

На правах рукописи



Наугольнова Ирина Александровна

**ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ЗАТРАТАМИ
НА ПРЕДПРИЯТИЯХ
ОБРАБАТЫВАЮЩЕЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ:
ТЕОРИЯ, МЕТОДОЛОГИЯ, ПРАКТИКА
(НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИЯТИЙ ДВИГАТЕЛЕСТРОЕНИЯ)**

Специальность 5.2.6. Менеджмент

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
доктора экономических наук

Самара 2023

Работа выполнена на кафедре менеджмента ФГАОУ ВО «Самарский государственный экономический университет»

Научный консультант - Волкодавова Елена Викторовна,
доктор экономических наук, профессор

Официальные оппоненты: Герасимов Борис Никифорович,
доктор экономических наук, профессор,
АНО ВО Самарский университет государственного
управления «Международный институт рынка»,
кафедра менеджмента и цифрового маркетинга,
профессор кафедры

Нехайчук Дмитрий Валериевич,
доктор экономических наук, профессор,
Севастопольский филиал
ФГБОУ ВО «Российский экономический
университет имени Г.В. Плеханова»,
кафедра менеджмента, туризма и гостиничного
бизнеса, профессор кафедры

Стукало Оксана Георгиевна,
доктор экономических наук, профессор,
ФГАОУ ВО «Воронежский государственный
университет инженерных технологий»,
кафедра управления, организации производства
и отраслевой экономики, профессор кафедры

Ведущая организация - ФГБОУ ВО «Технологический университет
имени дважды Героя Советского Союза,
летчика-космонавта А.А. Леонова», г. Королев,
кафедра управления

Защита состоится 22 декабря 2023 г. в 10 ч на заседании диссертационного совета
24.2.378.01 при ФГАОУ ВО «Самарский государственный экономический
университет» по адресу: 443090, Самарская область, г. Самара, ул. Советской
Армии, д. 141, ауд. 325

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке и на сайте <http://www.sseu.ru>
ФГАОУ ВО «Самарский государственный экономический университет»

Автореферат разослан « ___ » _____ 2023 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета



Курникова М.В.

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Исследование направлено на создание теоретико-методологического инструментария успешной реализации, во-первых, Федерального закона «О промышленной политике в Российской Федерации», целью которого является формирование высокотехнологичной и конкурентоспособной промышленности, способствующей переходу экономики страны от экспортно-сырьевого к инновационному типу развития; во-вторых, Стратегии цифровой трансформации обрабатывающих отраслей промышленности в целях достижения их «цифровой зрелости» до 2024 года и на период до 2030 года, ключевыми вызовами которой обозначены рациональное использование ресурсов, снижение доли брака, сокращение длительности цикла вывода продукции на рынок и др.; в-третьих, национального проекта «Международная кооперация и экспорт», нацеленного на увеличение объема несырьевого неэнергетического экспорта, повышение степени адаптивности российских предприятий обрабатывающей промышленности к внешним воздействиям, эффективности их деятельности, на интеграцию в глобальные цепочки стоимости, ставшие новым форматом кооперации и одновременно новой формой конкуренции на мировом рынке. Индустрия 4.0 и активное развитие сквозных технологий оказывают существенное влияние на уровень расходов и доходов предприятия, структуру рынка. В условиях высокой конкуренции цена продукции определяется потребителем, на фоне этого еще больше обостряется потребность в развитии и совершенствовании систем управления затратами на российских предприятиях, в особенности в обрабатывающей промышленности.

От степени формализованности бизнес-процессов предприятия зависят скорость внедрения и уровень развития информатизации и автоматизации алгоритмов работы хозяйственных субъектов, повышающих эффективность деятельности предприятия в целом. Процессный подход к управлению затратами оказывает существенное влияние на формирование и развитие организационно-экономических связей на предприятии, доминирующая роль отводится оптимизации потребления ресурсов, что позволяет улучшить показатели бизнеса.

Именно поэтому в условиях текущей экономической ситуации и ужесточения конкурентной среды актуально и необходимо развитие теоретического и методологического инструментария процессного подхода к управлению затратами на предприятиях обрабатывающей промышленности с применением современных цифровых технологий, что согласуется с Указом Президента РФ «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года».

В исследовании представлена авторская методология процессного подхода к управлению затратами на предприятиях, где ключевая роль отводится

человеку как субъекту и объекту управления, позволяющая сократить уровень расходов и достичь целевых показателей себестоимости продукции без ухудшения ее качественных характеристик, тем самым повысить конкурентоспособность продукции и предприятия на рынке, интегрировать и увеличить свое присутствие в трансформирующихся в настоящее время глобальных цепочках добавленной стоимости.

Степень разработанности проблемы. Ключевая идея процессного подхода к управлению затратами на предприятиях заключается в том, что улучшение показателей деятельности предприятия, в том числе увеличение добавленной стоимости, может быть достигнуто за счет оптимизации и повышения эффективности бизнес-процессов и реализации внутренних резервов, что способствует устойчивому развитию бизнеса даже в условиях нестабильности внешней среды.

Количество исследований, посвященных управлению процессами, в последние годы существенно увеличилось. Наиболее значимыми и цитируемыми работами зарубежных авторов являются труды М. Веске, У.Э. Деминга, Дж. Джестона, Р. Купера, Дж. Нелиса, Д.Дж. Уилера, М. Хаммера, Х.Дж. Харрингтона, Дж. Чампи, Д.С. Чемберса.

Среди отечественных ученых вопросами моделирования и выделения бизнес-процессов занимались и продолжают заниматься А. Гончаров, Е.Г. Елиферов, В.В. Репин, Д. Хлебников и др.

Существенный вклад в разработку методического и практического инструментария управления затратами предприятия внесли отечественные исследователи П.С. Безруких, Н.А. Блатов, А.М. Галаган, И.Е. Мизиковский, Н.К. Моисеева, В.Ф. Палий, А.Д. Шеремет и др. Следует отметить и таких зарубежных авторов, как Х.Л. Гантг, Д.Ч. Гаррисон, К. Друри, Ж.Г. Курсель-Сеней, Дж. Никольсон и др.

Выстраивание бизнес-процессов на предприятии тесно сопряжено с цепочкой создания стоимости продукта. Здесь нужно выделить работы Р. Буэрона, Ф.В. Глюка, М. Портера, В.В. Репина, М. Ротера, Дж. Шука и др.

На отечественных предприятиях процессный подход к управлению широко не распространен, по причине чего экономические методы процессного подхода к управлению затратами на предприятиях промышленности не получили должного развития.

Цели и задачи исследования. Цель диссертационного исследования заключается в разработке теоретических и методологических основ, методик и практических рекомендаций для реализации процессного подхода к управлению затратами на предприятиях обрабатывающей промышленности, обеспечивающих повышение эффективности их деятельности и должный уровень конкурентоспособности в условиях цифровизации и экономической нестабильности.

Реализация данной цели обусловила необходимость решения следующих задач.

Теоретические задачи:

- развить теоретические основы управления затратами на предприятии: дать определение и раскрыть сущность ключевых понятий и терминов исследования;

- предложить классификацию факторов, определяющих уровень затрат на промышленном предприятии по элементам затрат и бизнес-процессам.

Методологические задачи:

- разработать концептуальную схему методологии процессного подхода к управлению затратами;

- представить системную модель разработки методологии процессного подхода к управлению затратами на предприятиях обрабатывающей промышленности;

- предложить структурно-логическую схему реализации методологии процессного подхода к управлению затратами;

- сформировать организационно-экономический механизм реализации процессного подхода к управлению затратами на предприятии обрабатывающей промышленности и модель ее координации и мониторинга на основе системы КРІ.

Методические задачи:

- усовершенствовать методику выделения бизнес-процессов в соответствии с последовательностью этапов создания ценности с применением цифровых технологий;

- в рамках процессного подхода к управлению затратами разработать методику обоснования целевой себестоимости продукции, качественно отличающуюся механизмами выделения бизнес-процессов, учета стоимости затрат на единицу продукции, проведения анализа затратнообразующих факторов, ставших причиной отклонения фактических значений себестоимости от целевых;

- предложить методику принятия управленческого решения об импортозамещении элементов готовой продукции с целью оптимизации затрат;

- при реализации процессного подхода к управлению затратами создать методику распределения косвенных расходов на единицу выпускаемой продукции и обоснования ее полной себестоимости.

Прикладные задачи:

- апробировать результаты исследования на промышленных предприятиях двигателестроения;

- провести оценку эффективности деятельности промышленных предприятий, внедривших процессный подход к управлению затратами.

Область исследования. Диссертационная работа выполнена в рамках области исследования по специальности 5.2.6. Менеджмент (экономические

науки) Паспорта специальностей ВАК РФ: п. 10 «Проектирование систем управления организациями. Бизнес-процессы: методология построения и модели оптимизации»; п. 17 «Управление операциями. Управление производственными системами. Управление операционной эффективностью предприятия и организации»; п. 30 «Управленческий учет как элемент системы управления организацией».

Объектом исследования являются предприятия обрабатывающей промышленности Российской Федерации.

Предметом исследования выступают организационно-экономические отношения, возникающие в ходе внедрения, развития и использования процессного подхода к управлению затратами на предприятиях обрабатывающей промышленности.

Теоретико-методологическая основа исследования. При проведении исследования были применены приемы и средства экономического и логического анализа специальных источников, отечественной и зарубежной литературы, опыта функционирования предприятий обрабатывающей промышленности; системный, комплексный подходы к всестороннему изучению тенденций развития систем и методов управления затратами на предприятиях обрабатывающей промышленности в условиях цифровизации и глобализации экономических отношений; теории и методологии корпоративных форм управления, системы сбалансированных показателей.

В работе получили развитие в части прикладной реализации концепция менеджмента 4.0, методы управления затратами и их управленческого учета, такие как Target-costing, Value chain concept, Cost-drivers analysis, ABC-costing, Kaizen-costing; концепция экономического мониторинга, теория и методология контроллинга.

Информационную базу исследования составили нормативно-правовая документация в области промышленной политики, стратегического планирования, информационных технологий, статистические данные и годовые отчеты отечественных промышленных предприятий двигателестроения.

Основой рабочей **гипотезы** исследования являются методологические принципы и научная позиция автора, согласно которым внедрение, развитие и использование процессного подхода к управлению затратами на предприятиях обрабатывающей промышленности способствуют оптимизации ресурсов и расходов, увеличению прибыли предприятия, повышению конкурентоспособности предприятия и его продукции на рынке, интеграции и увеличению присутствия в глобальных цепочках добавленной стоимости.

Научная новизна исследования состоит в разработке методологии процессного подхода к управлению затратами на предприятиях обрабатывающей промышленности и методического обеспечения ее эффективной реализации.

Наиболее существенные результаты исследования, составляющие новизну:

1. Развита теоретическая основа управления затратами на предприятии: дано определение понятию «процессный подход к управлению затратами», обоснованы принципы его реализации с учетом корреляции и возможности применения совместно с бережливым производством; представлены авторские дефиниции объекта и предмета системы управления затратами на предприятиях, дополнен перечень ее функций в современных экономических и геополитических условиях, которые являются фундаментальной основой методологии процессного подхода к управлению затратами, отличающейся от классической концепции тем, что акцент делается на людях, качестве бизнес-процессов и применяемых технологиях, в том числе цифровых, с целью сократить потребление ресурсов, прежде всего в количественном выражении, что снижает зависимость результатов деятельности предприятия от внешних факторов и позволяет достичь требуемого уровня затрат не только в текущем периоде, но и в долгосрочной перспективе (п. 30 Паспорта специальности 5.2.6).

2. Предложена классификация факторов, определяющих уровень затрат на промышленном предприятии по элементам затрат и бизнес-процессам, способствующая: упрощению процесса выявления затратнообразующих факторов и оценки их влияния с помощью стандартных инструментов контроллинга, применяемых на российских предприятиях; оптимизации требуемых элементов затрат посредством обоснованного выбора и реализации мер по нейтрализации или снижению негативного воздействия факторов. Такая систематизация служит эффективным инструментом реализации метода *Cost-drivers analysis*, интегрированного в концепцию процессного подхода к управлению затратами на предприятиях (п. 30 Паспорта специальности 5.2.6).

3. Разработана концептуальная схема методологии процессного подхода к управлению затратами на предприятиях обрабатывающей промышленности на всех звеньях цепочки создания стоимости, а не только в точках их осуществления, что принципиально противостоит методологии бухгалтерского учета, отличающаяся от классических моделей интеграцией элементов наиболее эффективных методов учета и управления затратами (*Target-costing*, *Cost-drivers analysis*, *Value chain concept*, *ABC-costing*, *Kaizen-costing*) с адаптацией и разработкой новых алгоритмов с участием человека как субъекта и объекта управления для их эффективного применения на российских предприятиях в современных условиях (п. 10 Паспорта специальности 5.2.6).

4. Представлена системная модель разработки методологии процессного подхода к управлению затратами на предприятиях обрабатывающей промышленности, отражающая характер (особенности, условия, принципы и нормы деятельности), логическую и временную структуру формирования и внедрения методологии процессного подхода к управлению затратами в практику предприятий с учетом нового понимания объекта и предмета управ-

ления, факторов глобализации экономики, распространения цифровых, сквозных технологий, существенным образом преобразующих структуру потребления ресурсов и уровень затрат на предприятии (п. 10 Паспорта специальности 5.2.6).

5. Предложена структурно-логическая схема реализации методологии процессного подхода к управлению затратами, отражающая взаимосвязь разработанных методик и обеспечивающая их последовательное внедрение с учетом воздействующих факторов внешней и внутренней среды предприятия; позволяющая реализовать цикл DMAIC, являющийся ключевым элементом методологии управления качеством, в том числе и процессов, Six Sigma (п. 17 Паспорта специальности 5.2.6).

6. Сформированы организационно-экономический механизм реализации процессного подхода к управлению затратами на предприятии обрабатывающей промышленности и модель ее координации и мониторинга на основе системы KPI. Представленный организационно-экономический механизм отражает структуру подчиненности руководителей разных уровней и взаимосвязь субъекта, объекта и предмета при процессном подходе к управлению затратами, функции, методы и методики, принципы воздействия на управляемую систему и реализации процессного подхода к управлению затратами с целью снижения расходов на выпуск продукции до оптимального уровня, обеспечивающего ее высокое (требуемое) качество и конкурентоспособность на рынке и получение максимальной прибыли предприятием (п. 10 Паспорта специальности 5.2.6).

7. Усовершенствована методика выделения бизнес-процессов в соответствии с последовательностью этапов создания ценности с применением цифровых технологий. Отличительной особенностью является ее прикладной характер, а также использование цепочки создания ценности в своей основе и современных цифровых программ для гибкого и точного описания и оптимизации бизнес-процессов. Методика представлена алгоритмом, практическими рекомендациями и системой показателей оценки результативности ее применения (п. 10 Паспорта специальности 5.2.6).

8. В рамках процессного подхода к управлению затратами разработана методика обоснования целевой себестоимости продукции, качественно отличающаяся механизмами выделения бизнес-процессов, учета стоимости затрат на единицу продукции, проведения анализа затратнообразующих факторов, ставших причиной отклонения фактических значений себестоимости от целевых; отражающая практические аспекты применения интегрированных в авторскую концепцию процессного подхода к управлению затратами методов (Target-costing, Cost-drivers analysis, Value chain concept, ABC-costing, Kaizen-costing) (п. 30 Паспорта специальности 5.2.6).

9. Предложена методика принятия управленческого решения об импортозамещении элементов готовой продукции с целью оптимизации затрат.

Методика включает критериальные показатели оценки управленческого решения о целесообразности импортозамещения и нацелена на замену импортируемых комплектующих отечественными аналогами с учетом снижения стоимости при различных сценариях изменения курса валют и технических характеристик. Это позволяет повысить точность планирования затрат, а также реализовать дополненную функцию системы управления затратами и повысить экономическую безопасность и независимость предприятия в современных условиях функционирования бизнеса (п. 17 Паспорта специальности 5.2.6).

10. При реализации процессного подхода к управлению затратами создана методика распределения косвенных расходов на единицу выпускаемой продукции и обоснования ее полной себестоимости, отличающаяся от существующих иной последовательностью этапов, разработанной системой показателей оценки результатов, апробированная на предприятиях двигателестроения, направленная на усовершенствование управленческого учета и принятие управленческих решений (п. 30 Паспорта специальности 5.2.6).

Теоретическая и практическая значимость исследования. В работе получили развитие теоретические и методологические основы процессного подхода к управлению затратами предприятия обрабатывающей промышленности. Предложенные теоретические выводы, методики, методология и практические рекомендации направлены на оптимизацию уровня затрат на российских промышленных предприятиях с целью повышения эффективности их деятельности, конкурентоспособности на рынке и интеграции в глобальные цепочки стоимости.

