

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2022.22.36.007

Процессно-ориентированное управление как основа анализа ключевых затрат

Путилов Роман Кириллович

Студент,

Пермский государственный аграрно-технологический университет,
614045, Российская Федерация, Пермь, Петропавловская ул., 23;

e-mail: gd@parmail.ru

Аннотация

Статья сочетает в себе разработку критериев отнесения затрат к ключевым. В работе описаны основные условия, которые могут выступать базисом для принятия решений управленческого характера с точки зрения использования данных о ключевых затратах. Также сформулированы направления анализа ключевых затрат и определены первостепенные постулаты организации и обоснования анализа ABC на базе информации о ключевых затратах. Дано обоснование эффективности применения данных о ключевых затратах с целью анализа и учета динамически трансформирующихся бизнес-процессов. Автор приходит к выводу, что применение вариации организации ABC-модели на базе ключевых затрат позволяет организации получить детальную, актуальную и правильную информацию о самых важных затратах; дает возможность организовать информационную базу с целью проработки способов снижения себестоимости и минимизации возможных рисков; целенаправленно среди всех видов выпускаемой продукции распределить ключевые затраты; легко и своевременно поддерживать в актуальном и бесперебойном состоянии модель ABC, а также модифицировать без необходимости изменения ABC-модели, структуры и образцы самих бизнес-процессов.

Для цитирования в научных исследованиях

Путилов Р.К. Процессно-ориентированное управление как основа анализа ключевых затрат // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2022. Том 12. № 4А. С. 114-119. DOI: 10.34670/AR.2022.22.36.007

Ключевые слова

Процессно-ориентированное управление, ключевые затраты, анализ, расходы, метод ABC.

Введение

По традиции, к числу управленческих учетных методов, в полной мере отображающих специфику подхода процессного типа к управлению можно причислить метод АВМ/АВС [Словеснова, 2018, 46]. На сегодняшний день он получил обширную мировую известность, в особенности, благодаря, сформулированным зарубежным институтом СИМА [Опубликованы «Международные принципы управленческого учета», www]. Нельзя не отметить и внимательность к изучению проблематики данного метода со стороны отечественных исследователей, которые анализируют возможность построения на основе его использования универсальной системы учета, а также сопоставления метода АВС российским методикам распределения косвенных расходов по В.Е. Ластовецкому и А.И. Миневскому и соотношения к всевозможным областям экономики неповторимости применения метода данного типа [Ластовецкий, 1998; Миневский, 1976].

Описывая детали метода АВС, важно осознавать, что он базируется на понятии функции или действия. Операции, производимые в организации, принято именовать действиями, ибо их итогом является производство и сбыт продукции. Подобное объясняет, почему действия могут одновременно служить аналогами входящих в состав бизнес-процессов процедур,

Функциональный список, составляемый для будущего введения в действие необходим для успешного внедрения метода АВС. Благодаря ему каждая функция наделена принадлежащей ей величиной расходов ресурсов. Все это обуславливает активную деятельность ресурсных драйверов, коими являются правила стоимостного отнесения ресурсов для выполнения разнородных функций (т.е. распределительных коэффициентов). Следующий подвид правил можно причислить к правилам отнесения стоимости действий на имеющиеся доступные виды изготавливаемой продукции, которые носят название драйверов действий.

Основная часть

В конце 90-х с помощью распространения новаторского метода АВС, главным звеном которого выступал временной учет (TD, Time-Driven ABC, ABC), С. Андерсеном и Р. Капланом была осуществлена попытка упрощения применения метода АВС [там же, 101]. Суть заключалась в задействовании стоимостной оценки времени, потраченного на выполнение действий вместо применения разнообразных ресурсных драйверов. Однако, по мнению автора, не может быть обоснованным и оптимизированным расход на упаковку и тару, транспортное содержание, а также обновление информационной системы и т.д., при применении TD ABC одновременно. Следовательно, предлагается рассмотреть другой вариант поддержания в актуальном состоянии АВС-модели, способной обеспечивать универсальный механизм расходораспределения. Так, выполнение ряда предложенных ниже требований в процессе определения ключевых видов затрат позволит оптимизировать этот процесс.

Отражение в рассчитанной на основе данных о ключевых затратах изменений в структуре и объеме производственных затрат должно осуществляться регулярно и верно.

Величина ключевых затрат – основная информация, служащая для удовлетворения информационных потребностей менеджеров, работающих в организации.

Экономический эффект от внедрения современных и эффективных методов контроля учета и нормирования ресурсов, подразумевающего зарождение и функционирования ключевых элементов затрат, должен в значительной мере превышать расходы на внедрение и последующее обслуживание системы управления затратами.

Рассматривая данную ситуацию, отметим, что надежной опорой для выявления ключевых затрат могут стать количественные критерии наравне с качественными. К числу последних относится доля вида затрат в общем ресурсном объеме, используемом в процессе производства продукции, а также уровень регулируемости того или иного вида затрат. Качественными же критериями принято называть те, что связаны с использованием ресурсов этого типа. Для более подробного ознакомления с критериями, изучим их взаимосвязь друг с другом.

