форда [8].

По мнению автора статьи, выделение, описание и стандартизацию производственных операций, процессов можно считать зарождением процессного подхода к управлению.

Развитие процессный подход к управлению получил в работах В. Шухарта [9], Э. Деминга [10], Дж. Джурана [11]. Известный в науке цикл Шухарта — Деминга нацелен на повышение качества процессов, которое напрямую отражается на характеристиках производимой продукции. Один из 14 принципов Э. Деминга звучит следующим образом: «Улучшайте каждый процесс для улучшения качества, повышения производительности и уменьшения затрат» [12]. 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 управления процессами, относятся Р. Кулер [13], Х. Дж. Харрингтон [14], Д. Дж. Уилер, Д. С. Чамберс [15] и др. Среди отечественных ученых следует выделить работы В. Г. Елифеева, В. В. Репина [16—19].

Процессному подходу к управлению в целом свойственна особая организационная структура предприятия, структурной единицей которой выступает бизнес-процесс, а объектами управления являются руководители и иные участники бизнес-процессов. 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.

**Методы и методология.** В основу методологии процессного подхода к управлению затратами автором положены такие методы, как ABC-costing, Value chain concept, Cost-drivers, Target-costing, Kaizen-costing. Авторские методики, алгоритмы их реализации и цифровой инструментарий по описанию, моделированию и расчету стоимости бизнес-процессов способствуют их успешному

внедрению, развитию и достижению целевых показателей себестоимости продукции.

**Концепция процессного подхода к управлению затратами.** Процессный подход к управлению затратами направлен на оптимизацию величины, структуры и состава затрат предприятия. Выделение бизнес-процессов на предприятии на основе цепочки создания ценности и управление ими способствует исключению излишних потерь и расходов, сокращению длительности производственного цикла, обоснованному распределению косвенных расходов на единицу продукции и ценообразованию. Это способствует повышению конкурентоспособности продукции и предприятия в целом на рынке. В условиях глобализации экономики, растущего числа бизнес-процессов, доли накладных расходов в составе себестоимости продукции внедрение процессного подхода к управлению затратами особенно актуально.

Процессный подход к управлению затратами гармонично вписывается в проектную систему управления предприятием, достаточно широко распространенную на крупных промышленных предприятиях.

В основу авторской концепции процессного подхода к управлению затратами положены принципы и инстру-

менты наиболее эффективных, по мнению автора, на сегодняшний день методов управления затратами: метод ABC-costing — принципы и инструменты учета затрат по видам деятельности; Value chain concept — построения и совершенствования цепочек создания ценности, лежащие в основу методики выделения бизнес-процессов [20]; Cost-drivers — анализа затратнообразующих факторов и подбора инструментов снижения затрат на основе его результатов; Target-costing — обоснования и достижения целевых значений себестоимости продукции — базис авторской методики обоснования целевой себестоимости [21]; Kaizen-costing — постоянного совершенствования процессов (рис.).

Представленные методы учета и управления затратами эффективно дополняют друг друга, компенсируя тем самым основные недостатки.

Новизна авторской концепции процессного подхода к управлению затратами обусловлена представленными в ней авторскими методиками, алгоритмами, носящими прикладной характер и позволяющими достичь синергетического эффекта от внедрения и реализации сразу нескольких эффективных на современном этапе развития предприятий методов учета и управления затратами.