Разработанные в ходе исследования методики были апробированы на предприятиях двигателестроения Российской Федерации.

Результаты исследования могут быть:

- внедрены и реализованы в реальном секторе экономики на предприятиях обрабатывающей промышленности с учетом особенностей их деятельности;

- использованы органами государственной власти, разрабатывающими государственные меры и программы социально-экономического развития, развития промышленности России;

- внедрены в учебные программы вузов по дисциплинам «Управление предприятием», «Управление затратами», «Организационно-производственный менеджмент» и др., а также программы переподготовки и повышения квалификации преподавателей вузов и специалистов, в том числе и на площадках «Фабрики процессов», реализуемых при поддержке Федерального центра компетенций в сфере производительности труда.

Апробация работы. Исследование проводилось на крупнейших российских предприятиях Объединенной двигателестроительной корпорации: ПАО «ОДК-Кузнецов», ПАО «ОДК-УМПО», ПАО «ОДК-Сагурн».

Выбор предприятий для апробации обусловлен тем, что отрасль двигателестроения характеризуется высоким уровнем технологичности и инновационности, что требует от менеджмента применения новых методов управления затратами, таких как процессный подход, для повышения эффективности производства. Кроме того, предприятия двигателестроения в значительной степени зависят от импорта компонентов и материалов, поэтому управлению затратами и оптимизации процессов закупок и логистики уделяется особое внимание.

Отрасль двигателестроения также характеризуется высокими инвестиционными и операционными затратами, что делает управление затратами критическим аспектом успешного функционирования предприятий данной отрасли. В современных условиях цифровые технологии играют важную роль в управлении предприятием, и именно на примере предприятий двигателестроения видны все преимущества внедрения, развития и использования процессного подхода к управлению с применением цифровых технологий.

Результаты исследования получили внедрение в практическую деятельность Самарского государственного экономического университета.

Основные положения и результаты диссертационного исследования нашли отражение в 75 научных работах общим объемом 74,13 печ. л. (авторский вклад – 61,88 печ. л.), в их числе 28 статей, опубликованных в научных журналах, определенных ВАК для публикации результатов научных исследований, 4 статьи в международных базах данных Scopus и Web of Science.

В процессе работы над диссертацией было представлено 33 доклада на международных, всероссийских и межрегиональных конференциях.

Структура диссертационной работы, включающей в себя введение, пять глав, заключение, список литературы и приложения, соответствует целям и задачам, а также логике научного исследования.

Во **введении** обосновывается актуальность проведения исследования в области управления затратами на промышленных предприятиях в условиях глобализации и цифровизации экономики, приводится обзор литературы, формулируются цель и задачи работы, отмечаются научная новизна, теоретическая и практическая значимость исследования.

В **первой главе** «Оценка состояния и ключевых проблем управления затратами на российских промышленных предприятиях в современных условиях ведения бизнеса» обоснована роль процессного подхода к управлению затратами на предприятии в повышении его экономической устойчивости и конкурентоспособности в современных условиях ведения бизнеса, исследованы методологические и организационные вопросы управления затратами на предприятиях обрабатывающей промышленности России, уточнен понятийный аппарат, изучена практика и выявлены проблемы и специфика управленческого учета, распределения косвенных расходов и обоснования себестоимости единицы продукции, проведена качественная сравнительная характе-

ристика методов калькулирования, систем и методов управления и учета затрат, что позволило обосновать выбор методов, интегрированных в основу концепции методологии процессного подхода к управлению затратами на предприятиях обрабатывающей промышленности.

Во **второй главе** «Процессный подход к управлению затратами как инструмент интеграции российских предприятий обрабатывающей промышленности в глобальные цепочки стоимости» определена роль глобальной цепочки стоимости (далее – ГЦС) в экономике, дана оценка положения российских предприятий обрабатывающей промышленности (на примере двигателестроения) в ГЦС; выявлены факторы, обуславливающие высокий уровень затрат на российских предприятиях обрабатывающей промышленности и препятствующие их интеграции в ГЦС. Представлена концептуальная схема процессного подхода к управлению затратами.

В **третьей главе** «Разработка методологии процессного подхода к управлению затратами на российских предприятиях обрабатывающей промышленности с применением цифровых технологий» представлена системная модель разработки методологии процессного подхода к управлению затратами на предприятиях обрабатывающей промышленности; предложена структурно-логическая схема и сформирован организационно-экономический механизм ее реализации.

В **четвертой главе** «Методическое обеспечение реализации процессного подхода к управлению затратами на российских предприятиях обрабатывающей промышленности» усовершенствована методика выделения бизнес-процессов в соответствии с последовательностью этапов создания ценности с применением цифровых технологий, включающая в себя алгоритм, практические рекомендации, принципы и показатели оценки результатов; в рамках процессного подхода к управлению затратами представлены разработанные методики обоснования целевых значений себестоимости продукции, принятия управленческого решения об импортозамещении элементов готовой продукции с целью оптимизации затрат, распределения косвенных расходов на единицу продукции и формирования ее полной себестоимости.

В **пятой главе** «Апробация методологических положений процессного подхода к управлению затратами на российских предприятиях обрабатывающей промышленности» апробированы результаты исследования на примере предприятий российского двигателестроения; проведена оценка повышения эффективности деятельности промышленных предприятий, внедривших процессный подход к управлению затратами.

В **заключении** диссертации изложены выводы и рекомендации по внедрению и реализации процессного подхода к управлению затратами на российских предприятиях обрабатывающей промышленности.

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Развиты теоретические основы управления затратами на предприятии: дано определение понятию «процессный подход к управлению затратами», обоснованы принципы его реализации с учетом корреляции и возможности применения совместно с бережливым производством, представлены авторские дефиниции объекта и предмета системы управления затратами на предприятиях, дополнен перечень ее функций в современных экономических и геополитических условиях, которые являются фундаментальной основой методологии процессного подхода к управлению затратами.

Наряду с повышением производительности труда одной из основных задач любого промышленного предприятия является оптимизация уровня затрат. В данной связи постоянно развиваются и совершенствуются различные подходы к управлению затратами предприятия.

Процессный подход к управлению затратами заключается, прежде всего, в представлении предприятия в виде единства образующих его элементов – бизнес-процессов, особой организационной структуры подчиненности на основе горизонтальных межфункциональных связей, образованных на базе цепочки добавленной стоимости, ключевым элементом создания которой выступают затраты; в фокусировке на потоке и повышении эффективности бизнес-процессов за счет исключения избыточных и неэффективных операций и повышения качества выполнения оставшихся, оптимизации всех видов ресурсов, задействованных в производстве и реализации продукции (работ, услуг), достижения целевых значений себестоимости.

Оптимизация производственных и офисных процессов является одной из первостепенных задач Академии производительности в рамках Федерального проекта «Адресная поддержка повышения производительности труда на предприятиях» наряду с развитием компетенций в области бережливого производства.

Процессный подход к управлению затратами способствует идентификации областей, где существуют излишки и неэффективные операции, а бережливое производство предоставляет методы и инструменты для устранения этих проблем. Система принципов процессного подхода к управлению затратами промышленного предприятия подробно изложена в разд. 1.2 диссертации, схематично – на рисунке 1.

Управление затратами является сквозным процессом управления на предприятии, затрагивающим все функциональные области и бизнес-процессы организации (рисунок 2).

Субъектом системы управления затратами, безусловно, выступает человек (или коллектив, организация), это понятие не вызывает споров в научной

среде. По поводу трактовки понятий объекта и предмета управления затратами имеются разногласия.

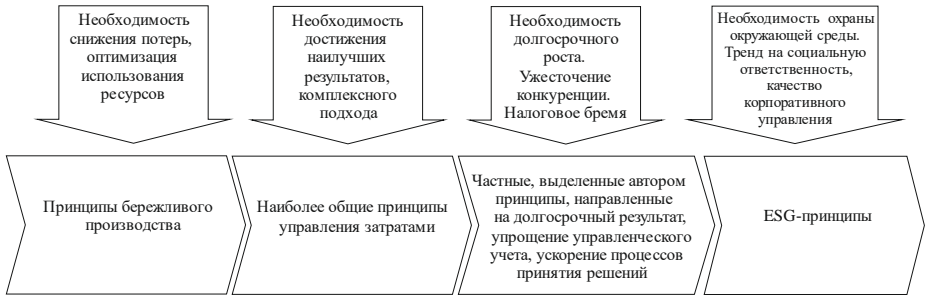


Рисунок 1 – Система принципов процессного подхода к управлению затратами на предприятиях обрабатывающей промышленности



Рисунок 2 – Место процесса управления затратами в системе бизнес-процессов организации

Согласно мнению Г.Л. Багиева и А.Н. Асаула, а также других исследователей, включая С.Б. Сулоеву, О.Б. Гульцеву, С.А. Волкову и М.Н. Рыжкову, объектом управления затратами являются сами затраты организации, а также процессы их формирования и сокращения.

Интересное мнение по поводу объекта управления высказано Н.В. Киревой, рассматривающей его как хозяйственную операцию, однако автор настоящего исследования считает, что хозяйственной операцией, по сути, управлять нельзя, ее выполняют, совершают в таком объеме и таким образом, как определит исполнитель. Хозяйственная операция является регламентированным действием.

По мнению автора, объект управления затратами – это не затраты в стоимостном выражении и не отдельные хозяйственные операции. Можно управлять производственными и организационно-экономическими бизнес-процессами, но это осуществимо лишь с использованием человеческого ресурса или нейротехнологий. Только человек (или коллектив) и искусственный интеллект,

приближающийся к человеческому уровню, способны организовать, запустить и контролировать такие процессы и регулировать уровень затрат на них. Следовательно, *объектом управления затратами является человек*. В наш век цифровизации и в дальнейшем объектом управления в некоторых сферах деятельности уже может быть *искусственный интеллект*.

Такая трактовка находит свое отражение в терминах «управляющая система» и «управляемая система» при формировании организационно-экономического механизма управления затратами. В управляющей системе, как правило, существует несколько уровней управления, где каждый последующий уровень выступает объектом управления предыдущего, так же, как и управляемая система является объектом управления. Управляющая и управляемая системы представлены людьми.

Многие авторы считают, что предмет управления затратами – это те же затраты. Данного мнения придерживаются такие исследователи, как Г.Л. Багиев, А.Н. Асаул, М.С. Кузьмина, Б.Ж. Акимова и др. Отчасти указанные авторы правы. *Затраты – это стоимостная оценка потребленных ресурсов*, однако в большинстве случаев предприятие не определяет их стоимость, но управляет их количеством, т.е. *предметом системы управления затратами выступают ресурсы предприятия*.

Такой подход позволяет однозначно определить, что управлять нужно людьми (руководителями и исполнителями процессов), а прикладными задачами управления затратами являются сокращение и/или оптимизация расходования ресурсов (рисунок 3), прежде всего, в количественном выражении.



Рисунок 3 – Схема взаимодействия субъекта, объекта и предмета в системе управления затратами

Современные условия функционирования бизнеса требуют от управления затратами реализации функции по *обеспечению максимальной самостоятельности и экономической безопасности предприятия и его бизнес-процессов в условиях нестабильности геополитических и макроэкономических факторов с целью повышения устойчивости развития предприятия и создания условий для более точного планирования и прогнозирования затрат*.

2. Предложена классификация факторов, определяющих уровень затрат на промышленном предприятии по элементам затрат и бизнес-процессам.

Анализ положения российских предприятий обрабатывающей промышленности в глобальных цепочках стоимости показал низкий уровень их конкурентоспособности преимущественно по ценовым аспектам. Это обусловило необходимость выявления и систематизации факторов затрат таким образом, чтобы данная систематизация позволяла быстро обнаруживать первопричину роста расходов и своевременно принимать меры. Фрагмент систематизации факторов затрат по экономическим элементам и бизнес-процессам в разрезе материальных затрат представлен в таблице 1, более полный перечень и пояснения – в разделе 2.2 диссертации.

Преимуществами систематизации факторов затрат по экономическим элементам и бизнес-процессам являются следующие аспекты:

- упрощение процесса выявления затратнообразующих факторов и оценки степени их влияния при использовании стандартных инструментов контроллинга, применяемых на российских предприятиях;
- возможность оптимизации требуемых элементов затрат посредством обоснованного выбора и реализации мер по нейтрализации или снижению негативного воздействия факторов.

Таблица 1 – Основные факторы, влияющие на уровень затрат на производство и реализацию продукции на российских предприятиях обрабатывающей промышленности (фрагмент)

Бизнес-процессы		Факторы
1		2
1. Материальные затраты		
Основные бизнес-процессы	Закупки	Стоимость сырья и материалов, приобретаемых комплектующих, услуг производственного характера
		Количество импортных, приобретаемых за иностранную валюту комплектующих, сырья и материалов
		Величина обменной стоимости валюты
		Стоимость топливно-энергетических ресурсов
		Условия поставки сырья и материалов, включая стоимость, сроки, частоту отгрузок и другие параметры
		Партионность и количество поставок
	Производство	Масштаб производства
		Материалоемкость продукции
		Топливо- и энергоемкость продукции
		Технологичность производства, наличие инновационных, в т.ч. цифровых, сквозных технологий проектирования и производства

Окончание таблицы 1

1		2
		Степень соблюдения технологий
		Точность нормирования
		Уровень специализации и квалификации работников
		Уровень автоматизации производственных процессов
		Уровень и качество стандартизации производственных процессов
		Процент потерь и брака на производстве
		Методы оценки запасов сырья и материалов
		Затраты на стендовые испытания и содержание стендов
	Хранение	Условия хранения (требования и степень их соблюдения)
		Точность систем учета, наличие цифровых систем
		Размер складских помещений
		Качественные характеристики складских помещений
		Стоимость коммунальных услуг
		Вид и стоимость упаковки для хранения
	Продажа	Характеристики упаковки
		Стоимость упаковочных материалов
		Стоимость сторонних услуг по упаковке
	Доставка	Условия поставки продукции
		Стоимость содержания транспорта
		Величина потребления ГСМ
Стоимость ГСМ		
Процессы управления	Стратегическое управление, управление финансами, маркетингом, качеством, персоналом	Потребности административно-управленческого персонала в расходных материалах, иных оборотных активах
		Стоимость таких материалов и имущества
Обеспечивающие (вспомогательные) процессы	Административно-хозяйственное, юридическое, ИТ-обеспечение и связь, обеспечение безопасности	Затраты на содержание и эксплуатацию основных средств и другого имущества природоохранного назначения
		Стоимость таких затрат

Такая систематизация служит эффективным инструментом реализации метода Cost-drivers analysis, интегрированного в концепцию процессного подхода к управлению затратами на предприятиях обрабатывающей промышленности (разд. 2.3 диссертации).

3. Разработана концептуальная схема методологии процессного подхода к управлению затратами на предприятиях обрабатывающей промышленности.

Учитывая принципы процессного подхода к управлению затратами на предприятиях обрабатывающей промышленности, в его основу должны быть положены элементы сразу нескольких методов учета и управления затратами с дополнениями.

Концептуальная схема методологии процессного подхода к управлению затратами основана на интеграции наиболее эффективных методов учета и управления затратами (Target-costing, Value chain concept, Cost-drivers analysis, ABC-costing, Kaizen-costing) с дополнениями (рисунок 4).

Основополагающим следует признать метод ABC-costing, он направлен:

- на выделение на предприятии основных видов деятельности;
- учет затрат по видам деятельности посредством определения стоимости операций и их суммирования.

В процессном подходе к управлению затратами наиболее эффективным инструментом выделения бизнес-процессов является определение цепочки создания ценности продукта. Этот инструмент реализуется в методе Value chain concept. Выбор этого метода обусловлен также тем, что его применение создает связующую прочную основу для реализации процессной модели управления затратами в сочетании с принципами и инструментами бережливого производства, что способствует повышению эффективности обоих подходов, а также направлено на реализацию национального проекта «Производительность труда».

Для снижения стоимости отдельных операций и процессов необходимо воздействовать на конкретные причины роста расходов. Метод Cost-drivers analysis реализует принцип определения инструментов управления затратами исходя из анализа затратнообразующих факторов.

В условиях высокой конкуренции на рынке, его глобализации цена продукта определяется потребителем, и чтобы предприятию иметь прибыль, необходимо установить и обеспечить непревышение целевых показателей себестоимости продукции – таков главенствующий принцип метода Target-costing.

Принцип постоянного совершенствования и снижения затрат заложен в концепции Kaizen-costing, ее применение в методологии направлено на формирование процессного мышления сотрудников компании.

