

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2026.99.36.017

Управление издержками на малых и средних предприятиях – системный подход

Красильников Дмитрий Валерьевич

Кандидат экономических наук, доцент,
кафедра «Цифровой экономики»,
Дзержинский филиала Национального исследовательского
Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского,
606000, Российская Федерация, Дзержинск, переулок Жуковского, 2;
e-mail: krasdv@mail.ru

Аннотация

Цель: определить понятие управление издержками. Применить системный подход. Для этого разработать критерии анализа и классификацию издержек. Разработать алгоритм управления издержками. Методы: анализ издержек на малых и средних химических предприятиях Нижегородской области. Результаты: 1. Сформулированы особенности химического предприятия как объекта управления издержками в рыночных условиях хозяйствования. 2. Обоснован и применен системный подход к управлению издержками химического предприятия. 3. Предложен алгоритм управления издержками. 4. Разработана схема направлений снижения издержек, учитывающая особенности химического предприятия. 5. Разработан инструментарий управления издержками — организационная программа управления издержками химического предприятия. 6. Разработана система управления издержками химического предприятия (СУИХП). Выводы: предложенный системный подход к управлению издержками является эффективным инструментом повышения эффективности работы малых и средних предприятий химической отрасли Нижегородской области.

Для цитирования в научных исследованиях

Красильников Д.В. Управление издержками на малых и средних предприятиях – системный подход // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2026. Том 16. № 5А. С. 179-185. DOI: 10.34670/AR.2026.99.36.017

Ключевые слова

Управление издержками, система, оптимизация, снижение, пандемия, санкции, малая химия, материалоемкость, классификация издержек, методология исследования, государственная политика.

Введение

В статье рассматриваем управление издержками. Применяем системный подход. Для этого разрабатываем критерии анализа и классификация издержек. Разрабатываем алгоритм управления издержками. Реализация предложенного подхода позволяет оптимизировать структуру затрат, обеспечить их устойчивое снижение и повысить общую конкурентоспособность бизнеса в долгосрочной перспективе.

Основная часть

Системный подход к управлению издержками обязывает рассматривать элементы системы не изолированно, а во взаимосвязи с другими элементами системы [Красильников, 1998].

Применимо к управлению издержками промышленного предприятия мы можем предложить следующий алгоритм управления издержками:

1. Классификация издержек, разделение на группы.
2. Анализ текущих издержек [Любимцев, Яшалова, 2020].
3. Оценка жизненного цикла продукта (ЖЦП) и предприятия (в рамках их влияния на издержки).
4. Сверка ЖЦП с Стратегией предприятия.
5. Оптимизация и сокращение издержек.

Следующий важный момент системности и комплексности управления издержками - это «плоскости» рассмотрения и анализа, а в конечном итоге и, в целом, управления издержками:

По подразделением предприятия:

- Персонал;
- Производство;
- Снабжение и Сбыт;
- Учетный и финансовый блок;
- ИТ;
- Администрация и управление.



Рисунок 1 - Схема по подразделениям предприятия

На рисунке 1 показаны в прямоугольниках как единицы системы подразделения из типичной организационной структура среднего химического предприятия. Поэтому энергетика выделена в отдельный блок. Для малого химического предприятия характерно совмещение функций и упрощение оргструктуры, поэтому часть подразделений будут объединены или отсутствовать.

По основным элементам затрат:



Рисунок 2 - Схема по элементам затрат

На рис.2 в отличие от классического бухгалтерского состава элементов затрат, добавлен такой элемент, как Трудовые и Интеллектуальные ресурсы. Пока данное положение автор выносит как спорное, с дальнейшим обоснованием. Дело в том, что в управленческом учете, в отличие от бухгалтерского, почти всегда требуется выделение и анализ затрат на персонал. Поэтому работая с бухгалтерскими отчетами по элементам затрат часто есть необходимость выделения этой, да порой и других статей из группы «Прочие». Это решается дополнительными отчетами и сводными таблицами, но возможно со временем возможно закрепление выделения этого элемента сразу для более глубокого анализа.

По жизненному циклу предприятия.