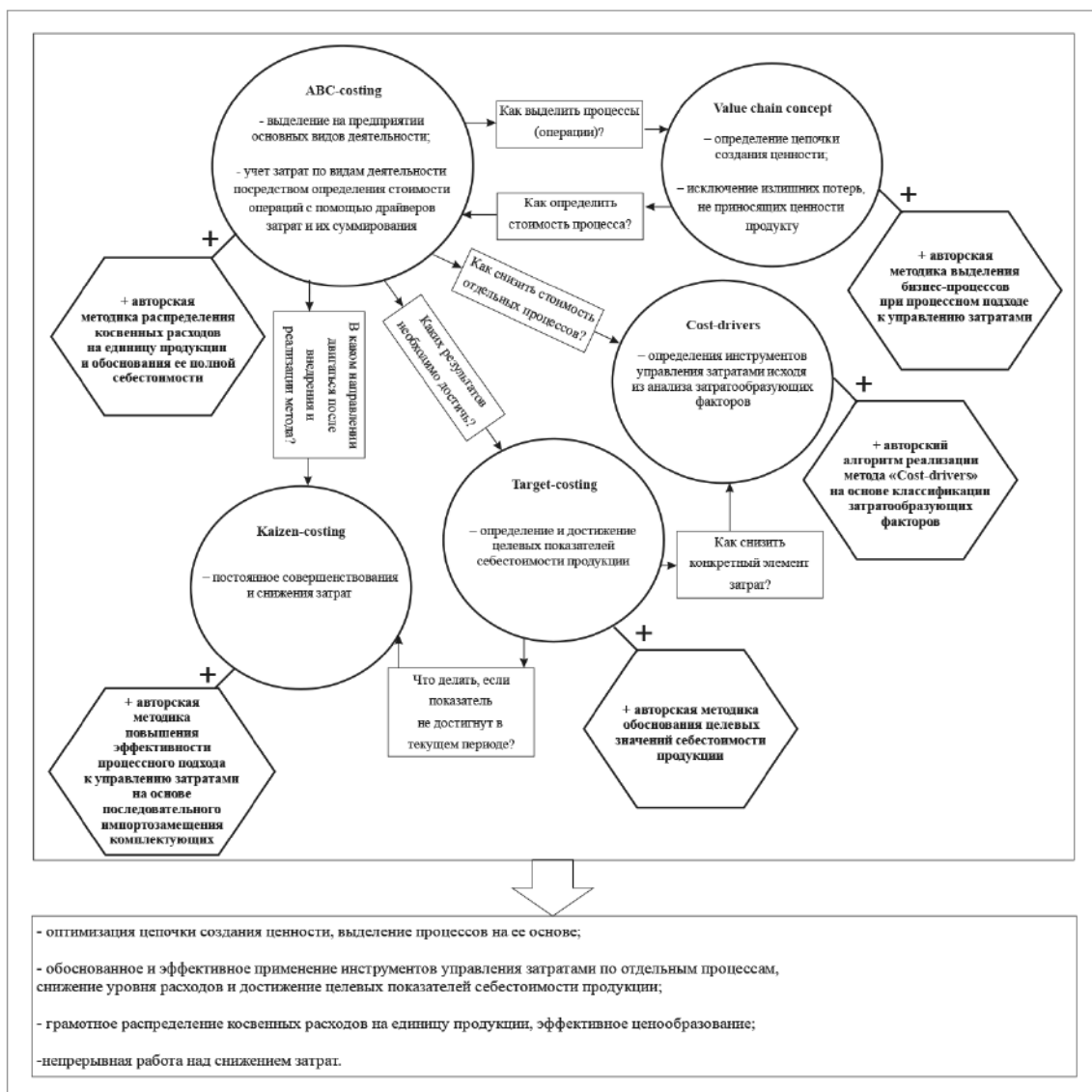


Рис. Концепция процессного подхода к управлению затратами

Авторские методики детально описаны в других работах автора [20—23], апробированы на предприятиях федерального значения, входящих в группу компаний Объединенной двигательной корпорации в составе «Ростех»:

- ПАО «ОДК-Кузнецов», г. Самара — производство промышленных, авиационных и ракетных двигателей;
- ПАО «ОДК-УМПО», г. Уфа — турбореактивные двигатели, узлы вертолетов, газотурбинная энергетика;
- ПАО «ОДК-Сатурн», г. Рыбинск — авиационные двигатели, промышленные и морские газовые турбины.

В основе методики выделения бизнес-процессов при процессном подходе к управлению затратами лежат принципы бережливого производства и элементы метода Value chain concept. Методика содержит пошаговый алгоритм действий по выделению и описанию бизнес-процессов на основе цепочки создания ценности, систему показателей оценки ее эффективности [20].

Методика целевого калькулирования нацелена на прикладную реализацию метода Target-costing, содержит модель оценки и достижения целевых показателей стоимости продукции, систему показателей оценки результатов. Анализ затрат, являющийся одним из этапов модели, осуществляется на основе авторской классификации затратообразующих факторов, служащей одновременно инструментом реализации метода Cost-drivers [21].

Авторская методика импортозамещения комплектующих тесно взаимосвязана с предыдущей методикой,

служит одним из направлений достижения целевых показателей стоимости продукции, повышения ее конкурентоспособности и независимости предприятия от действия макроэкономических факторов. Основными элементами методики являются алгоритм, практические рекомендации по его осуществлению с учетом сценариев развития экономики, система показателей оценки [22].

Методика распределения косвенных расходов на единицу продукции позволяет обосновано произвести расчет себестоимости продукции, установить цену реализации. Его составными элементами явились алгоритм последовательных действий калькулирования полной стоимости продукции, практические рекомендации по выбору и применению драйверов затрат, система показателей оценки результатов [23].