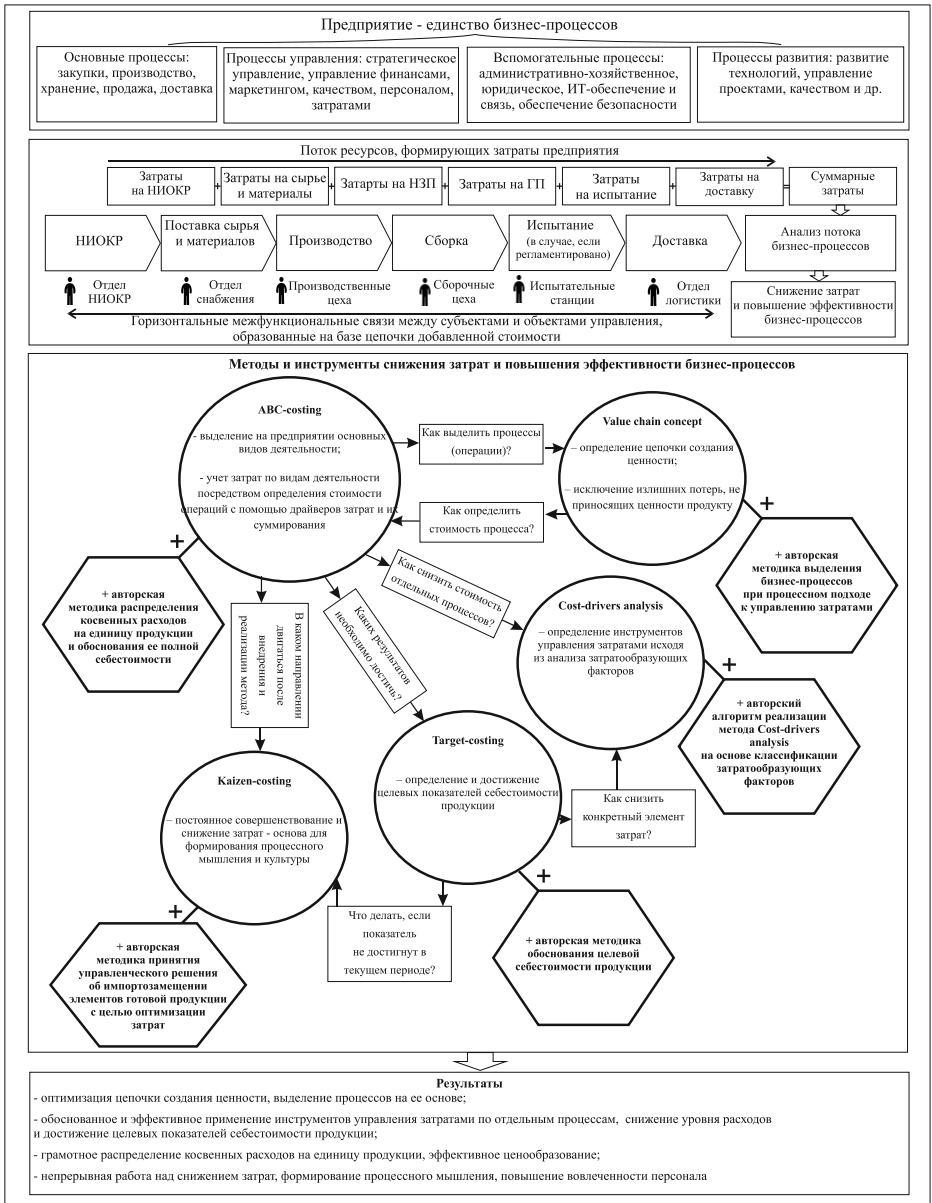


Рисунок 4 – Концептуальная схема методологии процессного подхода к управлению затратами на предприятиях обрабатывающей промышленности

Применение рационального симбиоза усовершенствованных методик, предложенных автором, позволит повысить эффективность управления затратами предприятий.

4. Представлена системная модель разработки методологии процессного подхода к управлению затратами на предприятиях обрабатывающей промышленности.

Системная модель разработки методологии процессного подхода к управлению затратами описывает характер (особенности, условия, принципы и нормы деятельности), логическую и временную структуру формирования и внедрения методологии процессного подхода к управлению затратами в практику предприятий с учетом факторов глобализации экономики, распространения цифровых, сквозных технологий, существенным образом преобразующих структуру потребления ресурсов и уровень затрат на предприятии.

Авторским дополнением системной модели разработки методологии стали такие элементы, как *цифровой инструментарий, форма внедрения и организации процессного подхода к управлению затратами, периоды* (рисунок 5).

В представленной системной модели разработки методологии процессного подхода к управлению затратами отражены авторские трактовки цели, дефиниций объекта и предмета управления затратами, дополненные функции, принципы, методики.

Методология процессного подхода к управлению затратами нацелена на множественность результатов: оптимизацию уровня затрат; грамотное распределение косвенных расходов на единицу выпускаемой продукции и обоснование ее полной себестоимости; рост эффективности проектов предприятия; повышение конкурентоспособности предприятия, интеграцию и увеличение доли в глобальных цепочках стоимости.

Снижение себестоимости продукции до оптимального уровня, обеспечивающего ее высокое качество, определено будет способствовать повышению конкурентоспособности продукции на внешнем рынке и получению предприятием максимальной прибыли, что и является целью процессного подхода к управлению затратами на предприятиях обрабатывающей промышленности.

Появление и развитие цифровых технологий существенным образом снижают трудоемкость внедрения и реализации процессного подхода к управлению затратами.

Главная роль в методологии отводится человеку:

- как разработчику и руководителю процессов;
- исполнителю процессов;
- эксперту по анализу и оптимизации;
- адаптивному элементу системы;
- носителю корпоративной культуры.

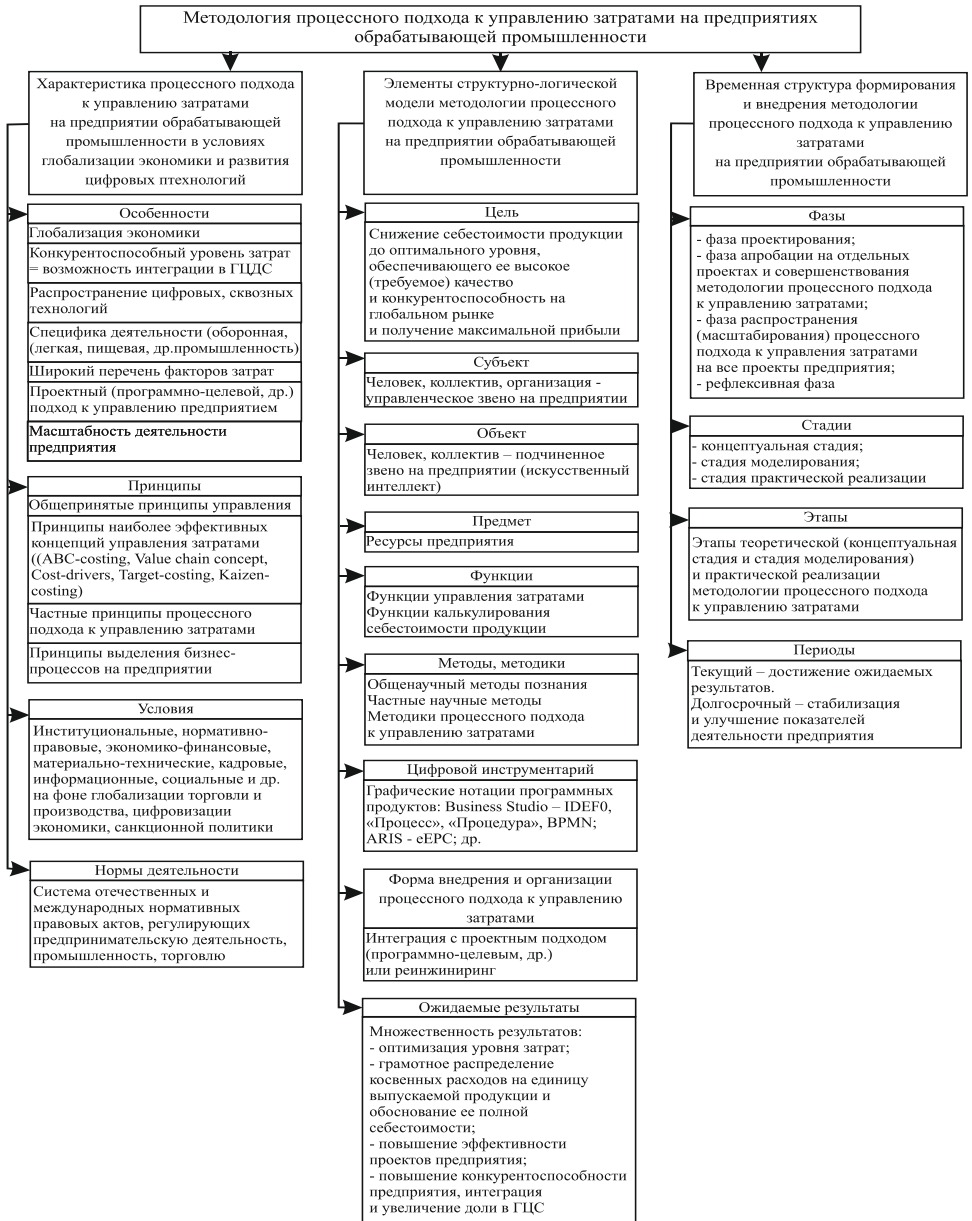


Рисунок 5 – Системная модель разработки методологии процессного подхода к управлению затратами на предприятиях обрабатывающей промышленности

5. Предложена структурно-логическая схема реализации методологии процессного подхода к управлению затратами.

Структурно-логическая схема отражает взаимосвязь и описывает алгоритм последовательности разработанных методик процессного подхода к управлению затратами с учетом воздействующих факторов внешней и внутренней среды предприятия (рисунок 6).

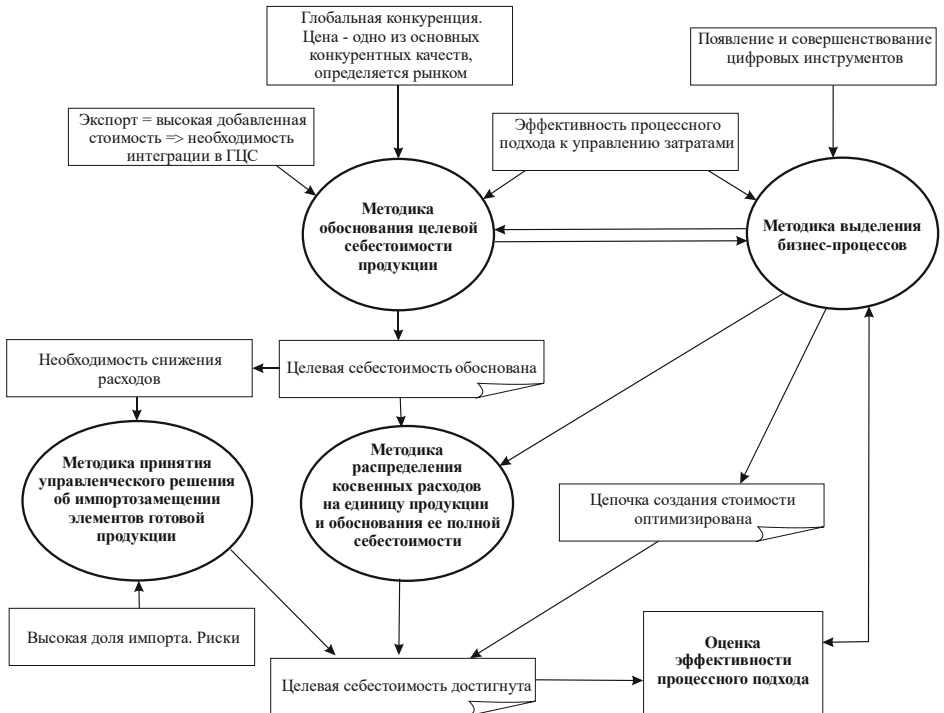


Рисунок 6 – Структурно-логическая схема взаимосвязи методик и реализации методологии процессного подхода к управлению затратами предприятий обрабатывающей промышленности

Реализация методологии процессного подхода к управлению затратами начинается с методики выделения бизнес-процессов с использованием цифровых инструментов, результаты которой находят применение в методике обоснования целевой себестоимости продукции. Методики тесно взаимосвязаны, их совместная реализация позволяет достичь целевых показателей благодаря грамотной оптимизации бизнес-процессов на предприятии, устранению не приносящих выгоды и излишних затратнообразующих функций и операций в соответствии с последовательностью этапов создания ценности.

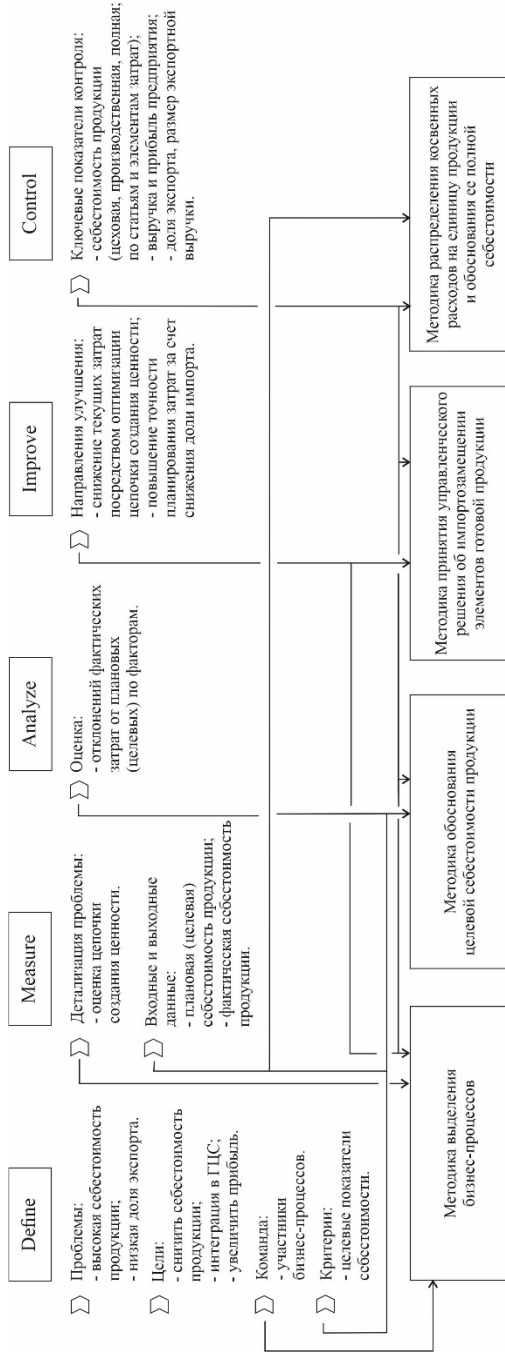


Рисунок 7 – Взаимосвязь этапов цикла DMAIC и разработанных методик исследования

Они определяют необходимость и выступают инструментами реализации методики распределения косвенных расходов на единицу продукции и обоснования ее полной себестоимости. Актуальность данной методики обусловлена возросшей долей не прямых затрат в структуре стоимости продукции, несовершенством применяемых методов и методик учета косвенных расходов, совершенствованием цифровых программ учета.

В условиях глобализации экономики, необходимости повышения уровня экономической безопасности и снижения зависимости предприятий от факторов внешней среды при высокой доле импорта в структуре закупок одним из инструментов достижения целевых значений себестоимости продукции выступает импортозамещение с целью оптимизации затрат. Методика принятия управленческого решения об импортозамещении элементов готовой продукции направлена на реализацию дополненной автором функции системы управления затратами.

Оценка результативности применения процессного подхода к управлению затратами по показателям, представленным в методиках, позволяет сделать обоснованные выводы об эффективности и направлениях дальнейшего его совершенствования.

