

период. Для высокотехнологичной и инновационной продукции это является крайне актуально.

Грамотное распределение накладных расходов позволяет повысить точность расчета себестоимости единицы продукции, следовательно, обосновать ценообразование и разработать систем маркетинга. Это будет способствовать повышению конкурентоспособности отечественных предприятий, производящих инновационную продукцию.

¹ Rother M., Shook J., Womack J., Jones D. Learning to See: Value Stream Mapping to Add Value and Eliminate MUDA // Cambridge, MA, USA. 2008. 122 p.

² Porter Michael E. The Competitive Advantage of the Inner City // Harvard Business Review, 1995, pp. 55- 71.

SEPARATION OF BUSINESS PROCESSES BASED ON THE VALUE CHAIN FOR COST MANAGEMENT IN AN INDUSTRIAL ENTERPRISE

© 2020 Naugolnova Irina Aleksandrovna
Candidate of Economics, Associate Professor
Samara State University of Economics
E-mail: naugolnovaia@mail.ru

Keywords: value chain, process approach, business processes, division of business processes, cost management.

The article shows that the value chain can act as a basis for identifying processes in a washed enterprise. An algorithm is presented and an example is given for building a value chain using specialized graphical notation. The rules for describing processes are described in order to correctly allocate indirect costs per unit of production.

УДК 338
Код РИНЦ 06.81.45

ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ЗАТРАТАМИ НА ПРОЕКТНООРИЕНТИРОВАННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

© 2020 Наугольнова Ирина Александровна
кандидат экономических наук, доцент
Самарский государственный экономический университет
E-mail: naugolnovaia@mail.ru

Ключевые слова: управление процессами; управление проектами; управление затратами; процессный подход; проектно-процессный подход.

Целью статьи является обоснование возможности применения процессного подхода к управлению затратами на промышленных проектноориентированных предприятиях. Этот подход позволяет грамотно распределять прямые и косвенные расходы на единицу продукции, что позволяет верно обосновать ее себестоимость и рыночную цену; оптимизировать цепочку добавленной стоимости, исключить излишние затраты времени и иных ресурсов; повысить качественные и количественные показатели выпускаемой продукции предприятиями. В статье предложена схема реализации на предприятии проектно-процессного подхода к управлению затратами, описаны ключевые правила его внедрения, обозначены его ключевые преимущества.

Высокотехнологичная продукция (инновационная продукция, при производстве которой используются результаты научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, соответствующих приоритетным направлениям развития науки, технологий и техники Российской Федерации)¹ тесно сопряжена со значительным уровнем затрат на ее производство. Данный факт обуславливает необходимость повышения контроля за уровнем затрат на производство такой продукции (работ, услуг).

Важным инструментом управления затратами является грамотная система учета и распределения затрат по видам продукции. Традиционные подходы к управлению затратами перестали отвечать современным требованиям. В частности, это обусловлено существенным возрастанием доли накладных расходов в структуре себестоимости.

Как при распределении прямых и косвенных затрат, так и при применении методики директ-костинг показатели себестоимости единицы продукции искажаются. Это не позволяет правильно обосновать стоимость конечного продукта и установить конкурентную цену на рынке.

На крупных промышленных предприятиях по всему миру в настоящее время все более широкое распространение получает методика управления затратами на основе процессно-ориентированного учета^{2,3}. Суть процессного подхода к управлению затратами заключается в том, что изделие (продукт) рассматривается как комплекс взаимосвязанных процессов (функций) с точки зрения: полезности, эффективности, необходимости и т.д. Затраты предприятия распределяются по функциям, процессам, а далее по видам продукции по принципу причастности.

В основу данного подхода лег метод Activity-Based Costing. В США бурное распространение данный метод получил в 1980-х годах благодаря работам Т. Джонсона⁴, Р. Каплана⁵. Этот метод к 1990-м годам использовали около 10% крупных компаний, в том числе в США, Великобритании, континентальной Европе, Австралии. Начали использовать его и в Японии⁶. Такое широкое распространение данный метод получил благодаря возможности его применения не только на промышленных, но и на предприятиях торговли и сферы услуг⁷.