Критерии разделим на две группы. Состав первой группы содержит определение резервного поискового направления с целью снижения себестоимости: критерии регулируемости, доли затрат себестоимости и т.п. Во вторую группу будут входить следующие критерии: ограниченность предложения используемых ресурсов, зависимость от колебания валютного курса цены ресурса, иными словами критерии, способные охарактеризовать должный уровень рисков хозяйственно-производственного плана.

На основании перечисленных особенностей, следует отметить, что раздельное определение уровня значимости вида затрат актуальнее производить с учетом всевозможных критериев, связанных с резервами снижения себестоимости и величиной рисков хозяйственного имущества.

Рассматривая случай, где критерии имеют связь с наличием возможных рисков, обстоятельным становится то, что он включает сумму уровня значимости по отдельным видам критериев, т.к. если у статьи затрат обнаружен нулевой уровень значимости по одному из подобных, при принятии управленческого решения она обязательна для изучения. Данные действия в последующем дадут возможность обеспечения обоснованного определения значимости отдельных затрат, в то время как будет определен вес каждого критерия, в частности степени его влияния в момент принятия решения об отношении к ключевым данного типа расходов.

Представленная ниже формула по критериям, имеющим связь с наличием резервов себестоимости, позволит определить уровень их значимости:

$$Y_{з.е.} = K_d \times K_z,$$

где $Y_{з.е.}$ – согласно критериям резервов снижения себестоимости обозначает уровень значимости исследуемой статьи затрат ($0 \leq Y_{з.е.} \leq 1$);

K_d , K_z – обозначает уровень значимости по регулируемости статьи затрат и критерию доли статьи затрат ($0 \leq K_d, K_z \leq 1$).

Формула, представленная и описанная ранее, создана с целью выявления в сегменте поиска резервного снижения ряда первостепенных элементов и характеристик значимости статьи затрат, если будут соблюдены следующие правила:

отсутствие у владельца бизнес-процесса возможности в общем объеме себестоимости оказать влияния на размер доли статьи затрат; в то же время невозможна и существенная экономия ресурсов, входящих в основу данной статьи при том, что крайне неэффективным признано снижение себестоимости в целом посредством уменьшения ее размеров;

- неэффективность, поддающаяся снижению при регулируемой статье затрат с целью дальнейшего снижения себестоимости в общем;
- занятие статьей затрат лидирующего объема в себестоимости продукции, не являясь регулируемой, но влияющей на отсутствие результата в сфере снижения себестоимости

- при учете и контроле;
- обладание наибольшей частью себестоимости продукции и возможностью быть урегулированной при экономии образующих статью ресурсов и снижении в целом себестоимости; осторожность заключается в том, что по рассматриваемым критериям подобные статьи должны отличаться повышенным уровнем значимости.

Написанное выше позволяет автору убедиться в том, что ABC-модель, созданная на основе ключевых затрат может помочь владельцу предприятия проверять достоверность информации, касающейся затрат и обладающей решающим значением для компании, грамотно и верно распределять их среди производимой продукции для наилучшего эффекта. Также, учет ключевых затрат в данной модели позволит поддерживать ее в самообновляемом состоянии на протяжении всего времени существования.

Безусловно, трудоемкость процесса организации и построения ABC-модели с последующим учетом ею всех косвенных затрат является фактором, обуславливающим поток затрат и операций всех ее видов. Правильное распоряжение данными о ключевых затратах позволяет решить подобную и ряд иных проблем. Так, затраты, являющиеся ключевыми, согласно имеющим связь с наличием резервов снижения себестоимости критериев, позволят определить и оценить в общем объеме себестоимости долю ожидаемого вида затрат наравне с оценкой уровня регулируемости.

На основании написанного выше можно выявить значимое достоинство использования ключевых затрат, а именно – доступность поддержки модели ABC в обновленном состоянии, что выражается в выполнении по отношению к ключевым затратам лишь некоторых процедур точного распределения косвенных расходов. К таковым можно отнести автоматизацию складского учета, обновления структуры обеспечивающего бизнес-процесса, имеющего связь с доставкой материала на производство, т.е. все то, что не требует сверок от ABC-модели и осуществления перестройки или ее кардинального изменения, так как не имеют прямого влияния на область ключевых затрат.

Заключение

Подводя итоги написанному ранее, автор приходит к выводу, что применение вариации организации ABC-модели на базе ключевых затрат позволяет организации получить детальную, актуальную и правильную информацию о самых важных затратах; дает возможность организовать информационную базу с целью проработки способов снижения себестоимости и минимизации возможных рисков; целенаправленно среди всех видов выпускаемой продукции распределить ключевые затраты; легко и своевременно поддерживать в актуальном и бесперебойном состоянии модель ABC, а также модифицировать без необходимости изменения ABC-модели, структуры и образцы самих бизнес-процессов.