### Выводы

Процессный подход продолжает развиваться. Основные сложности, связанные с внедрением этого подхода, заключаются в высокой трудоемкости процессов выделения цепочки создания ценности, бизнес-процессов и их описания. Появляющиеся и развивающиеся цифровые инструменты способствуют решению этих проблем.

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

### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Чичурин Н. С., Кукарцев А. П. Процессный подход к управлению финансовыми потоками предприятия РКП // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. Т. 2. № 8. 2012. С. 195—196. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rotsessnyy-podhod-k-upravleniyu-finansovymi-potokami-predpriyatiya-rkp/viewer>.
2. 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., г. Казань, авг. 2017 г. Казань : Молодой ученый, 2017. С. 122—124. URL: <https://moluch.ru/conf/econ/archive/261/12840>.
3. Скрипко Л. Е. Процессный подход к управлению качеством. СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2011. 105 с.
4. Тейлор Ф. Основы научного управления предприятием. М., 1992.
5. Gantt H. L. Work, Wages, and Profits: Their Influence on the Cost of Living. New York, USA : Engineering Magazine Company, 1910. 212 p. URL: <https://archive.org/details/workwagesandpro02gantgoog/page/n12/mode/2up>.
6. Гилбрет Ф., Гилбрет Л. Классификация элементов работ // Организация труда. 1924. № 6—7. С. 45—53.
7. Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности. М. : Экономика, 1992. 112 с.
8. Ford H. My Life and Work. Nevins and Hill, Ford TMC, 1922. URL: <https://archive.org/details/mylifeandwork00crowgoog>.
9. Shewhart W. A. Statistical method from the viewpoint of quality control. Washington : The Graduate School, the Department of Agriculture, 1939. P. 155.
10. Деминг Э. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. М. : Альпина Бизнес Букс, 2009.
11. Джуран Дж. Два века качества / Пер. с англ. // Европейское качество. 1999. Т. 6. № 2. С. 57.
12. Гуру менеджмента качества и их концепции: Э. Деминг, Дж. Джуран, Ф. Кросби, К. Исикава, А. Фейгенбаум, Т. Тагути. URL: <http://www.management.com.ua/qm/qm009.html>.
13. Cooper R. Implementing an activity-based cost system // Cost Management. 1990. Spring. Pp. 33—42.
14. Harrington H. J. Process Management Excellence. The Art of Excelling in Process Management. Paton Press LCC, 2006. URL: [https://books.google.ru/books?id=kvHO1PCQusAC&printsec=frontcover&hl=ru&source=gbg\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.ru/books?id=kvHO1PCQusAC&printsec=frontcover&hl=ru&source=gbg_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false).
15. Wheeler D. J., Chambers D. S. Understanding Statistical Process Control. SPC Press, 1986. URL: <https://beyondcommandandcontrol.com/library/recommended-reading/understanding-statistical-process-control-wheeler-d-j-chambers-d-s>.
16. Елиферов В. Г., Репин В. В. Бизнес-процессы. Регламентация и управление. М. : ИНФРА-М, 2009.
17. Репин В. В. Бизнес-процессы компании: построение, анализ, регламентация. М. : Стандарты и качество, 2007.
18. Репин В. В., Елиферов В. Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. М. : Стандарты и качество, 2004.
19. Репин В. В. Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление. 2-е изд. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014.
20. 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 гос. экон. ун-та, 2020. С. 67—71.

21. Naugolnova I. A. Target calculation of production costs in the process approach to cost management // European Proceedings of Social and Behavioural Sciences EpSBS. 2021. Pp. 135—141. DOI: 10.15405/epsbs.2021.04.02.17.
22. Наугольнова И. А. Импортзамещение как инструмент снижения затрат промышленных предприятий // Креативная экономика. 2021. Т. 15. № 9. С. 3549—3560. DOI: 10.18334/ce.15.9.113484.
23. Наугольнова И. А. Методика распределения косвенных расходов на единицу продукции при управлении затратами по процессам // Экономика, предпринимательство и право. 2021. Т. 11. № 8. С. 2091—2099. DOI: 10.18334/epp.11.8.113406.