В России практически параллельно развился частично схожий метод - функционально-стоимостной анализ (далее ФСА). Данный метод прекрасно вписывается в концепцию процессного управления затратами на промышленных предприятиях, в частности при производстве инновационной продукции.

Внедрение процессного подхода к управлению затратами сопряжено со значительными сложностями. Для большого количества промышленных предприятия управление проектами является насущной необходимостью, их деятельность тесно сопряжена с реа-

лизацией сложных инновационных проектов по разработке и организации производства новых видов продукции. В то же время, применение проектного подхода зачастую является недостаточным, т.к. проектная документация описывает поставленные цели, но в ней не уделяется достаточное внимание отражению изменений в бизнес-процессах организации. Учитывая проектноориентированность таких предприятий, а также подтвержденную эффективность процессного подхода к управлению затратами и предприятием в целом, стоит задача обосновать возможность и эффективность применения проектно-процессного подхода к управлению затратами на промышленных предприятиях.

За последнее десятилетие существенно развились информационные технологии, разработан целый ряд инструментов для моделирования процессов: Service Model, Sim-Process и др. для дискретно-событийного имитационного моделирования; ReThink, PowerSim, ItThink и др. для динамического моделирования; Process Charter, Optima, ARENA и др. для имитационного моделирования на основе потоковых диаграмм.

Для структурно-функционального моделирования применяются стандарты и методологии SADT, IDEF, DFD. Наибольшую популярность получили такие программные продукты как BPWin, Business Studio, ARIS.

Основными отличиями проектно-процессного подхода к управлению затратами являются:

- основные и вспомогательные процессы выделяются для каждого проекта отдельно; назначаются владельцы этих процессов; определяются ресурсы, параметры и потребители процессов; входы и выходы процессов⁸;

- формализация правил управления процессами осуществляется внутри проекта с целью максимального удовлетворения потребности клиента на выходе.

К преимуществам проектно-процессного подхода к управлению затратами на предприятиях промышленности следует отнести то, что:

- внутри проекта легче обеспечить согласованность действий исполнителей процессов, оптимизировать поток создания ценности;

- проектно-процессный подход к управлению затратами на предприятии гармонично вписывается и легче внедряется в уже существующую матричную систему управления проектами на предприятии.

Схема реализации проектно-процессного подхода к управлению затратами на предприятии представлена на рисунке.

Целесообразно применять проектно-процессный подход к управлению затратами ко всем осуществляемым проектам на предприятии, апробировав подход на одном или двух относительно краткосрочных проектах.

При выделении процессов следует учитывать, что основных процессов должно быть не более чем 7 ± 2 . Эта цифра исходит из того, что высший руководитель, как любой человек, не может эффективно руководить и воспринимать информацию от большого количества основных направлений деятельности. Количество вспомогательных процессов не должно превышать 5 ± 2 .

Основные процессы рекомендуется представлять в виде цепочки ценности. Закрепление владельцев процессов должно быть документально оформленным, что позволит повысить эффективность управления процессами внутри проекта.