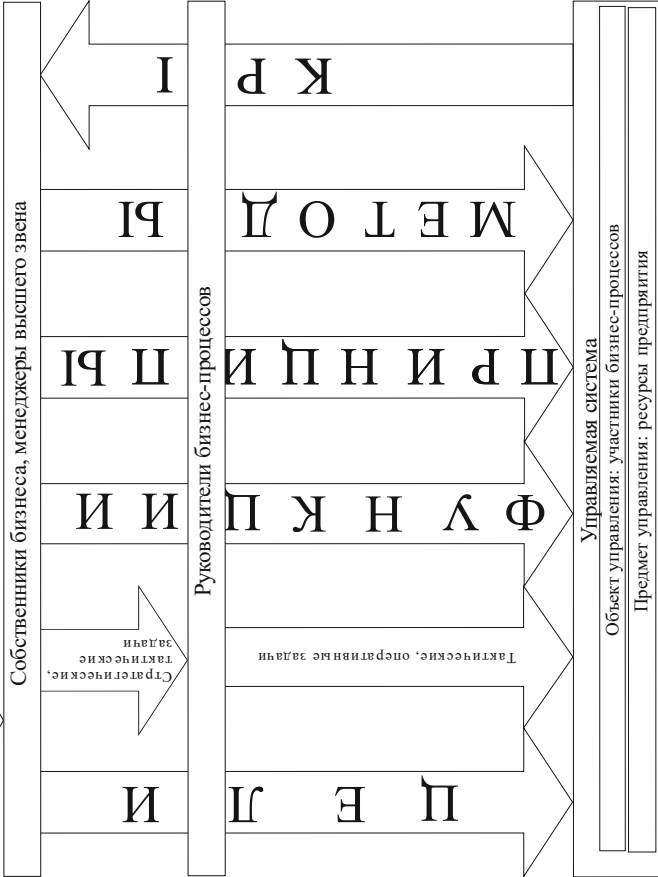
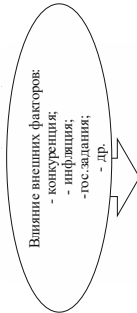
Разработанные и усовершенствованные методики, представленные в диссертации, позволяют реализовать цикл DMAIC – ключевой инструмент методологии управления качеством, в том числе и качеством процессов, Six Sigma, широко применяемый на практике для решения проблем.

Элементы цикла DMAIC раскрыты в методиках. Взаимосвязь этапов цикла и разработанных методик представлена на рисунке 7.

6. Сформированы организационно-экономический механизм реализации процессного подхода к управлению затратами на предприятии обрабатывающей промышленности и модель ее координации и мониторинга на основе системы KPI.

Организационно-экономический механизм реализации процессного подхода к управлению затратами на предприятии обрабатывающей промышленности – сложная система воздействия субъекта управления на объект посредством конкретных методов и инструментов согласно общепринятым и частным принципам, направленным на повышение эффективности организационно-экономических и производственных процессов, с целью достижения оптимального уровня затрат на выпуск продукции, обеспечивающего ее высокое (требуемое) качество и конкурентоспособность на рынке и получение максимальной прибыли предприятием.

Представленный в работе механизм отражает связь между всеми элементами, включая структурные, управляющие и управляемые системы, которые взаимодействуют между собой (рисунок 8).



Цели процессного подхода к управлению затратами:

- снижение затрат;
- повышение конкурентоспособности продукции и предприятия;
- повышение прибыли.

Функции процессного подхода к управлению затратами:

1. Прогнозирование, нормирование, планирование и учет затрат.
2. Контроль и анализ затрат.
3. Формирование информации для Управления.
4. Выявление и реализация резервов снижения затрат.
5. Обеспечение независимости и экономической безопасности предприятия.

Принципы процессного подхода к управлению затратами:

- принципы бережливого производства;
- наиболее общие принципы управления затратами:
 - внедрение в деятельность предприятия и обеспечение согласованности применения переводов и наиболее эффективных методов управления и учета затрат;
 - обеспечение заинтересованности всех сотрудников в достижении планируемых результатов деятельности;
 - системность и комплексность подхода к управлению затратами;
- частные, выделенные автором:
 - согласование затрат, в т.ч. на НИОКР и внедрение новейших технологий, со стратегическими целями предприятия;
 - соотнесение инструментов и методов управленческого учета с бухгалтерским и налоговым;
 - ESG-принципы.

Методы процессного подхода к управлению затратами:

- ABC-costing, Value chain concept, Cost-drivers analysis, Target-costing, Kaizen-costing с авторскими дополнениями
- Индивидуальная система **КРИ** для каждого уровня управления.

Рисунок 8 – Организационно-экономический механизм реализации процессного подхода к управлению затратами

Задачу реализации организационно-экономического механизма укрупненно можно представить в виде математической модели:

$$\left\{ \begin{array}{l} C = \sum_{i=1}^n vc_i \times q_i + fc = \sum_{i=1}^n (dc_i + indc_i) \times q_i \rightarrow \min; \\ \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^k t_{ji} \times q_{ji} \leq T_{i0} ; \\ PQ_{i1} \geq PQ_{i0}, i \in [1; n]; \\ CR_1 = \sum_{i=0}^n CR_{i1} \times q_i \geq CR_0 , \end{array} \right. \quad (1)$$

где C – совокупные расходы предприятия по основным видам деятельности по результатам внедрения процессного подхода к управлению затратами; vc_i – переменные затраты на производство и реализацию i -й продукции; q_i – количество i -й продукции; fc – постоянные расходы предприятия в совокупном объеме; dc_i и $indc_i$ – прямые и косвенные расходы на производство и реализацию i -й продукции; t_{ji} – длительность операции j при производстве или реализации i -й продукции; q_{ji} – количество операций j при производстве или реализации i -й продукции; T_{i0} – длительность производственного цикла i -й продукции по плану; PQ_{i1} и PQ_{i0} – качественные характеристики i -й продукции предприятия в текущем и предыдущем периодах соответственно; CR_1 и CR_0 – фактическая и плановая выручка предприятия соответственно; CR_{i1} – выручка по i -й продукции в текущем периоде по факту.

Организационно-экономический механизм направлен на снижение затрат предприятия без нарушения сроков выполнения заказов (без увеличения длительности производственного цикла), без ухудшения показателей качества продукции, при полном выполнении контрактных обязательств, в том числе по экспорту.

Осуществлять мониторинг деятельности и контроль эффективности процессного подхода к управлению затратами предлагается с помощью системы индивидуальных КРІ. Предлагаемая система КРІ классифицирована по уровням управления, основана на целях, стратегических, тактических и оперативных задачах управления затратами и составлена по принципу возможности влияния участников организационно-экономического механизма процессного управления затратами на показатели оценки (таблица 2).

Система КРІ может служить основой формирования премиальной части оплаты труда. Она индивидуальна для каждого предприятия в отдельности.

В таблице 2 представлены сформулированные автором целевые значения показателей, выступающие в качестве критериев эффективности процессного подхода к управлению затратами, они разработаны на основе экспертных мнений, прогноза инфляции, ретроспективного анализа, оценки прогнозов и

Таблица 2 – Система КРГ по уровням управления компании

Уровень управления в компании	Цели и задачи управления	Целевые показатели	Сформулированные автором критерии эффективности / целевые ориентиры для предприятий обрабатывающей промышленности
Менеджеры высшего звена (Top)	Цели и задачи стратегического развития компании	Уменьшение издержек на каждый рубль товарной продукции	1–3% 4–5% 6–7%
		Суммарная стоимость всех подписанных контрактов, включая экспортные	5–10% 11–15% 16–20%
		Увеличение общего объема продаж (выручки) и прибыли предприятия	5–9% 10–14% 15%
Руководители бизнес-процессов (Middle)	Задачи тактического и оперативного развития компании	Сокращение цеховой себестоимости	2% 3–4% 5–6%
		Сокращение производственной себестоимости	2–3% 4–5% 6–7%
		Сокращение полной себестоимости	2–3% 4–5% 6–7%
		Оптимизация продолжительности выполнения отдельных процессов и операций	2–4% 5–7% 8–10%
Участники – исполнители бизнес-процессов (линейные менеджеры)	Задачи оперативного развития компании	Сокращение расходов конкретных видов ресурсов в количественном выражении	Индивидуально, согласно поставленным задачам и технологическим возможностям
		Сокращение целевых статей затрат согласно задачам оперативного развития	Индивидуально, согласно поставленным задачам
		Сокращение расходов конкретных видов ресурсов в количественном выражении	Индивидуально, согласно поставленным задачам и технологическим возможностям
Примечание – Сформулированные автором критерии эффективности не являются фиксированными значениями, подлежат корректировке с учетом особенностей отрасли, конкретного предприятия, тенденций развития рынка и других факторов.			

тенденций развития предприятий обрабатывающей промышленности (разд. 3.3 диссертации).

Актуальность системы КРІ усиливается новым пониманием объекта управления затратами (человек). Система контроллинга и мотивации его деятельности является залогом повышения качества бизнес-процессов предприятия, а следовательно, и его продукции. Причиной нарушения сроков выполнения операций, снижения доли годной продукции и т.д. является деятельность исполнителя бизнес-процесса – объекта управления, что в итоге, в том числе из-за роста цен (инфляции), отражается на увеличении расходов предприятия.

Место показателей КРІ в системе стратегических, тактических и оперативных целей и задач предприятия обозначено на рисунке 9.



Рисунок 9 – Место показателей КРІ в системе стратегических, тактических и оперативных целей и задач предприятия

На рисунке 10 представлена модель координации и мониторинга реализации процессного подхода к управлению затратами на предприятиях обрабатывающей промышленности.

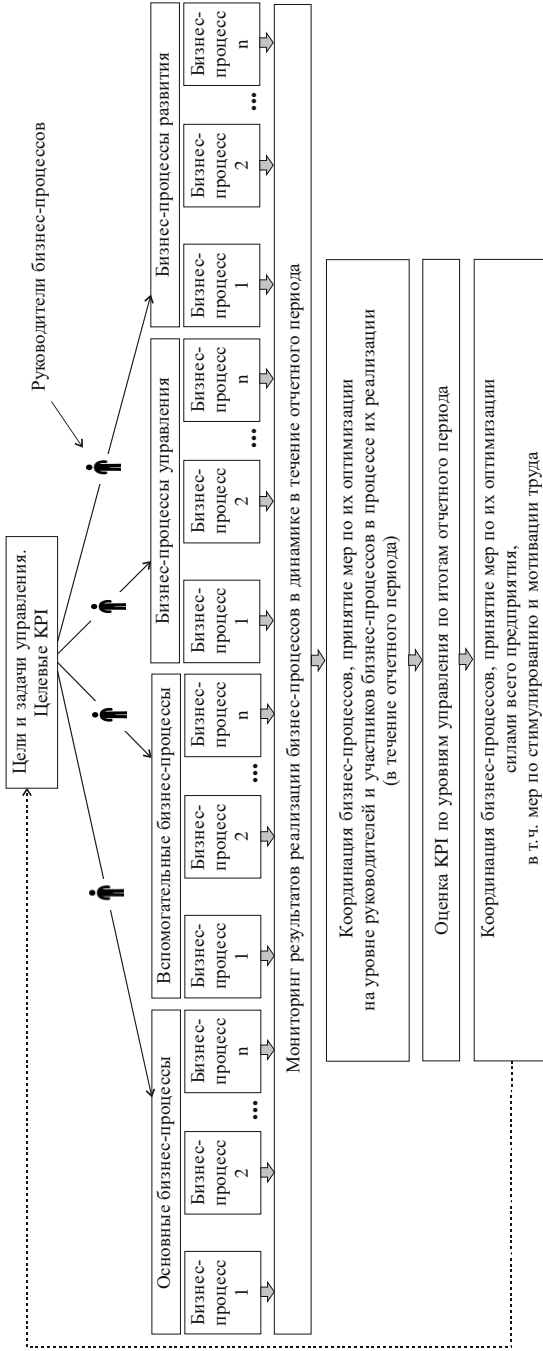


Рисунок 10 – Модель координации и мониторинга реализации процессного подхода к управлению затратами на предприятиях обрабатывающей промышленности

7. Усовершенствована методика выделения бизнес-процессов в соответствии с последовательностью этапов создания ценности с применением цифровых технологий.

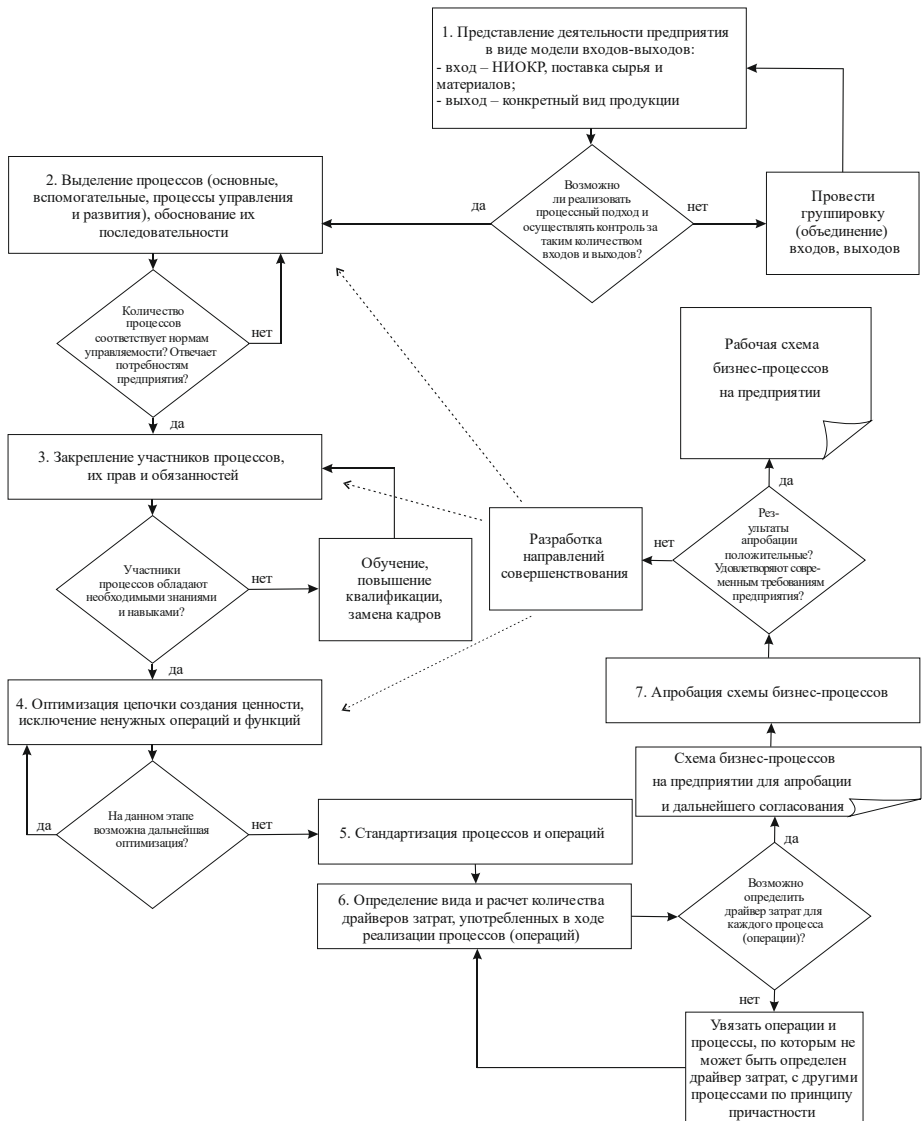


Рисунок 11 – Алгоритм выделения бизнес-процессов на предприятиях обрабатывающей промышленности

В научной литературе обозначены некоторые правила и алгоритмы выделения бизнес-процессов на предприятии (разд. 4.1 диссертации). Однако не все они отвечают реальным требованиям промышленных предприятий в современных условиях. По этой причине автором представлена методика выделения бизнес-процессов на промышленных предприятиях, усовершенствование которой заключается в разработке алгоритма выделения бизнес-процессов (рисунок 11), практических рекомендаций по выделению бизнес-процессов и применению цифровых инструментов, системы показателей оценки результатов применения методики, принципов выделения бизнес-процессов.

Подробное описание этапов алгоритма дано в разд. 4.1 диссертации.

