

УДК 338

СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Ашыров С. Г.¹

Студент

Уфимский университет науки и технологий,

г. Уфа, Россия

Аннотация: в статье рассматривается эволюция и современное состояние методов управления затратами на промышленных предприятиях и в сфере услуг в контексте цифровизации экономики и усиления конкурентной борьбы. Обосновывается тезис о том, что переход от традиционного учета к стратегическому управлению затратами является критическим фактором повышения экономической эффективности. Анализируется интеграция методов управления затратами с концепциями бережливого производства и инструментами Big Data для прогнозирования себестоимости. На основе анализа отраслевых кейсов выявлены барьеры внедрения современных моделей (недостаточная квалификация персонала, сложность интеграции с ERP-системами) и предложены пути их преодоления. В заключении сформулированы тренды развития управления затратами, включая использование искусственного интеллекта для оптимизации ресурсной базы.

Ключевые слова: управление затратами, экономическая эффективность, себестоимость, ABC-метод, бережливое производство, цифровизация, оптимизация ресурсов, ERP-системы.

¹ *Науч.руководитель - И. А. Галимов, Уфимский университет науки и технологий, г. Уфа, Россия
I. A. Galimov, Ufa University of Science and Technology, Ufa, Russia*

***MODERN METHODS AND DIGITAL TRANSFORMATION OF SALES
MANAGEMENT***

Ashirov S. G.

Student

Ufa University of Science and Technology,

Ufa, Russia

Abstract: The article examines the evolution and current state of cost management methods in industrial enterprises and the service sector in the context of digitalization of the economy and increased competition. It substantiates the thesis that the transition from traditional accounting to strategic cost management is a critical factor in improving economic efficiency. The article analyzes the integration of cost management methods with lean production concepts and Big Data tools for cost forecasting. Based on the analysis of industry-specific cases, the article identifies barriers to the implementation of modern models (such as insufficient staff qualifications and difficulties in integrating with ERP systems) and suggests ways to overcome them. In conclusion, the article outlines trends in cost management, including the use of artificial intelligence to optimize the resource base.

Keywords: cost management, economic efficiency, cost of production, ABC method, lean production, digitalization, resource optimization, ERP systems.

В условиях современной экономической нестабильности, характеризующейся волатильностью курсов валют, ростом цен на сырье и материалы, а также ужесточением денежно-кредитной политики, вопросы управления затратами выходят на первый план в системе корпоративного менеджмента. Если в периоды экономического роста предприятия могли

позволить себе компенсировать неэффективность затрат за счет увеличения цен и маржинальности, то в текущих реалиях способность контролировать и оптимизировать себестоимость продукции становится основой выживания и сохранения конкурентоспособности. Экономическая эффективность предприятия, понимаемая как соотношение между результатами деятельности и затраченными ресурсами, напрямую зависит от того, насколько совершенны методы учета, анализа и управления затратами.

Традиционный подход к управлению затратами, сформировавшийся в индустриальную эпоху, базировался преимущественно на бухгалтерском учете и калькулировании фактической себестоимости. Основной задачей было точное отнесение затрат на продукт по окончании отчетного периода. Однако в условиях четвертой промышленной революции такой ретроспективный подход перестал отвечать требованиям гибкости и скорости принятия решений. Современные методы управления затратами, напротив, носят проактивный характер и интегрированы в стратегическое планирование [1, с. 87].

Одним из наиболее эффективных стратегических методов является таргет-костинг. Данный метод, зародившийся в Японии в 1960-х годах, предполагает расчет целевой себестоимости исходя из рыночной цены и желаемой нормы прибыли.

Формула метода: $\text{Цена рынка} - \text{Прибыль} = \text{Себестоимость}$.

В отличие от традиционного «затратного» ценообразования, где цена является производной от издержек, таргет-костинг заставляет инженеров, конструкторов и маркетологов искать способы уложиться в заданную рынком себестоимость еще на этапе проектирования продукта. Исследования применения таргет-костинг в автомобильной промышленности (в частности, в концерне Toyota) показывают, что

использование этого метода позволяет снизить себестоимость новой модели на этапе разработки на 15-25% без потери качества [4]. В России элементы таргет-костинга начинают активно внедряться в машиностроении и приборостроении, где высока доля добавленной стоимости и важна ценовая конкурентоспособность на внешних рынках.

Если таргет-костинг ориентирован на управление затратами на стадии проектирования, то метод кайзен-костинг нацелен на непрерывное улучшение и снижение затрат на этапе производства. Этот подход также является частью японской производственной философии и предполагает достижение заданного уровня сокращения затрат (кайзен-задачи) в процессе текущей деятельности. Инструментарий кайзен-костинга включает стандартизацию операций, устранение потерь (в концепции бережливого производства), вовлечение рабочих в процесс подачи предложений по оптимизации. Эффективность метода подтверждается данными: компании, системно внедряющие кайзен, ежегодно снижают производственные затраты в среднем на 3-5% без учета эффекта масштаба [6].

Особого внимания заслуживает переход от традиционного распределения косвенных расходов к методу ABC. В условиях автоматизации, когда доля прямого труда в себестоимости неуклонно снижается, а доля косвенных расходов (на наладку, логистику, IT-поддержку) растет, некорректное распределение накладных расходов может исказить реальную рентабельность продуктов. ABC-метод предполагает, что затраты распределяются не пропорционально заработной плате или машино-часам, а пропорционально драйверам затрат (количеству заказов, времени переналадки, количеству проверок качества). Это позволяет более точно определить, какие продукты «субсидируют» другие и где скрыты резервы снижения издержек. Как отмечает профессор Р.С. Каплан, внедрение ABC-

метода на предприятиях химической промышленности позволило выявить до 20% продуктов, которые были убыточны при традиционном учете, но считались маржинальными [5, с. 212].