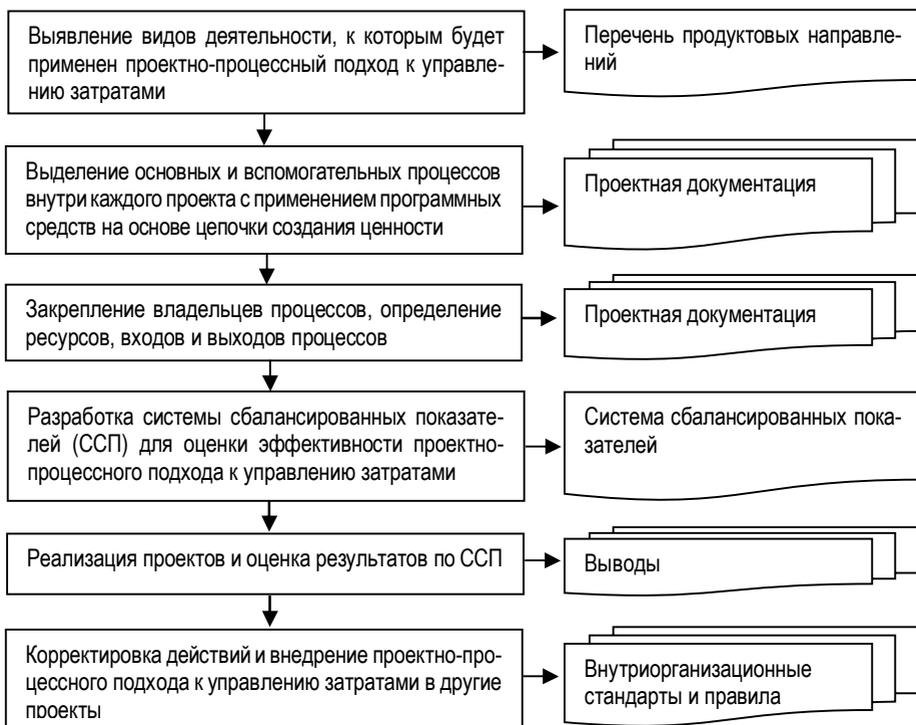


Рис. Схема организации проектно-процессного подхода к управлению затратами на промышленном предприятии

В систему сбалансированных показателей должны входить экономические и неэкономические показатели. Для оценки эффективности системы управления затратами к экономическим показателям в обязательном порядке должны быть отнесены такие как себестоимость выпускаемой продукции, затраты на рубль товарной продукции, доля и размер прямых и косвенных расходов. К неэкономическим - продолжительность производственного цикла, время такта, показатели качества продукции.

По результатам проекта должны быть сделаны выводы на основе сравнения плановых и фактических показателей по обоснованной системе сбалансированных показателей.

На основе выводов проводятся коррективы при дальнейшем внедрении проектно-процессного подхода к управлению затратами на других проектах.

Моделирование процессов эффективно осуществляется с применением современных информационных технологий. Наибольшую популярность в России получили программный продукт ARIS, преимущественно за счет простоты использования.

Внедрение проектно-процессного подхода к управлению затратами обосновано и целесообразно на проектноориентированных предприятиях, с уже сложившейся и не поддающейся корректировке в краткосрочной перспективе организационной структурой. Проект-

ный подход к осуществлению основной деятельности на промышленных предприятиях показал свою эффективность. Он позволяет существенно повысить качественные и количественные показатели проекта (выпускаемой продукции) посредством закрепления ответственности за конкретными исполнителями. Проектный подход уже несколько десятилетий широко применяется как на отечественных, так и на зарубежных предприятиях⁹.

Однако он не позволяет решить проблемы вычисления себестоимости единицы продукции при существенной доле накладных косвенных расходов. Обосновать причастность накладных расходов к конкретным видам продукции как раз позволяет процессный подход к управлению затратами. Именно поэтому симбиоз проектного и процессного подхода в таких случаях обоснован и эффективен.

Эти суждения подтверждены работой Э.А. Михайловой и С.Н. Сбитнева.⁸

Основными сильными сторонами проектно-процессного подхода к управлению затратами на предприятии являются:

- заинтересованность руководителей проекта в его высокой эффективности;
- упрощение внутренних взаимосвязей между отделами и отдельными исполнителями за счет документального закрепления владельцев процессов и конкретизации исполнителей, что повышает гибкость проекта в целом¹⁰;
- ускорение принятия решений (по тем же причинам);
- улучшение показателей проекта за счет ограничения его области охвата, постановки конкретных целей, конкретизации перечня причастных процессов;
- повышение ответственности за показатели проекта не только его руководителя, но и владельцев всех причастных процессов;
- контроль бюджета проекта, уменьшение затрат на его реализацию¹¹;
- правильное распределение косвенных расходов на единицу продукции, что позволяет грамотно обосновать себестоимость и рыночную цену изделия, а также разработать маркетинговую политику предприятия.