## REFERENCES

1. Chichurina N. S., Kukartsev A. P. Process approach to the management of financial flows of the rocket and space industry enterprise. *Actual problems of aviation and cosmonautics*, 2012, vol. 2, No. 8, pp. 195—196. (In Russ.) URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/protsessnyy-podhod-k-upravleniyu-finansovymi-potokami-predpriyatiya-rkp/viewer>.
2. Biryukova O. Yu. Process approach to the organization of planning and modeling of flows in logistics systems and supply chains. In: *Problems of modern economy. Materials of the Int. sci. conf., Kazan, Aug. 2017*. Kazan, Young Scientist, 2017. Pp. 122—124. (In Russ.) URL: <https://moluch.ru/conf/econ/archive/261/12840>.
3. Skripko L. E. *Process approach to quality management*. Saint Petersburg, SPbGUEF publ., 2011. 105 p. (In Russ.)
4. Taylor F. *Fundamentals of scientific enterprise management*. Moscow, 1992. (In Russ.)
5. Gantt H. L. *Work, Wages, and Profits: Their Influence on the Cost of Living*. New York, USA: Engineering Magazine Company, 1910. 212 p. URL: <https://archive.org/details/workwagesandpro02gantgoog/page/n12/mode/2up>.
6. Gilbreth F., Gilbreth L. Classification of elements of work. *Labor organization*, 1924, no. 6—7, pp. 45—53. (In Russ.)
7. Emerson G. *Twelve principles of productivity*. Moscow, Ekonomika, 1992. 112 p. (In Russ.)
8. Ford H. *My Life and Work*. Nevins and Hill, Ford TMC, 1922. URL: <https://archive.org/details/mylifeandwork00crowgoog>.
9. Stewart W. A. *Statistical method from the viewpoint of quality control*. Washington, The Graduate School, the Department of Agriculture, 1939. P. 155.
10. Deming E. *The way out of the crisis. A new paradigm of managing people, systems and processes*. Moscow, Alpina Biznes Buks, 2009. (In Russ.)
11. Juran J. *Two centuries of quality*. Transl. from English. *European Quality*, 1999, vol. 6, no. 2, p. 57. (In Russ.)
12. *Gurus of quality management and their concepts: E. Deming, J. Juran, F. Crosby, K. Ishikawa, A. Feigenbaum, T. Taguchi*. (In Russ.) URL: <http://www.management.com.ua/qm/qm009.html>.
13. Cooper R. Implementation of an activity-based cost system. *Cost management*, 1990. Spring. Pp. 33—42.
14. Harrington H. J. *Process Management Excellence. The Art of Excelling in Process Management*. Paton Press LCC, 2006. URL: [https://books.google.ru/books?id=kvHO1PCQusAC&printsec=frontcover&hl=ru&source=gbg\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.ru/books?id=kvHO1PCQusAC&printsec=frontcover&hl=ru&source=gbg_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false).
15. Wheeler D. J., Chambers D. S. *Understanding Statistical Process Control*. SPC Press, 1986. URL: <https://beyondcommandandcontrol.com/library/recommended-reading/understanding-statistical-process-control-wheeler-d-j-chambers-d-s>.
16. Eliferov V. G., Repin V. V. *Business processes. Regulation and management*. Moscow, INFRA-M, 2009. (In Russ.)
17. Repin V. V. Business processes of the company: construction, analysis, regulation. Moscow: Standarty i kachestvo, 2007. (In Russ.)
18. Repin V. V., Eliferov V. G. *Process approach to management. Modeling of business processes*. Moscow, Standarty i kachestvo, 2004. (In Russ.)
19. Repin V. V. *Business processes. Modeling, implementation, management*. 2<sup>nd</sup> ed. Moscow, Mann, Ivanov i Ferber, 2014. (In Russ.)
20. Naugolnova I. A. Allocation of business processes based on the value chain in order to manage costs at industrial enterprises. In: *Russian Science: current research and development. Collection of sci. articles of the IX All-Russ. sci. and pract. conf.* Samara, Samara State University of Economics publ., 2020. Pp. 67—71. (In Russ.)
21. Naugolnova I. A. Target calculation of production costs in the process approach to cost management. In: *European Proceedings of Social and Behavioural Sciences EpSBS*, 2021. Pp. 135—141. DOI: 10.15405/epsbs.2021.04.02.17.
22. Naugolnova I. A. Import substitution as a tool for reducing the costs of industrial enterprises. *Creative Economy*, 2021, no. 15(9), pp. 3549—3560. (In Russ.) DOI: 10.18334/ce.15.9.113484.
23. Naugolnova I. A. Methodology of indirect cost per unit distribution when managing costs by processes. *Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*, 2021, no. 11(8), pp. 2091—2099. (In Russ.) DOI: 10.18334/epp.11.8.113406.

Статья поступила в редакцию 13.10.2021; одобрена после рецензирования 14.10.2021; принята к публикации 21.10.2021.  
The article was submitted 13.10.2021; approved after reviewing 14.10.2021; accepted for publication 21.10.2021.