Рекомендуемая автором система показателей оценки результатов реализации методики выделения бизнес-процессов на предприятии представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Показатели оценки результатов реализации методики выделения бизнес-процессов на предприятии

Группа бизнес-процессов	Экономические показатели	Показатели, косвенно влияющие на экономику процесса
1	2	3
Основные и вспомогательные бизнес-процессы	<p>Индекс изменения прямых материальных затрат (включая тару и упаковку):</p> $I_{\text{Спр.мат.}i} = \frac{\text{Спр.мат.}i_1}{\text{Спр.мат.}i_0},$ <p>где Спр. мат. i_0 и Спр. мат. i_1 – размер прямых материальных затрат, включая тару и упаковку, до и после внедрения процессного подхода соответственно</p>	<p>Индекс изменения длительности производственного цикла по каждому виду продукции:</p> $I_{\text{T}i} = \frac{\text{T}i_1}{\text{T}i_0},$ <p>где $\text{T}i_0$ и $\text{T}i_1$ – длительность производственного цикла до и после внедрения процессного подхода соответственно</p>
	<p>Индекс изменения затрат на оплату труда ОПП, включая страховые отчисления:</p> $I_{\text{Сопл.тр.}i} = \frac{\text{Сопл.тр.}i_1}{\text{Сопл.тр.}i_0},$ <p>где Сопл. тр. i_0 и Сопл. тр. i_1 – размер затрат на оплату труда, включая страховые отчисления, до и после внедрения процессного подхода соответственно</p>	
	<p>Индекс изменения общепроизводственных расходов предприятия, связанных с основными и вспомогательными процессами:</p>	

Продолжение таблицы 3

1	2	3
	$I_{\text{Собщепроизв.}i} = \frac{\text{Собщепроизв.}i_1}{\text{Собщепроизв.}i_0},$ <p>где Собщепроизв. i_0 и Собщепроизв. i_1 – размер общепроизводственных расходов до и после внедрения процессного подхода соответственно</p>	
Процессы управления	<p>Индекс изменения управленческих расходов:</p> $I_{\text{Супр.}i} = \frac{\text{Супр.}i_1}{\text{Супр.}i_0},$ <p>где Супр. i_0 и Супр. i_1 – размер управленческих расходов до и после внедрения процессного подхода соответственно</p>	<p>Индекс изменения скорости реализации стандартных (повторяющихся, рутинных) управленческих функций:</p> $I_{\text{Тупр.}i} = \frac{\text{Тупр.}i_1}{\text{Тупр.}i_0},$ <p>где Тупр. i_0 и Тупр. i_1 – длительность реализации рутинных управленческих функций до и после внедрения процессного подхода соответственно</p>
Процессы развития	<p>Индекс изменения соотношения между затратами на НИОКР и выручкой предприятия:</p> $I_{\text{С/Рниокр.}i} = \frac{\frac{\text{Сниокр.}i_1}{\text{R}i_1}}{\frac{\text{Сниокр.}i_0}{\text{R}i_0}},$ <p>где Сниокр. i_0 и Сниокр. i_1 – расходы на НИОКР до и после внедрения процессного подхода соответственно; $\text{R}i_0$ и $\text{R}i_1$ – выручка предприятия до и после внедрения процессного подхода соответственно</p>	<p>Индекс изменения скорости внедрения результатов НИОКР в деятельность предприятия:</p> $I_{\text{Твнедр.НИОКР.}i} = \frac{\text{Твнедр.НИОКР.}i_1}{\text{Твнедр.НИОКР.}i_0},$ <p>где Твнедр. НИОКР. i_0 и Твнедр. НИОКР. i_1 – скорость внедрения результатов НИОКР до и после внедрения процессного подхода соответственно</p> <p>Индекс изменения качественных характеристик продукции (если процессный подход оказал на них влияние и имеется возможность оценки):</p> $I_{\text{Q}i} = \frac{\text{Q}i_1}{\text{Q}i_0},$ <p>где $\text{Q}i_0$ и $\text{Q}i_1$ – конкретный или совокупный показатель качества до и после внедрения процессного подхода соответственно</p>
Обобщенные показатели	<p>Индекс изменения полной себестоимости продукции:</p> $I_{\text{СП}i} = \frac{\text{СП}i_1}{\text{СП}i_0},$ <p>где $\text{СП}i_0$ и $\text{СП}i_1$ – размер полной себестоимости продукции до и после внедрения процессного подхода соответственно</p>	<p>Индекс изменения длительности полного цикла производства и реализации продукции каждого вида:</p> $I_{\text{Тполн.}i} = \frac{\text{Тполн.}i_1}{\text{Тполн.}i_0},$ <p>где $\text{Тполн.}i_0$ и $\text{Тполн.}i_1$ – длительность полного цикла производства</p>

Окончание таблицы 3

1	2	3
	<p>Индекс изменения затрат на 1 руб. товарной продукции:</p> $I_C = \frac{C_{на1руб.ТП.i_1}}{C_{на1руб.ТП.i_0}},$ <p>где $C_{на1руб. ТП. i_0}$ и $C_{на1руб. ТП. i_1}$ – затраты на 1 руб. товарной продукции до и после внедрения процессного подхода соответственно</p>	и реализации продукции до и после внедрения процессного подхода соответственно

Практические рекомендации:

- не использовать в качестве основы схемы процессов других предприятий. Модель бизнес-процессов для каждого предприятия уникальна, даже если предприятия относятся к одной отрасли или входят в состав одной группы компаний (например, компании ОДК);

- привлекать к процедуре выделения и анализа бизнес-процессов сотрудников всех уровней и функциональных подразделений, так как именно они выступают в качестве субъектов и объектов системы управления затратами. Реализация этого подхода позволит учесть профессиональные компетенции, уникальные знания и опыт каждого сотрудника, обеспечить глубокое понимание целей и принципов работы компании, а также снизить сопротивление сотрудников изменениям;

- соблюдать нормы управляемости при обосновании количества выделяемых бизнес-процессов. Количество управляемых бизнес-процессов и операций зависит от их уровня, степени автоматизации, стандартизации, унификации и иных особенностей предприятия;

- закреплять документально владельцев и участников процессов, ответственных за результат;

- определять драйвер затрат для каждой статьи косвенных расходов. В случаях, когда это невозможно, рекомендуется объединить эту статью расходов с другой статьей косвенных затрат по принципу причастности. Например, расходы на канцелярские товары, телефонную связь и Интернет можно объединить с расходами на заработную плату той категории персонала, для которой приобретались эти товары и услуги.

При выделении бизнес-процесса требуется обозначить и обосновать:

- результат бизнес-процесса – выход;
- ценность результата (выхода) бизнес-процесса для последующих потребителей (внутренних или внешних);
- руководителя и участников бизнес-процесса, ответственных за результаты бизнес-процесса;
- ресурсы, затрачиваемые в ходе реализации бизнес-процесса;
- показатели оценки эффективности бизнес-процесса;
- связь бизнес-процесса с другими бизнес-процессами.

На основании этих правил автором установлены *основные принципы* выделения бизнес-процессов (разд. 4.1 диссертации):

- принцип результативности;
- принцип ценности результата бизнес-процесса;
- принцип организованности;
- принцип оптимизации затрачиваемых ресурсов;
- принцип измеримости результатов бизнес-процесса;
- принцип структурности.

Наличие сквозных и локально-сквозных процессов обеспечивает единство и структурную взаимосвязь бизнес-процессов на предприятии.

Пример выделения ключевых сквозных и локально-сквозных бизнес-процессов ПИР и НИОКР представлен на рисунке 12.

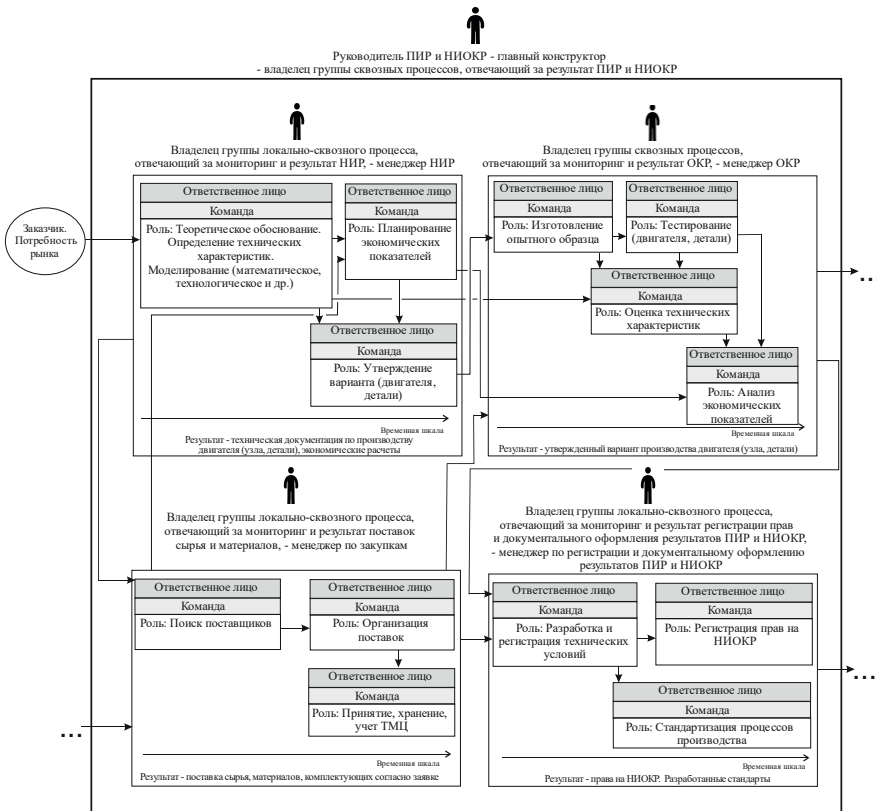


Рисунок 12 – Ключевые локально-сквозные бизнес-процессы в системе сквозного процесса ПИР и НИОКР на примере предприятий российского двигателестроения ПАО «ОДК-Кузнецов», ПАО «ОДК-УМПО», ПАО «ОДК-Сатурн»

Процесс ПИР и НИОКР на предприятиях ПАО «ОДК-Кузнецов», ПАО «ОДК-УМПО», ПАО «ОДК-Сатурн» реализуется практически одинаково и отвечает всем признакам сквозных процессов, а именно: пересекает границы всей организационной системы предприятия, его участниками являются сотрудники различных структурных подразделений, результат оказывает огромное влияние на деятельность всего предприятия двигателестроения, руководство и контроль за результатами бизнес-процесса могут осуществляться одним сотрудником, улучшение межфункционального взаимодействия между структурными подразделениями внутри бизнес-процесса положительно отражается на его результатах.

8. В рамках процессного подхода к управлению затратами разработана методика обоснования целевой себестоимости продукции, качественно отличающаяся механизмами выделения бизнес-процессов, учета стоимости затрат на единицу продукции, проведения анализа затратнообразующих факторов, ставших причиной отклонения фактических значений себестоимости от целевых.



Рисунок 13 – Модель обоснования целевой себестоимости продукции при реализации процессного подхода к управлению затратами

Методика обоснования целевой себестоимости при применении процессного подхода к управлению затратами представлена моделью, структурные элементы которой основаны на принципах наиболее эффективных методов управления и учета затрат (Target-costing, Value chain concept, Cost-drivers analysis, ABC-costing, Kaizen-costing), результатах разработанных методик выделения бизнес-процессов и распределения косвенных расходов и формирования полной себестоимости продукции (рисунок 13).

Оценивать результаты методики обоснования целевой себестоимости продукции предлагается по следующим показателям (таблица 4).

Таблица 4 – Показатели оценки результатов реализации методики обоснования целевой себестоимости продукции при процессном подходе к управлению затратами

Вид себестоимости	Показатели оценки
Цеховая	<p>Индекс изменения целевой и фактической цеховой себестоимости:</p> $I_{СР_{\text{цех.}i}} = \frac{СР_{\text{цех.факт.}i}}{СР_{\text{цех.цел.}i}},$ <p>где $СР_{\text{цех. факт. } i}$ и $СР_{\text{цех. цел. } i}$ – размер фактической и целевой цеховой себестоимости соответственно</p>
Производственная	<p>Индекс изменения целевых и фактических общепроизводственных расходов:</p> $I_{\text{Собщепр}i} = \frac{\text{Собщепр.факт.}i}{\text{Собщепр.цел.}i},$ <p>где $\text{Собщепр. факт. } i$ и $\text{Собщепр. цел. } i$ – размер фактических и целевых общепроизводственных расходов соответственно</p>
	<p>Индекс изменения целевых и фактических общехозяйственных расходов:</p> $I_{\text{Собщехоз}i} = \frac{\text{Собщехоз.факт.}i}{\text{Собщехоз.цел.}i},$ <p>где $\text{Собщехоз. факт. } i$ и $\text{Собщехоз. цел. } i$ – размер фактических и целевых общехозяйственных расходов соответственно</p>
	<p>Индекс изменения целевой и фактической производственной себестоимости:</p> $I_{СР_{\text{пр}i}} = \frac{СР_{\text{пр.факт.}i}}{СР_{\text{пр.цел.}i}},$ <p>где $СР_{\text{пр. факт. } i}$ и $СР_{\text{пр. цел. } i}$ – размер фактической и целевой производственной себестоимости соответственно</p>
Полная	<p>Индекс изменения целевых и фактических внепроизводственных расходов:</p> $I_{\text{Свнепр}i} = \frac{\text{Свнепр.факт.}i}{\text{Свнепр.цел.}i},$ <p>где $\text{Свнепр. факт. } i$ и $\text{Свнепр. цел. } i$ – размер фактических и целевых внепроизводственных расходов соответственно</p>
	<p>Индекс изменения целевой и фактической полной себестоимости:</p> $I_{СР_{\text{полн.}i}} = \frac{СР_{\text{полн.факт.}i}}{СР_{\text{полн.цел.}i}},$ <p>где $СР_{\text{полн. факт. } i}$ и $СР_{\text{полн. цел. } i}$ – размер фактической и целевой полной себестоимости соответственно</p>

При необходимости сравнение целевых и фактических затрат может быть осуществлено по аналогии по всем или отдельным статьям затрат или элементам.

9. Предложена методика принятия управленческого решения об импортозамещении элементов готовой продукции с целью оптимизации затрат.

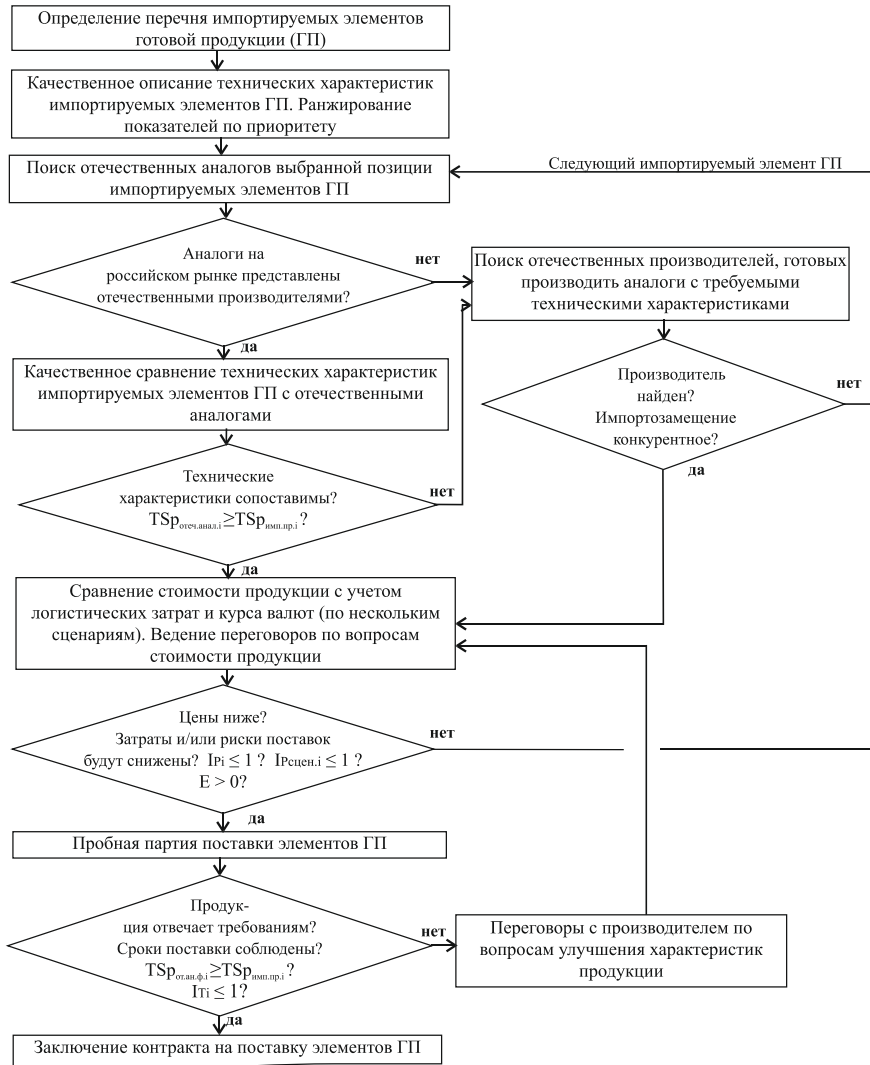


Рисунок 14 – Алгоритм принятия управленческого решения об импортозамещении элементов готовой продукции

Новые геополитические условия, финансовые и экономические кризисы, трансформация и реструктуризация глобальных цепочек создания ценности обострили необходимость реализации и ускорения темпов импортозамещения в стране. В текущей ситуации нужно создавать такие условия, при которых отечественные производители смогут конкурировать с зарубежными.