Предлагаемый в статье проектно-процессный подход к управлению затратами на предприятии относительно схож с процессным подходом, но в отличие от него применяется внутри отдельных проектов предприятия. Это существенно упрощает процесс внедрения и применения данного подхода, не требует существенной реорганизации внутрикорпоративных связей и организационной структуры. Гармонично вписывается в матричную систему управления проектами на предприятии. Тем самым решается ключевая проблема процессного подхода к управлению затратами на предприятии - проблема его внедрения. Предприятие имеет возможность апробировать процессный подход к управлению затратами на отдельных проектах, довести его до высокого уровня и затем масштабировать на другие проекты.

Основными достоинствами проектно-процессного подхода к управлению затратами на предприятии является то, что он позволяет грамотно распределять прямые и косвенные расходы на единицу продукции, что позволяет верно обосновать ее себестоимость и рыночную цену; оптимизировать цепочку добавленной стоимости, исключить излишние затраты; повысить качественные и количественные показатели проекта в целом.

¹ Искосков М.О. Проблемы управления затратами и методы их снижения в условиях инновационной экономики [Текст] / М.О. Искосков // Казанская наука. Казань, 2011. № 9. С. 60-64.

² Duran O., Pereira Afonso P.S.L. An activitybasedcosting decision model for life cycle economic assessment in spare parts logistic management // International Journal of Production Economics. 2019. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0925527319303196>

³ Kaiser M. J. Chapter Twenty Three: Activity-Based Costing // Decommissioning Forecasting and Operating Cost Estimation. 2019. pp. 489-522.

⁴ Johnson, T. Activity-based information: a blueprint for world class management accounting // Journal of Management Accounting. 1988, pp. 23-30

⁵ Kaplan R. One cost system isn't enough // Harvard Business Review, 1988, pp. 134-147.

⁶ Tibor L.C., Schultz S.R., Menaker R., Weber B.D., Young P.M. Improving Efficiency Using Time-Driven Activity-Based Costing // Journal of the American College of Radiology. 2017, № 14, Iss. 3. pp. 353-358

⁷ Tsai W., Jhong Sh. Production decision model with carbon tax for the knitted footwear industry under activity-based // Journal of Cleaner Production. 2019, № 207, pp. 1150-1162

⁸ Михайлова Е. О., Сбитнев С. Н.. Проектно-процессный подход к управлению на предприятии авиадвигателестроения // Электронный журнал "Труды МАИ". 2013. № 67. Сс. 23-37.. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=20359666>

⁹ Toledo R.F., Junior H.L.M., Filho J.R.F., Costa H.G. A scientometric review of global research on sustainability and project management dataset. 2019. Data in Brief, 25. Article 104312. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352340919306663>

¹⁰ Loiro C., Castro H., Ávila P., Cruz-Cunha M.M., Putnik G.D., Ferreira L. Agile Project Management: A Communicational Workflow Proposal // Procedia Computer Science. 2019, № 164, pp. 485-490. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050919322574>

¹¹ Jørgensen L., Åsgård T. Trust and control in project management // Procedia Computer Science. 2019, № 164, pp. 397-406. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187705091932246X>

PROCESS APPROACH TO COST MANAGEMENT AT PROJECT-ORIENTED ENTERPRISES

© 2020 Naugolnova Irina Aleksandrovna
Candidate of Economics, Associate Professor
Samara State University of Economics
E-mail: naugolnovaia@mail.ru

Keywords: process management; project management; cost management; process approach; project-process approach.

The purpose of the article is to justify the possibility of using a process approach to cost management in industrial project-oriented enterprises. This approach allows you to correctly distribute direct and indirect costs per unit of production, this allows you to correctly justify its cost and market price; optimize the value chain, eliminate unnecessary time and other resources; improve the quality and quantity of products produced by enterprises. The article offers a scheme for implementing the project-process approach to cost management at the enterprise, describes the key rules for its implementation, and identifies its key advantages.