Библиография

1. Ластовецкий В.Е. Учет затрат по факторам производства и центрам ответственности. М.: Финансы и статистика, 1998. 190 с.
2. Миневский А.И. Пути совершенствования методики распределения издержек производства в промышленности. М.: Финансы, 1976. 320 с.
3. Опубликованы «Международные принципы управленческого учета». URL: <https://www.buhgalteria.ru/article/opublikovany-mezhdunarodnye-printsipy-upravlencheskogo-ucheta>
4. Репин В., Елиферов В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. М.: Манн, Иванов

- и Фарбер, 2017. 432 с.
5. Словеснова А.Д. Процессный подход к управлению затратами // Академик. 2018. № 3. С. 44-48.
 6. Донскова С.В., Елагина А.С. Теоретические вопросы ценообразования // Хранение и переработка сельхозсырья. 2002. № 9. С. 35-38.
 7. Донскова С.В., Елагина А.С. Механизм ценообразования основа расчета цен на продукцию пищевых производств // Пищевая промышленность. 2001. № 2. С. 10-11.
 8. Hansen D. R., Mowen M. M., Heitger D. L. Cost management. – Cengage Learning, 2021.
 9. Kulmala H. I., Paranko J., Uusi-Rauva E. The role of cost management in network relationships //International Journal of Production Economics. – 2002. – Т. 79. – №. 1. – С. 33-43.
 10. Blocher E. J. et al. Cost Management (A Strategic Emphasis) 8e. – McGraw-Hill Education, 2019.

Process-oriented management as the basis for the analysis of key costs

Roman K. Putilov

Graduate Student,
Perm State Agrarian and Technological University,
614045, 23, Petropavlovskaya str., Perm, Russian Federation;
e-mail: gd@parmail.ru

Abstract

The research presented in the article combines the development of criteria for classifying costs as key. The paper describes the main conditions that can serve as the basis for making managerial decisions in terms of using data on key costs. Also, directions for the analysis of key costs are formulated and the primary postulates of the organization and justification of the analysis of ABC based on information about key costs are determined. The rationale for the effectiveness of using data on key costs for the purpose of analyzing and accounting for dynamically transforming business processes is given. The author comes to the conclusion that the application of a variation of the organization of the ABC model based on key costs allows the organization to obtain detailed, relevant and correct information about the most important costs; makes it possible to organize an information base in order to work out ways to reduce costs and minimize possible risks; purposefully allocate key costs among all types of products; it is easy and timely to maintain the ABC model up to date and uninterrupted, as well as to modify without the need to change the ABC model, structure and samples of the business processes themselves.

For citation

Putilov R.K. (2022) Protsessno-orientirovannoe upravlenie kak osnova analiza klyuchevykh zatrat [Process-oriented management as the basis for the analysis of key costs]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 12 (4A), pp. 114-119. DOI: 10.34670/AR.2022.22.36.007

Keywords

Process-oriented management, key costs, analysis, costs, ABC method.

References

1. Lastovetskii V.E. (1998) *Uchet zatrat po faktoram proizvodstva i tsentram otvetstvennosti* [Cost accounting by factors

-
- of production and responsibility centers]. Moscow: Finansy i statistika Publ.
2. Minevskii A.I. (1976) *Puti sovershenstvovaniya metodiki raspredeleniya izderzhek proizvodstva v promyshlennosti* [Ways to improve the method of distribution of production costs in industry]. Moscow: Finansy, 1976. 320 s.
 3. *Opublikovany «Mezhdunarodnye printsipy upravlencheskogo ucheta»* [International Management Accounting Principles Were Published]. Available at: <https://www.buhgalteria.ru/article/opublikovany-mezhdunarodnye-printsipy-upravlencheskogo-ucheta> [Accessed 12/12/2021]
 4. Repin V., Eliferov V. (2017) *Protsessnyi podkhod k upravleniyu. Modelirovanie biznes-protsessov* [Process approach to management. Modeling of business processes]. Moscow: Mann, Ivanov i Farber Publ.
 5. Slovesnova A.D. (2018) Protsessnyi podkhod k upravleniyu zatratami [Process approach to cost management]. *Akademik* [Academician], 3, pp. 44-48.
 6. Donskova S.V., Elagina A.S. (2002) Teoreticheskie voprosy tsenoobrazovaniya [Theoretical issues of pricing]. *Khranenie i pererabotka sel'khozsyrya* [Storage and processing of agricultural raw materials], 9, pp. 35-38.
 7. Donskova S.V., Elagina A.S. (2001) Mekhanizm tsenoobrazovaniya osnova rascheta tsen na produktsiyu pishchevykh proizvodstv [The pricing mechanism is the basis for calculating prices for food production products]. *Pishchevaya promyshlennost'* [Food processing industry], 2, pp. 10-11.
 8. Hansen, D. R., Mowen, M. M., & Heitger, D. L. (2021). *Cost management*. Cengage Learning.
 9. Kulmala, H. I., Paranko, J., & Uusi-Rauva, E. (2002). The role of cost management in network relationships. *International Journal of Production Economics*, 79(1), 33-43.
 10. Blocher, E. J., Stout, D. E., Juras, P. E., & Smith, S. (2019). *Cost Management (A Strategic Emphasis)* 8e. McGraw-Hill Education.