Для этого следует на регулярной основе осуществлять поиск российских предприятий, готовых и имеющих возможность изготавливать необходимую продукцию с конкретными техническими, экономическими параметрами в требуемые сроки (рисунок 14). В тех случаях, когда отмечено превышение стоимости отечественной аналоговой продукции над зарубежной, рекомендуется дополнительно провести сравнительный анализ цен с учетом нескольких сценариев развития валютного рынка (см. разд. 4.3 диссертации).

Таблица 5 – Критериальные показатели оценки управленческого решения о целесообразности импортозамещения

Группировка показателей	Показатели оценки
Экономические показатели	<p>Индекс изменения цен зарубежной и отечественной аналоговой продукции при заданном уровне ее качества:</p> $I_{Pi} = \frac{P_{\text{отечеств.ан.}i}}{P_{\text{зарубеж.пр.}i}},$ <p>где $P_{\text{отечеств. ан. } i}$ и $P_{\text{Зарубеж. пр. } i}$ – стоимость отечественного аналога и зарубежной продукции соответственно. Импортозамещение целесообразно и эффективно при $I_{Pi} \leq 1$</p>
	<p>Индекс изменения цен зарубежной и отечественной аналоговой продукции при наиболее реальном и пессимистическом сценариях изменения курса валют:</p> $I_{P_{\text{сцен.}i}} = \frac{P_{\text{отечеств.ан.}i}}{P_{\text{зарубеж.пр.сцен.}i}},$ <p>где $P_{\text{Зарубеж. пр. сцен. } i}$ – стоимость зарубежной продукции с учетом сценария изменения курса валют. Импортозамещение целесообразно и эффективно при $I_{P_{\text{сцен.}i}} \leq 1$</p>
	<p>Экономия (дополнительные расходы) при замене производителя элементов готовой продукции:</p> $E = \sum_{i=0}^n P_{\text{зарубеж.пр.}i} \times q_i - \sum_{i=0}^n P_{\text{отечеств.ан.}i} \times q_i,$ <p>где q_i – количество необходимых элементов. Импортозамещение целесообразно и эффективно при $E > 0$</p>
Иные показатели	<p>Индекс изменения сроков поставки комплектующих:</p> $I_{Ti} = \frac{T_{\text{отечеств.ан.}i}}{T_{\text{зарубеж.пр.}i}},$ <p>где $T_{\text{отечеств. ан. } i}$ и $T_{\text{Зарубеж. пр. } i}$ – сроки поставки отечественного аналога и зарубежной продукции соответственно, дн. Импортозамещение целесообразно и эффективно при $I_{Ti} \leq 1$ или иного допустимого значения</p>

Критериальные показатели оценки управленческого решения о целесообразности импортозамещения представлены в таблице 5.

Практические рекомендации:

- сравнительный итоговый анализ первостепенных и важных характеристик должен проводить специалист;
- если импортозамещение в настоящее время не является целесообразным, необходимо мониторить возможность его осуществления в будущем периоде.

10. При реализации процессного подхода к управлению затратами создана методика распределения косвенных расходов на единицу выпускаемой продукции и обоснования ее полной себестоимости.

На рисунке 15 показана схема структурно-логической модели распределения косвенных расходов по различным видам продукции.



Рисунок 15 – Структурно-логическая модель распределения косвенных расходов между видами продукции при использовании процессного подхода к управлению затратами

Соотнесение косвенных расходов с их драйверами на начальном этапе имеет несколько преимуществ:

- позволяет идентифицировать все драйверы затрат. Для каждого элемента косвенных расходов определяется свой драйвер, который вносит наибольший вклад в его формирование;
- дает возможность произвести расчет стоимости каждого драйвера затрат и определить их нормативные значения. Необходимо достигнуть равенства:

$$C_{\text{indc}} = \sum_{i=0}^n d_i \times q_i, \quad (2)$$

где C_{indc} – сумма всех косвенных расходов; d_i – драйвер затрат для i -й статьи затрат; q_i – количество драйверов затрат.

- позволяет выявить отклонения от нормативных значений.

Следующим шагом необходимо соотнести драйверы затрат с конкретными операциями или сразу с процессами согласно рабочей схеме бизнес-процессов на предприятии по имеющимся нормам или зафиксированным данным по количеству затраченных машино-часов, человеко-часов (нормо-часов) и т.д. Апробация методики осуществлена на предприятиях двигателестроения ПАО «ОДК-Кузнецов», ПАО «ОДК-УМПО», ПАО «ОДК-Сатурн» (пример расчета приведен в приложении 3 к диссертации).

На рисунке 16 показан алгоритм обоснования полной себестоимости продукции.



Рисунок 16 – Алгоритм обоснования полной себестоимости продукции

В разделе 4.4 диссертации представлены виды драйверов, соответствующих некоторым статьям затрат.

Упрощенная схема распределения косвенных расходов по видам продукции на примере двигателестроительного предприятия с учетом выделяемых на нем основных бизнес-процессов представлена на рисунке 17.

Таблица 6 включает список индикаторов, сгруппированных по категориям, для оценки результатов применения методики распределения косвенных расходов на единицу продукции с использованием процессного подхода к управлению затратами.

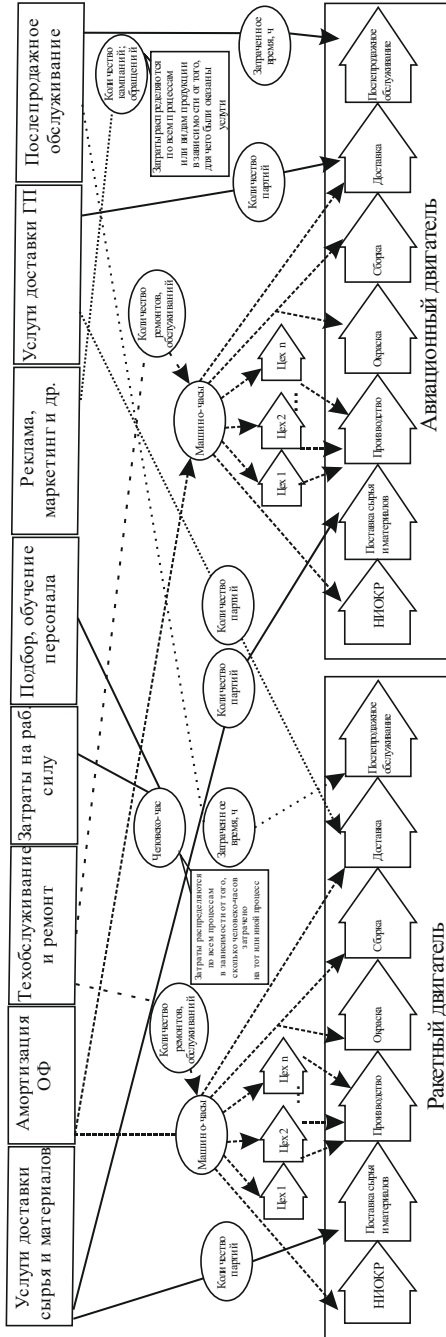


Рисунок 17 – Упрощенная схема распределения косвенных расходов по видам продукции на примере двигателестроительного предприятия с учетом выделяемых на нем основных бизнес-процессов

Таблица 6 – Список индикаторов для оценки результатов применения методики распределения косвенных расходов на единицу продукции и обоснования ее полной себестоимости при реализации процессного подхода к управлению затратами

Группировка показателей	Показатели оценки
1	2
Общепроизводственные расходы	<p>Доля общепроизводственных расходов в себестоимости продукции:</p> $C_{\text{общепр.}i} / CP_i = \frac{C_{\text{общепр.}i}}{CP_i},$ <p>где $C_{\text{общепр.}i}$ – объем общепроизводственных расходов в стоимостном измерении; CP_i – себестоимость продукции</p> <p>Изменение доли общепроизводственных расходов в составе себестоимости продукции:</p> $\Delta C_{\text{общепр.}i} / CP_i = C_{\text{общепр.}i1} / CP_{i1} - C_{\text{общепр.}i0} / CP_{i0},$ <p>где $C_{\text{общепр.}i1} / CP_{i1}$ и $C_{\text{общепр.}i0} / CP_{i0}$ – доля общепроизводственных расходов в составе себестоимости продукции, исчисленная с использованием созданной методики и традиционного подхода (пропорционально выбранной базе) соответственно</p>
Общехозяйственные расходы	<p>Доля общехозяйственных расходов в себестоимости продукции:</p> $C_{\text{общехоз.}i} / CP_i = \frac{C_{\text{общехоз.}i}}{CP_i},$ <p>где $C_{\text{общехоз.}i}$ – объем общехозяйственных расходов в стоимостном выражении</p> <p>Изменение доли общехозяйственных расходов в составе себестоимости продукции:</p> $\Delta C_{\text{общехоз.}i} / CP_i = C_{\text{общехоз.}i1} / CP_{i1} - C_{\text{общехоз.}i0} / CP_{i0},$ <p>где $C_{\text{общехоз.}i1} / CP_{i1}$ и $C_{\text{общехоз.}i0} / CP_{i0}$ – доля общехозяйственных расходов в составе себестоимости продукции, исчисленных с использованием разработанной методики и традиционного подхода (пропорционально выбранной базе) соответственно</p> <p>Изменение производственной себестоимости продукции в связи со сменой метода распределения расходов:</p> $\Delta CP_{\text{пр.}i} = CP_{\text{пр.}i1} - CP_{\text{пр.}i0},$ <p>где $CP_{\text{пр.}i1}$ и $CP_{\text{пр.}i0}$ – производственная себестоимость, исчисленная с использованием созданной методики и традиционного подхода (пропорционально выбранной базе) соответственно</p>
Коммерческие расходы	<p>Доля коммерческих (внепроизводственных) расходов в себестоимости продукции:</p> $C_{\text{комм.}i} / CP_i = \frac{C_{\text{комм.}i}}{CP_i},$ <p>где $C_{\text{комм.}i}$ – размер коммерческих расходов в стоимостном выражении</p>

Окончание таблицы 6

1	2
	<p>Изменение доли коммерческих расходов в составе себестоимости продукции:</p> $\Delta C_{\text{комм.}i} / CP_i = C_{\text{комм.}i1} / CP_{i1} - C_{\text{комм.}i0} / CP_{i0},$ <p>где $C_{\text{комм.}i1} / CP_{i1}$ и $C_{\text{комм.}i0} / CP_{i0}$ – доля коммерческих расходов в составе себестоимости продукции, исчисленная с использованием разработанной методики и традиционного подхода (пропорционально выбранной базе) соответственно</p>
	<p>Изменение полной себестоимости продукции в связи со сменой метода распределения косвенных расходов:</p> $\Delta CP_{\text{полн.}i} = CP_{\text{полн.}i1} - CP_{\text{полн.}i0},$ <p>где $CP_{\text{полн.}i1}$ и $CP_{\text{полн.}i0}$ – полная себестоимость продукции, исчисленная с использованием созданной методики и традиционного подхода (пропорционально выбранной базе) соответственно</p>

Оценка результатов апробации процессного подхода к управлению затратами на предприятиях двигателестроения. Процессный подход к управлению затратами на предприятиях двигателестроения ПАО «ОДК-Кузнецов», ПАО «ОДК-УМПО», ПАО «ОДК-Сатурн» реализуется с 2019 г. на отдельных видах продукции.

За годы реализации имеются положительные результаты, представленные в таблице 7.

Усовершенствованная методика выделения бизнес-процессов предоставила возможность на базе сформированных на предприятии цепочек создания ценности определить входы и выходы бизнес-процессов, закрепить руководителей и участников операций, описать локальные, локально-сквозные и сквозные процессы, исключить неэффективные операции, выявить незадействованный в процессах персонал и оборудование, оптимизировать статьи затрат, обосновать направления дальнейшего снижения расходов предприятия.

Методика обоснования целевых значений себестоимости продукции позволила грамотно обосновать ценовую политику предприятия, скорректировать цены реализации и достичь целевых показателей рентабельности продукции.

Мероприятия по импортозамещению комплектующих оказались успешными, для всех трех предприятий найдены отечественные производители, чья продукция отвечает требованиям заказчика по техническим, ценовым параметрам и срокам поставки.

Согласно созданной методике произведены распределение и расчет косвенных расходов на единицу продукции, найдена ее полная себестоимость (таблица 8).

Таблица 7 – Результаты апробации методологии процессного подхода к управлению затратами на предприятиях двигателестроения

Годы апробации	Объемы работ по внедрению процессного подхода к управлению затратами	Размер сокращения расходов предприятия, млн руб.	Прирост валовой прибыли, млн руб.
ПАО «ОДК-УМПО»			
2019–2020	Выделены, описаны и оптимизированы процессы производства и реализации газотурбинных и турбореактивных двигателей. Определены целевые показатели их себестоимости, направления снижения затрат. Найдены отечественные производители для реализации импортозамещения 6 комплектующих. Реализовано 16 газотурбинных двигателей по новой цене, обеспечивающей рентабельность продукции на требуемом уровне	40,9	45,4
ПАО «ОДК-Кузнецов»			
2020–2022	Выделены, описаны и оптимизированы процессы производства и реализации промышленных и авиационных двигателей. Определены целевые показатели их себестоимости, направления снижения затрат. Найдены отечественные производители для реализации импортозамещения 18 комплектующих. Реализовано 4 авиационных двигателя по новой цене, обеспечивающей рентабельность продукции на требуемом уровне	80,0	93,1
ПАО «ОДК-Сатурн»			
2020–2021	Выделены, описаны и оптимизированы процессы производства и реализации двигателя для тренировочных самолетов, для гражданской и транспортной авиации. Определены целевые показатели себестоимости продукции, направления снижения затрат. Найдены 4 отечественных производителя для реализации импортозамещения (17 комплектующих). Проведена пробная поставка. Обоснована себестоимость двигателя для тренировочных самолетов, гражданской и транспортной авиации, скорректированы цены реализации продукции	22,8	30,4

Таблица 8 – Себестоимость индустриального двигателя, рассчитанная классическим и предложенным методами

№ строки	Наименование статей калькуляции	Себестоимость индустриального двигателя, руб., рассчитанная		
		на предприятии классическим методом (распределение косвенных расходов пропорционально нормо-часам ОПП), 01.04.2021	по предложенной методике, 01.04.2021	по предложенной методике с учетом реализации мер по оптимизации затрат (импортозамещение, оптимизация цепочки создания ценности продукции, бизнес-процессов), 01.10.2021
1	Прямые материальные затраты – всего	50 487 269,85	50 487 269,85	48 169 449,95
2	В т.ч.: сырье и основные материалы	13 111 426,85	13 111 426,85	13 079 959,43
3	вспомогательные материалы	2 769 544,38	2 769 544,38	2 762 343,56
4	покупные полуфабрикаты	16 170 717,27	16 170 717,27	15 788 118,10
5	возвратные отходы (вычитаются)	878 464,32	878 464,32	908 332,11
6	комплектующие изделия	18 061 222,89	18 061 222,89	16 188 274,08
7	транспортно-заготовительные расходы	1 252 822,78	1 252 822,78	1 259 086,89
8	Затраты на оплату труда производственных рабочих – всего	7 974 188,97	8 194 573,44	7 997 903,68
9	Обязательные страховые взносы	2 447 101,82	2 556 706,91	2 477 036,22
10	Тара и упаковка	5 531 658,55	5 531 658,55	4 867 859,52
11	Общепроизводственные затраты	46 640 962,60	45 811 830,11	45 885 129,04
12	Общехозяйственные затраты	16 469 266,40	15 687 510,69	14 478 525,73
13	Конструкторское сопровождение	788 740,45	614 576,12	682 179,49
14	Производственная себестоимость	130 339 188,63	128 865 365,71	124 558 083,64
15	Внепроизводственные затраты		189 763,27	78 634,21
16	Полная себестоимость	130 339 188,63	129 055 128,98	124 636 717,85
17	Прибыль	13 033 918,86	12 905 512,90	12 463 671,78
18	Цена в рублях без НДС, 2021	143 373 107,49	141 960 641,88	137 100 389,63

Выявлены существенные расхождения в стоимости продукции, рассчитанной классическим методом и по разработанной методике (от -8,5% до 9,5% по исследуемым предприятиям).

Предложенные мероприятия по оптимизации бизнес-процессов и затрат предприятия, распределение косвенных расходов на единицу продукции и расчет ее полной себестоимости по созданной методике позволили обоснованно скорректировать цены реализации продукции на будущий период с учетом требуемой нормы рентабельности продукции.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящем диссертационном исследовании решен ряд теоретических, методологических, методических и практических задач, связанных с применением процессного подхода к управлению затратами на предприятиях обрабатывающей промышленности, с целью улучшения эффективности их функционирования и повышения уровня конкурентоспособности на мировом рынке в современных геополитических условиях.