Современный этап развития методов управления затратами неразрывно связан с цифровой трансформацией. Внедрение ERP-систем (например, SAP S/4HANA, 1C:ERP) позволяет получать данные о затратах в режиме реального времени, а не по окончании месяца. Инструменты Big Data и предиктивной аналитики дают возможность прогнозировать рост цен на сырье и моделировать различные сценарии изменения себестоимости. Например, на горно-металлургических комбинатах использование цифровых двойников технологических процессов позволяет оптимизировать расход кокса и природного газа в доменном производстве, снижая затраты на энергоносители до 5% [3]. Промышленный интернет вещей контролирует работу оборудования в режиме 24/7, предотвращая внеплановые простои, которые являются одним из самых дорогостоящих видов потерь.

Однако цифровизация управления затратами сталкивается с серьезными барьерами. Исследование компании КПМГ показывает, что основным препятствием является «инерция мышления» финансовых служб: 47% опрошенных финансовых директоров признают, что их компании продолжают использовать устаревшие методы учета, так как не готовы менять регламенты и обучать персонал работе с новыми моделями [6]. Вторым по значимости барьером является разрозненность учетных систем: данные о закупках хранятся в одной системе, о производстве — в другой, о логистике — в третьей. Для эффективного управления затратами необходима бесшовная интеграция всех источников данных в единое хранилище, что требует значительных инвестиций не только в ПО, но и в очистку данных.

Еще одной проблемой является психологическое сопротивление персонала. Внедрение методов функционально-стоимостного анализа или более жесткого нормирования часто воспринимается цеховым персоналом как угроза премиям и попытка «закрутить гайки». Успешные кейсы внедрения современных методов управления затратами (например, на предприятиях Госкорпорации «Росатом») показывают, что ключевым фактором успеха является не столько техническое совершенство метода, сколько вовлечение персонала и разъяснение целей: оптимизация затрат не должна вести к ухудшению условий труда или качества продукции, напротив, она должна высвобождать ресурсы для развития и повышения зарплат [2, с. 56].

Практика показывает, что наибольшей экономической эффективности достигают те предприятия, которые используют синтез методов. Например, сочетание таргет-костинга (на этапе проектирования) и кайзен-костинга (на этапе производства) позволяет выстроить сквозной контур управления себестоимостью. Дополнение этой системы инструментами бережливого производства и всеобщего обслуживания оборудования дает синергетический эффект, выражающийся в росте фондоотдачи и снижении удельных затрат на единицу продукции.

В заключение следует отметить, что управление затратами сегодня перестает быть рутинной функцией бухгалтерии и превращается в стратегическую компетенцию, определяющую рыночную стоимость компании. Основными трендами развития данной сферы на ближайшие 5-7 лет станут:

1. Интеллектуализация учета: внедрение алгоритмов машинного обучения для автоматического выявления аномалий в структуре затрат и поиска оптимальных поставщиков.

2. Экологический учет (ESG): включение углеродного следа и затрат на утилизацию отходов в систему калькулирования себестоимости, так как эти факторы начинают влиять на экспортные пошлины и доступ к кредитным ресурсам.

3. Децентрализация управления затратами: переход от централизованных моделей к наделению руководителей проектов полномочиями по управлению бюджетами в реальном времени через мобильные приложения и дашборды.

Таким образом, только комплексное и системное внедрение современных методов управления затратами, подкрепленное цифровыми инструментами и изменением организационной культуры, способно обеспечить устойчивый рост экономической эффективности предприятия в долгосрочной перспективе.

Библиографический список

1. Вахрушина, М.А. Стратегический управленческий учет: теория и практика : учебник / М.А. Вахрушина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 412 с. — ISBN 978-5-16-018546-8.

2. Герасимова, Л.Н. Инструменты бережливого производства в системе управления затратами промышленного предприятия / Л.Н. Герасимова, Е.А. Колесник // Управленческий учет и финансы. — 2025. — № 1 (85). — С. 52-60. — DOI 10.36511/2587-9903-2025-1-52-60.

3. Глазов Михаил Михайлович, Фирова Ирина Павловна Новые методы управления затратами как важный фактор повышения эффективности производства // Общество. Среда. Развитие (Terra Humana). 2013. №1 (26). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/novye-metody-upravleniya-zatratami-kak->

vazhnyy-faktor-povysheniya-effektivnosti-proizvodstva (дата обращения: 19.03.2026).

4. Лебедев, В.Г. Управление затратами на инновационном предприятии : монография / В.Г. Лебедев, Т.Г. Дроздова. — Санкт-Петербург : СПбГЭУ, 2023. — 288 с. — ISBN 978-5-7310-5893-2.

5. Николаева, С.А. Принципы формирования и калькулирования себестоимости в современных экономических условиях / С.А. Николаева, Н.А. Бортник. — Москва : Аналитика-Пресс, 2024. — 312 с. — ISBN 978-5-98756-045-7.

6. Хорнгрен, Ч.Т. Управленческий учет / Ч.Т. Хорнгрен, С.М. Датар, М.В. Раджан; пер. с англ. — 17-е изд. — Москва : Вильямс, 2023. — 1062 с. — ISBN 978-5-907458-09-3.