В работе развиты теоретические положения управления затратами. Авторские дефиниции объекта и предмета системы управления затратами определили механизм организации, реализации и осуществления контроллинга бизнес-процессов по различным уровням управления.

Представленная методология процессного подхода к управлению затратами на предприятиях обрабатывающей промышленности, в основе которой – интеграция наиболее эффективных методов управления затратами с их модернизацией и разработанными алгоритмами, созданные методики, принципы и функции управления, отвечает современным реалиям цифровизации и глобализации экономики.

Научные результаты исследования, апробированные, внедренные и реализованные на предприятиях двигателестроения ПАО «ОДК-Кузнецов», ПАО «ОДК-УМПО», ПАО «ОДК-Сатурн», могут быть применены к другим предприятиям обрабатывающей промышленности.

Дальнейшее направление исследования будет связано с появлением инновационных и развитием цифровых технологий, способствующих повышению эффективности и упрощению внедрения процессного подхода к управлению затратами, а также с формированием стандартов лидерства у владельцев процессов, разработкой механизмов вовлеченности мастеров, бригадиров и рабочих, созданием процессной культуры на предприятии.

СПИСОК РАБОТ, ОПУБЛИКОВАННЫХ АВТОРОМ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

Статьи в изданиях, определенных ВАК Министерства образования и науки РФ для публикации результатов научных исследований

1. *Наугольнова, И.А.* Процессный подход к управлению затратами и его роль в эволюционном реинжиниринге бизнес-процессов / И.А. Наугольнова. – DOI 10.24158/tipor.2023.8.18. – Текст : непосредственный // Теория и практика общественного развития. – 2023. – № 8. – С. 154–158. (0,4 печ. л.)
2. *Наугольнова, И.А.* Инструменты реализации процессного подхода к управлению затратами на предприятиях / И.А. Наугольнова. – DOI 10.24158/tipor.2023.7.22. – Текст : непосредственный // Теория и практика общественного развития. – 2023. – № 7. – С. 169–173. (0,55 печ. л.)
3. *Наугольнова, И.А.* Процессный и функциональный подходы к управлению затратами / И.А. Наугольнова. – DOI 10.14451/2.181.75. – Текст : непосредственный // Вопросы экономики и права. – 2023. – № 7 (181). – С. 75–78. (0,35 печ. л.)
4. *Наугольнова, И.А.* Менеджмент 4.0: эволюция и инновации в управлении организацией в цифровую эпоху / И.А. Наугольнова. – DOI 10.24158/tipor.2023.6.28. – Текст : непосредственный // Теория и практика общественного развития. – 2023. – № 6. – С. 220–226. (0,78 печ. л.)
5. *Наугольнова, И.А.* Интеграция процессов управления затратами и управления проектами для повышения эффективности бизнеса / И.А. Наугольнова. – DOI 10.14451/2.177.78. – Текст : непосредственный // Вопросы экономики и права. – 2023. – № 3 (177). – С. 78–81. (0,33 печ. л.)
6. *Наугольнова, И.А.* Эффективное управление затратами в условиях импортозамещения и цифровизации: стратегии и методы / И.А. Наугольнова. – DOI 10.14451/2.177.73. – Текст : непосредственный // Вопросы экономики и права. – 2023. – № 3 (177). – С. 73–77. (0,42 печ. л.)
7. *Наугольнова, И.А.* История становления и перспективы развития процессного управления организацией / И.А. Наугольнова. – DOI 10.18334/lim.10.1.117082. – Текст : непосредственный // Лидерство и менеджмент. – 2023. – Т. 10, № 1. – С. 53–64. (0,86 печ. л.)
8. *Наугольнова, И.А.* Проектно-процессный подход к управлению организацией: модель, алгоритм внедрения, параметры оценки эффективности / И.А. Наугольнова. – DOI 10.34925/EIP.2022.146.9.219. – Текст : непосредственный // Экономика и предпринимательство. – 2022. – № 9 (146). – С. 1114–1117. (0,45 печ. л.)
9. *Наугольнова, И.А.* Модель процессного управления в проектоориентированных компаниях / И.А. Наугольнова, К.П. Мартыянов, Л.Д. Мартыянова. – DOI 10.34925/EIP.2022.146.9.271. – Текст : непосредственный // Экономика и предпринимательство. – 2022. – № 9 (146). – С. 1358–1361. (0,6/0,2 печ. л.)
10. *Наугольнова, И.А.* Концепция процессного подхода к управлению затратами / И.А. Наугольнова. – DOI 10.25683/VOLBI.2021.57.466. – Текст : непосредственный // Бизнес. Образование. Право. – 2021. – № 4 (57). – С. 173–177. (0,77 печ. л.)
11. *Наугольнова, И.А.* Организационно-экономический механизм процессного подхода к управлению затратами на предприятиях обрабатывающей промышленности / И.А. Наугольнова. – DOI 10.37124/20799136_2021_3_47_106. – Текст : непосредственный // Экономика устойчивого развития. – 2021. – № 3 (47). – С. 106–109. (0,45 печ. л.)
12. *Наугольнова, И.А.* Импортозамещение как инструмент снижения затрат промышленных предприятий / И.А. Наугольнова. – DOI 10.18334/ce.15.9.113484. – Текст : непосредственный // Креативная экономика. – 2021. – Т. 15, № 9. – С. 3549–3560. (0,73 печ. л.)
13. *Наугольнова, И.А.* Методика распределения косвенных расходов на единицу продукции при управлении затратами по процессам / И.А. Наугольнова. – DOI 10.18334/erp.11.8.113406. – Текст : непосредственный // Экономика, предпринимательство и право. – 2021. – Т. 11, № 8. – С. 2091–2099. (0,52 печ. л.)
14. *Наугольнова, И.А.* Методология процессного подхода к управлению затратами на предприятиях обрабатывающей промышленности / И.А. Наугольнова. – DOI 10.35854/1998-1627-2021-8-491-503. – Текст : непосредственный // Экономика и управление. – 2021. – Т. 27, № 8 (190). – С. 633–639. (0,55 печ. л.)
15. *Наугольнова, И.А.* Обоснование целевых значений себестоимости продукции при процессном подходе к управлению затратами / И.А. Наугольнова. – DOI 10.18334/ce.15.4.111946. – Текст : непосредственный // Креативная экономика. – 2021. – Т. 15, № 4. – С. 1447–1458. (0,72 печ. л.)

16. Наугольнова, И.А. Основы процессного подхода к управлению затратами на промышленных предприятиях / И.А. Наугольнова. – DOI 10.18334/err.10.3.100746. – Текст : непосредственный // Экономика, предпринимательство и право. – 2020. – Т. 10, № 3. – С. 753–762. (0,62 печ. л.)
17. Наугольнова, И.А. Систематизация факторов, обуславливающих уровень затрат на российских предприятиях обрабатывающей промышленности / И.А. Наугольнова. – DOI 10.24411/2309-4788-2020-10403. – Текст : непосредственный // Естественно-гуманитарные исследования. – 2020. – № 30 (4). – С. 124–129. (0,67 печ. л.)
18. Наугольнова, И.А. Теоретические и методологические основы управления затратами на производстве высокотехнологичной и инновационной продукции / И.А. Наугольнова. – DOI 10.25136/2409-8647.2018.1.21722. – Текст : электронный // Теоретическая и прикладная экономика. – 2018. – № 1. – С. 25–34. – URL: https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=21722. (0,7 печ. л.)
19. Наугольнова, И.А. Сводный учет затрат на производство и калькулирование себестоимости продукции на промышленных предприятиях с мелкосерийным и единичным типом производства / И.А. Наугольнова. – DOI 10.25136/2409-7802.2018.1.21325. – Текст : электронный // Финансы и управление. – 2018. – № 1. – С. 31–39. – URL: https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=21325. (1,08 печ. л.)
20. Наугольнова, И.А. Теоретические основы управления затратами на производстве высокотехнологичной инновационной продукции / Е.В. Волкодадова, И.А. Наугольнова. – Текст : непосредственный // Инновационная деятельность. – 2017. – № 3 (42). – С. 17–26. (0,75/0,5 печ. л.)
21. Наугольнова, И.А. Онтологические и эволюционные аспекты становления и развития методов учета затрат и калькулирования себестоимости продукции / Е.В. Волкодадова, И.А. Наугольнова. – Текст : непосредственный // European Social Science Journal = Европейский журнал социальных наук. – 2017. – № 5. – С. 9–24. (1,2/0,8 печ. л.)
22. Наугольнова, И.А. Методология анализа затрат на предприятиях машиностроения / И.А. Наугольнова. – Текст : непосредственный // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 8 (ч. 1) (85-1). – С. 1183–1188. (0,4 печ. л.)
23. Наугольнова, И.А. Разработка алгоритма анализа затрат на предприятиях машиностроения / А.В. Стрельцов, Л.П. Бажуткина, И.А. Наугольнова. – Текст : непосредственный // Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 10-3 (75-3). – С. 849–854. (0,65/0,25 печ. л.)
24. Наугольнова, И.А. Методические подходы к формированию системы управления затратами машиностроительных предприятий / А.В. Стрельцов, Л.П. Бажуткина, И.А. Наугольнова. – Текст : непосредственный // Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 4 (ч. 2) (69-2). – С. 373–378. (0,65/0,25 печ. л.)
25. Наугольнова, И.А. Элементы организационно-экономического механизма снижения затрат / И.А. Наугольнова. – Текст : непосредственный // Глобальный научный потенциал. – 2015. – № 8 (53). – С. 91–94. (0,4 печ. л.)
26. Наугольнова, И.А. Факторы и инструменты снижения затрат на промышленных предприятиях / И.А. Наугольнова. – Текст : непосредственный // Перспективы науки. – 2015. – № 8 (71). – С. 118–122. (0,5 печ. л.)
27. Наугольнова, И.А. Основы формирования организационно-экономического механизма снижения затрат на промышленных предприятиях / И.А. Наугольнова. – Текст : непосредственный // Глобальный научный потенциал. – 2015. – № 6 (51). – С. 93–96. (0,48 печ. л.)
28. Наугольнова, И.А. Система индикаторов для оценки эффективности развития бережливого производства на предприятии / И.А. Наугольнова, Л.П. Бажуткина. – Текст : непосредственный // Наука и бизнес: пути развития. – 2015. – № 2 (44). – С. 86–92. (0,8/0,5 печ. л.)

Монографии

29. Наугольнова, И.А. Теоретические и практические проблемы промышленной политики развития ГЧП и МЧП в инновационной среде : монография / И.А. Наугольнова, А.Д. Касатов. – Москва : РУСАЙНС, 2020. – 334 с. – ISBN 978-5-4365-6502-6. – Текст : непосредственный. (21,0/14,0 печ. л.)
30. Наугольнова, И.А. Управление затратами на промышленных предприятиях: теория, методология, практика : монография / Е.В. Волкодадова, И.А. Наугольнова. – Москва : РУСАЙНС, 2018. – 164 с. – ISBN 978-5-4365-3138-0. – Текст : непосредственный. (10,5/8,0 печ. л.)
31. Наугольнова, И.А. Методологические основы управления затратами на промышленных предприятиях : монография / И.А. Наугольнова. – Москва : РУСАЙНС, 2018. – 142 с. – ISBN 978-5-4365-2566-2. – Текст : непосредственный. (9,0 печ. л.)

Статьи в изданиях Web of Science и Scopus

32. Naugolnova, I.A. Cost Management in Economic Instability: A Primary Enterprise Task / I.A. Naugolnova. – DOI 10.1007/978-3-031-38122-5_38. – Text : electronic // Proceedings of the 2nd International Conference Engineering Innovations and Sustainable Development. CEISD 2023. Lecture Notes in Civil Engineering, vol 378. – Springer, 2023. – Pp. 274–279. – URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-38122-5_38. (0,42 печ. л.)

33. Naugolnova, I.A. Process-Based Cost Management Approach: Enhancing Sustainability of Enterprise Development in Modern Conditions / I.A. Naugolnova. – DOI 10.1007/978-3-031-38122-5_51. – Text : electronic // Proceedings of the 2nd International Conference Engineering Innovations and Sustainable Development. CEISD 2023. Lecture Notes in Civil Engineering, vol 378. – Springer, 2023. – Pp. 369–375. – URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-38122-5_51. (0,58 печ. л.)

34. Naugolnova, I.A. Perspectives of process-oriented approach development in cost management under digitalization conditions / I.A. Naugolnova. – DOI 10.1051/e3sconf/202337605040. – Text : electronic // E3S Web of Conferences 376, 05040 (2023). – URL: https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/pdf/2023/13/e3sconf_ersme2023_05040.pdf. (0,77 печ. л.)

35. Naugolnova, I.A. The process approach to cost management in project-oriented enterprises of engine building / I.A. Naugolnova. – DOI 10.1007/978-3-030-53277-2_10. – Text : electronic // Lecture Notes in Networks and Systems. – 2021. – Vol. 139. – Pp. 85–91. – URL: https://www.researchgate.net/publication/343048001_The_Process_Approach_to_Cost_Management_in_Project-oriented_Enterprises_of_Engine_Building. (0,49 печ. л.)

Публикации в других изданиях

36. Наугольнова, И.А. Снижение затрат – ключевой элемент стратегии устойчивого бизнеса в современных условиях / И.А. Наугольнова. – DOI 10.46554/Russian.science-2023.03-1-197/200. – Текст : непосредственный // Российская наука : актуальные исследования и разработки : сб. науч. ст. XV Всерос. науч.-практ. конф., Самара, 17 марта 2023 г. / редкол.: Е.А. Кандрашина, В.А. Пискунов (отв. ред.) [и др.] ; Самар. гос. экон. ун-т. – Ч. 1. – Самара : Изд-во СГЭУ, 2023. – С. 197–200. (0,25 печ. л.)

37. Наугольнова, И.А. Процессный подход к управлению: эволюция, современные вызовы, инновации / И.А. Наугольнова. – DOI 10.18334/ce.17.6.117951. – Текст : непосредственный // Креативная экономика. – 2023. – Т. 17, № 6. – С. 2143–2164. (0,97 печ. л.)

38. Наугольнова, И.А. Эволюция подходов к управлению промышленным предприятием: роль инноваций в современных условиях / И.А. Наугольнова. – DOI 10.18334/ce.17.5.118234. – Текст : непосредственный // Креативная экономика. – 2023. – Т. 17, № 5. – С. 1763–1784. (0,85 печ. л.)

39. Наугольнова, И.А. Цифровая трансформация и инновационные подходы к управлению затратами: теоретический анализ и перспективы развития / И.А. Наугольнова. – DOI 10.18334/ce.17.4.117686. – Текст : непосредственный // Креативная экономика. – 2023. – Т. 17, № 4. – С. 1293–1312. (0,83 печ. л.)

40. Наугольнова, И.А. Проблемы внедрения и реализации процессного управления на действующих предприятиях и варианты их решения / И.А. Наугольнова. – DOI 10.34925/EIP.2023.151.2.182. – Текст : непосредственный // Экономика и предпринимательство. – 2023. – № 2 (151). – С. 921–924. (0,4 печ. л.)

41. Наугольнова, И.А. Процессный подход к управлению затратами: теоретические и практические аспекты / И.А. Наугольнова. – DOI 10.34925/EIP.2022.148.11.258. – Текст : непосредственный // Экономика и предпринимательство. – 2022. – № 11 (148). – С. 1297–1300. (0,4 печ. л.)

42. Наугольнова, И.А. Развитие процессного подхода к управлению затратами в условиях цифровой среды / И.А. Наугольнова. – DOI 10.34925/EIP.2022.148.11.263. – Текст : непосредственный // Экономика и предпринимательство. – 2022. – № 11 (148). – С. 1328–1330. (0,4 печ. л.)

43. Наугольнова, И.А. Алгоритм внедрения проектно-процессного управления на предприятии / И.А. Наугольнова. – DOI 10.46554/Russian.science-2022.09-2-163/167. – Текст : непосредственный // Российская наука : актуальные исследования и разработки : сб. науч. ст. XIV Всерос. науч.-практ. конф., Самара, 22 сент. 2022 г. / редкол.: С.И. Ашмарина, В.А. Пискунов (отв. ред.) [и др.] ; Самар. гос. экон. ун-т. – Ч. 2. – Самара : Изд-во СГЭУ, 2022. – С. 163–167. (0,25 печ. л.)

44. Наугольнова, И.А. Затраты как основной показатель оценки результативности процессного управления / И.А. Наугольнова. – DOI 10.46554/Russian.science-2022.02-2-109/111. – Текст : непосредственный // Российская наука : актуальные исследования и разработки : сб. науч. ст. XIII Всерос. науч.-

практ. конф., Самара, 8 февр. 2022 г. / редкол.: С.И. Ашмарина, В.А. Пискунов (отв. ред.) [и др.] ; Самар. гос. экон. ун-т. – Ч. 2. – Самара : Изд-во СГЭУ, 2022. – С. 109–111. (0,2 печ. л.)

45. *Наугольнова, И.А.* Возрастные актуальности внедрения процессного управления на российских предприятиях в новых геополитических условиях / И.А. Наугольнова. – DOI 10.46554/ScienceXXI-2022.03-1-1-pp.389. – Текст : непосредственный // Наука XXI века: актуальные направления развития : сб. науч. ст. IX Междунар. науч.-практ. конф., 11 марта 2022 г. / редкол.: С.И. Ашмарина, В.А. Пискунов (отв. ред.) [и др.] ; Самар. гос. экон. ун-т. – Вып. 1, ч. 1. – Самара : Изд-во СГЭУ, 2022. – С. 389–391. (0,2 печ. л.)

46. *Наугольнова, И.А.* Модель проектно-процессного подхода к управлению предприятием / И.А. Наугольнова. – DOI 10.46554/PEDTR-21-2022-1-pp.167. – Текст : непосредственный // Проблемы развития предприятий: теория и практика : материалы 21-й Междунар. науч.-практ. конф., 24-25 нояб. 2022 г. / редкол.: Е.А. Кандрашина (отв. ред.) [и др.] ; Самар. гос. экон. ун-т. – Ч. 1. – Самара : Изд-во СГЭУ, 2022. – С. 167–170. (0,25 печ. л.)

47. *Наугольнова, И.А.* Параметрическая стандартизация для обоснования номенклатуры производства при процессном подходе к управлению затратами на промышленном предприятии / И.А. Наугольнова. – DOI 10.24412/ci-36008-2021-2-156-161. – Текст : непосредственный // Новые импульсы развития: вопросы научных исследований : сб. ст. X Междунар. науч.-практ. конф. – Саратов : НОО «Цифровая наука», 2021. – С. 156–161. (0,3 печ. л.)

48. *Наугольнова, И.А.* Обоснование KPI в системе управления затратами на предприятиях обрабатывающей промышленности / И.А. Наугольнова. – DOI 10.46554/PEDTR-20-2021-1-pp.117. – Текст : непосредственный // Проблемы развития предприятий: теория и практика : материалы 20-й Междунар. науч.-практ. конф., 25–26 нояб. 2021 г. / редкол.: С.И. Ашмарина, В.А. Пискунов (отв. ред.) [и др.] ; Самар. гос. экон. ун-т. – Ч. 1. – Самара : Изд-во СГЭУ, 2021. – С. 117–120. (0,24 печ. л.)

49. *Наугольнова, И.А.* Механизм исчисления себестоимости продукции по системе «директ-костинг» / И.А. Наугольнова. – Текст : непосредственный // Наука XXI века: актуальные направления развития : сб. науч. ст. IX Междунар. науч.-практ. конф., 15 сент. 2020 г. / редкол.: С.И. Ашмарина, А.В. Павлова (отв. ред.) [и др.] ; Самар. гос. экон. ун-т. – Самара : Изд-во СГЭУ, 2020. – Вып. 2, ч. 2. – С. 27–30. (0,19 печ. л.)

50. *Наугольнова, И.А.* Факторы, обуславливающие уровень затрат на 1 рубль товарной продукции на российских предприятиях обрабатывающей промышленности / И.А. Наугольнова. – Текст : непосредственный // Международная и межрегиональная интеграция в условиях пандемии: экономические, социокультурные и правовые проблемы : сб. науч. ст. Всерос. науч.-практ. онлайн-конф. с междунар. участием, 25 июня 2020 г. / редкол.: С.И. Ашмарина, А.В. Павлова (отв. ред.) [и др.] ; Самар. гос. экон. ун-т. – Самара : Изд-во СГЭУ, 2020. – С. 179–182. (0,25 печ. л.)

51. *Наугольнова, И.А.* Субъект, объект и предмет системы управления затратами на промышленных предприятиях / И.А. Наугольнова. – DOI 10.18411/2158-mpmf-782158947-125879. – Текст : непосредственный // Современная наука и ее ресурсное обеспечение: инновационная парадигма : сб. ст. III Междунар. науч.-практ. конф. (19 марта 2020 г.) – Петрозаводск : МЦНП «Новая наука», 2020. – С. 13–16. (0,2 печ. л.)

52. *Наугольнова, И.А.* Процессный подход к управлению затратами на проектноориентированных предприятиях / И.А. Наугольнова. – Текст : непосредственный // Российская наука: актуальные исследования и разработки : сб. науч. ст. IX Всерос. науч.-практ. конф., 15 марта 2020 г. / редкол.: С.И. Ашмарина, А.В. Павлова (отв. ред.) [и др.] ; Самар. гос. экон. ун-т. – Ч. 2. – Самара : Изд-во СГЭУ, 2020. – С. 71–76. (0,4 печ. л.)

53. *Наугольнова, И.А.* Выделение бизнес-процессов на основе цепочки создания ценности с целью управления затратами на промышленных предприятиях / И.А. Наугольнова. – Текст : непосредственный // Российская наука: актуальные исследования и разработки : сб. науч. ст. IX Всерос. науч.-практ. конф., 15 марта 2020 г. / редкол.: С.И. Ашмарина, А.В. Павлова (отв. ред.) [и др.] ; Самар. гос. экон. ун-т. – Ч. 2. – Самара : Изд-во СГЭУ, 2020. – С. 67–71. (0,25 печ. л.)

54. *Наугольнова, И.А.* Цепочка создания ценности как инструмент при внедрении процессного подхода к управлению затратами на предприятии / И.А. Наугольнова. – Текст : непосредственный // Современная наука и ее ресурсное обеспечение: инновационная парадигма : сб. ст. Междунар. науч.-практ. конф. (20 февр. 2020 г.). – Петрозаводск : МЦНП «Новая наука», 2020. – С. 7–11. (0,3 печ. л.)

55. *Наугольнова, И.А.* Проблемы несоответствия фактических затрат на реализацию проектов ГЧП и МЧП планируемыми / И.А. Наугольнова. – Текст : непосредственный // Российская наука: ак-

туальные исследования и разработки : сб. науч. ст. VII Всерос. науч.-практ. конф., 7 марта 2019 г. / редкол.: Г.Р. Хасаев, С.И. Ашмарина (отв. ред.) [и др.] ; Самар. гос. экон. ун-т. – Ч. 2. – Самара : Изд-во СГЭУ, 2019. – С. 210–215. (0,6 печ. л.)

56. *Наугольнова, И.А.* Направления развития инновационного территориального аэрокосмического кластера Самарской области / И.А. Наугольнова. – Текст : непосредственный // Проблемы экономического роста и устойчивого развития территорий : материалы IV Междунар. науч.-практ. интернет-конф., Вологда, 15–17 мая 2019 г. – Вологда : ВолНЦ РАН, 2019. – С. 318–321. (0,9 печ. л.)

57. *Наугольнова, И.А.* Тенденции международной торговли и российского экспорта / И.А. Наугольнова. – Текст : непосредственный // Проблемы развития предприятий: теория и практика : материалы 18-й Междунар. науч.-практ. конф., 19–20 дек. 2019 г. / редкол.: С.И. Ашмарина, А.В. Павлова (отв. ред.) [и др.] ; Самар. гос. экон. ун-т. – Ч. 2. – Самара : Изд-во СГЭУ, 2019. – С. 172–174. (0,15 печ. л.)

58. *Наугольнова, И.А.* Уровень затрат на производство продукции как индикатор конкурентоспособности промышленного предприятия / И.А. Наугольнова. – Текст : непосредственный // Проблемы и тенденции развития инновационной экономики: международный опыт и российская практика : материалы VII Междунар. науч.-практ. конф. / под общ. ред. Т.Б. Лейберт ; Уфимский гос. нефтяной техн. ун-т. – Уфа : Изд-во УГНТУ, 2018. – С. 12–15. (0,15 печ. л.)

59. *Наугольнова, И.А.* Цифровизация как ключевой фактор повышения инвестиционной привлекательности и инновационного развития промышленных предприятий / О.А. Булавко, Б.Я. Татарских, Л.Р. Туктарова, И.А. Наугольнова. – Текст : непосредственный // Проблемы развития предприятий: теория и практика : материалы 17-й Междунар. науч.-практ. конф., 20–21 дек. 2018 г. / редкол.: Г.Р. Хасаев, С.И. Ашмарина (отв. ред.) [и др.] ; Самар. гос. экон. ун-т. – Ч. 1. – Самара : Изд-во СГЭУ, 2018. – С. 162–168. (0,6/0,15 печ. л.)

60. *Наугольнова, И.А.* Методология управления затратами на предприятиях промышленности / И.А. Наугольнова. – Текст : непосредственный // Проблемы развития предприятий: теория и практика : материалы 16-й Междунар. науч.-практ. конф., 16–17 нояб. 2017 г. / редкол.: Г.Р. Хасаев, С.И. Ашмарина (отв. ред.) [и др.] ; Самар. гос. экон. ун-т. – Ч. 3. – Самара : Изд-во СГЭУ, 2017. – С. 68–72. (0,3 печ. л.)

61. *Наугольнова, И.А.* Особенности анализа затрат на промышленных предприятиях / И.А. Наугольнова. – Текст : непосредственный // Российская наука: актуальные исследования и разработки : сб. науч. ст. III Всерос. заоч. науч.-практ. конф., 17 марта 2017 г. / редкол.: Г.Р. Хасаев, С.И. Ашмарина (отв. ред.) [и др.] ; Самар. гос. экон. ун-т. – Ч. 2. – Самара : Изд-во СГЭУ, 2017. – С. 117–121. (0,3 печ. л.)

62. *Наугольнова, И.А.* Формирование системы управления затратами на промышленных предприятиях в условиях нестабильности внешней среды / И.А. Наугольнова. – Текст : непосредственный // Российская наука: актуальные исследования и разработки : сб. науч. ст. I Всерос. заоч. науч.-практ. конф., посвящ. 85-летию Самар. гос. экон. ун-та, 10 июня 2016 г. / редкол.: Г.Р. Хасаев, С.И. Ашмарина (отв. ред.) [и др.] ; Самар. гос. экон. ун-т. – Ч. 3. – Самара : Изд-во СГЭУ, 2016. – С. 47–52. (0,45 печ. л.)

63. *Наугольнова, И.А.* Экономическая сущность затрат, расходов и себестоимости продукции промышленного предприятия / И.А. Наугольнова. – Текст : непосредственный // Проблемы развития предприятий: теория и практика : материалы 15-й Междунар. науч.-практ. конф., посвящ. 85-летию Самар. гос. экон. ун-та, 27–28 окт. 2016 г. / редкол.: Г.Р. Хасаев, С.И. Ашмарина (отв. ред.) [и др.] ; Самар. гос. экон. ун-т. – Ч. 1. – Самара : Изд-во СГЭУ, 2016. – С. 141–146. (0,25 печ. л.)

64. *Наугольнова, И.А.* Снижение затрат промышленного предприятия посредством оптимизации производственного цикла / И.А. Наугольнова. – Текст : непосредственный // Вопросы и проблемы экономики и менеджмента в современном мире : сб. науч. тр. по итогам междунар. науч.-практ. конф. – Вып. 2. – Омск, 2015. – С. 93–97. (0,4 печ. л.)

65. *Наугольнова, И.А.* Организационно-экономические механизмы снижения затрат и потерь на промышленных предприятиях / И.А. Наугольнова. – Текст : непосредственный // Решение проблем развития предприятий: роль научных исследований : материалы VII Междунар. науч.-практ. конф., 29 апр. 2015 г. – Краснодар, 2015. – С. 69–74. (0,3 печ. л.)

66. *Наугольнова, И.А.* Принципы системы бережливого производства / И.А. Наугольнова. – Текст : непосредственный // Экономика, финансы и менеджмент: тенденции и перспективы развития : сб. науч. тр. по итогам междунар. науч.-практ. конф. – Волгоград, 2014. – С. 32–33. (0,2 печ. л.)

67. *Наугольнова, И.А.* Отечественный и зарубежный опыт применения системы бережливого производства на промышленных предприятиях / И.А. Наугольнова. – Текст : непосредственный // Известия Российского государственного педагогического университета имени А.И. Герцена. – Санкт-Петербург, 2014. – № 170. – С. 95–99. (0,27 печ. л.)

68. *Наугольнова, И.А.* Показатели оценки эффективности развития системы бережливого производства на предприятии / И.А. Наугольнова. – Текст : непосредственный // Наука, образование, общество: проблемы и перспективы развития : сб. науч. тр. по материалам Междунар. науч.-практ. конф., 28 февр. 2014 г. – Ч. 11. – Тамбов: Изд-во ТРОО «Бизнес-Наука-Общество», 2014. – С. 99–102. (0,27 печ. л.)

69. *Наугольнова, И.А.* Преодоление сопротивления персонала в процессе внедрения и развития системы бережливого производства / И.А. Наугольнова. – Текст : непосредственный // Теория и практика актуальных исследований : материалы VII Междунар. науч.-практ. конф., 19 авг. 2014 г. – Краснодар, 2014. – С. 145–149. (0,35 печ. л.)

70. *Наугольнова, И.А.* Актуальность развития бережливого производства на отечественных предприятиях в условиях глобализации экономики / И.А. Наугольнова. – Текст : непосредственный // Проблемы развития предприятий: теория и практика : материалы 12-й Междунар. науч.-практ. конф., 21–22 нояб. 2013 г. / редкол.: Г.Р. Хасасев, С.И. Ашмарина (отв. ред.) [и др.]; Самар. гос. экон. ун-т. – Ч. 1. – Самара : Изд-во СГЭУ, 2013. – С. 258–261. (0,25 печ. л.)

71. *Наугольнова, И.А.* Сравнительная характеристика массового и бережливого производства / И.А. Наугольнова. – Текст : непосредственный // Современные тенденции в образовании и науке : сб. науч. тр. по материалам Междунар. науч.-практ. конф., 31 окт. 2013 г. – Ч. 10. – Тамбов: Изд-во ТРОО «Бизнес-Наука-Общество», 2013. – С. 114–118. (0,31 печ. л.)

72. *Наугольнова, И.А.* Определение критериев управления модернизацией российской экономики / И.А. Наугольнова. – Текст : непосредственный // Тенденции и перспективы развития экономики и управления в России: взгляд в будущее : материалы конференции / Калинингр. гос. техн. ун-т. – Калининград, 2012. – С. 151–153. (0,16 печ. л.)

73. *Наугольнова, И.А.* Некоторые направления развития машиностроения в России / Н.В. Никитина, И.А. Наугольнова. – Текст : непосредственный // Актуальные вопросы модернизации экономики и профессионального образования России : материалы 7-й Всерос. студ. науч.-практ. конф., Екатеринбург, 17 марта 2010 г. / Рос. гос. проф.-пед. ун-т. – Екатеринбург, 2010. – С. 182–183. (0,1/0,05 печ. л.)

74. *Наугольнова, И.А.* Направления модернизации машиностроительного комплекса на примере Самарской области / И.А. Наугольнова. – Текст : непосредственный // Наука и современность – 2010 : сб. материалов I Междунар. науч.-практ. конф. / под общ. ред. С.С. Чернова. – Ч. 3. – Новосибирск : СИБПРИНТ, 2010. – С. 133–137. (0,3 печ. л.)

75. *Наугольнова, И.А.* Системный подход к управлению промышленным предприятием / Л.П. Бажуткина, М.Ю. Качмазова, И.А. Наугольнова. – Текст : непосредственный // Проблемы развития предприятий: теория и практика : материалы 8-й Междунар. науч.-практ. конф., 19–20 нояб. 2009 г. / редкол.: А.П. Жабин, Е.В. Зарова (отв. ред.) [и др.]; Самар. гос. экон. ун-т. – Ч. 1. – Самара : Изд-во СГЭУ, 2009. – С. 39–45. (0,45/0,15 печ. л.)

Подписано в печать 19.09.2023.

Формат 60x84/16. Бум. писч. белая. Печать оперативная.

Гарнитура «Times New Roman». Объем 2,35 авт. л.

Тираж 120 экз. Заказ №

Отпечатано в типографии ФГАОУ ВО «СГЭУ».

443090, Самара, ул. Советской Армии, 141.