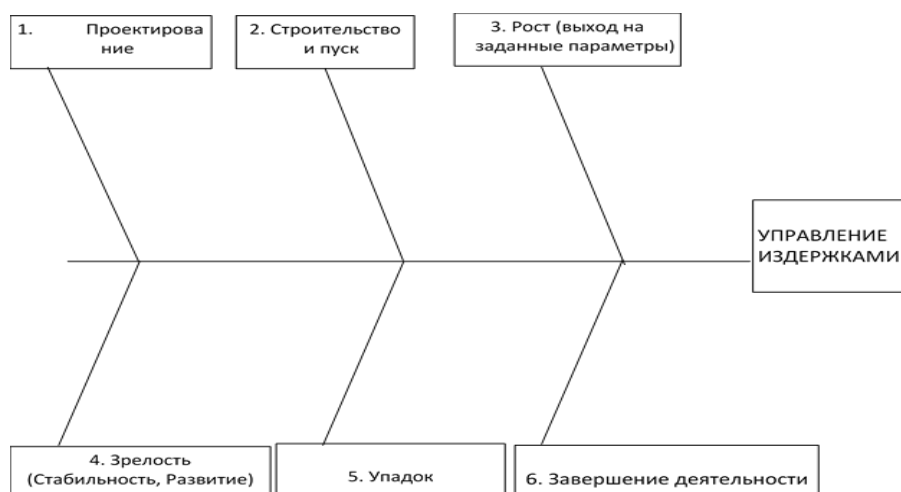


Рисунок 3 - Схема по жизненному циклу предприятия

Дело в том, что на каждом этапе жизненного цикла предприятия [Верещагин, 2020] возможны разные выводы по одним и тем же издержкам.

Приведем пример, когда анализ показал высокую долю затрат на отопление от центральной ТЭЦ. Внесение в стратегию предприятия собственной газокотельной установки позволило снизить данные издержки для предприятия после внедрения данного мероприятия, при этом окупив инвестиции в течение двух лет [Красильников, 2026; Красильников, 2024].

Сводная схема управления издержками по разным направлениям для малого и среднего химического предприятия.



Рисунок 4 - Сводная схема направлений управления издержками химического предприятия

На сводной схеме управления издержками по разным направлениям производится попытка совместить различные классификации и критерии управления издержками, приведенные ранее, в некую упрощенную схему. Данное упрощение может использоваться при работе малого предприятия, имеющего изначально упрощенную оргструктуру и совмещение должностей и функционала.

При отсутствии какого то подразделения – ответственным становится, тот специалист который совмещает данную функцию. Например Энергетик и Метролог в одном лице, будет отвечать за два направления: энергетика и Измерения.

По дополнительным инструментам и технологиям управления издержками:

К числу современных технологий управления издержками также относят:

- целевое планирование затрат,
- эталонное тестирование,
- учёт затрат по видам деятельности,
- функционально-стоимостной анализ,
- реинжиниринг бизнес-процессов.

Особенностью планирования в турбулентный период будет являться сокращение сроков планирования - «короткий горизонт планирования» и использование гибкого и скользящего

планирования.

Начиная с построения системы планирования, можно двигаться далее. На сегодняшнем этапе особое значение приобретает система управления издержками СУИХП (Красильников Д.В. Экономические и организационные аспекты управления издержками (на примере химических предприятий): дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05: защищена 17.12.98: / Красильников Дмитрий Валерьевич. – Н.Н., 1998. - 194 с.) [Красильников, 1998].

Наличие системы планирования: «короткий горизонт», гибкие и скользящие планы, а также управления издержками позволит эффективно воздействовать на большую часть обозначенных актуальных проблем.

Заключение

Научная новизна исследования заключается в следующем:

1. Сформулированы особенности химического предприятия, как объекта управления издержками в рыночных условиях хозяйствования.

2. Обоснован и применен системный подход к управлению издержками химического предприятия.

3. Предложен алгоритм управления издержками.

4. Разработана схема направлений снижения издержек, учитывающая особенности химического предприятия.

5. Разработан инструментарий управления издержками - организационная программа управления издержками химического предприятия.

6. Разработана система управления издержками химического предприятия (СУИХП).

В связи с стремительным развитием ИИ (Искусственного интеллекта) его использование в качестве вспомогательного инструмента становится возможным даже для малого предприятия [Алтуфьева, 2020; Польская, Макарова, 2020].

Библиография

1. Алтуфьева Н.В. Влияние цифровизации на развитие малых предприятий / Н.В. Алтуфьева // Инновации в менеджменте. — 2020. — № 1 (23). — С. 20-23.
2. Верещагин М.А. Особенности маркетингового управления жизненным циклом товара на рынке химической продукции / М.А. Верещагин // Исследование социально-экономического развития территорий в условиях санкций и угроз глобальных вызовов: Материалы I Всероссийской научно-практической конференции. — 2020. — С. 117-123.
3. Красильников Д.В. Управление издержками и ресурсосбережение, их роль в управлении промышленным предприятием. В сборнике: Актуальные проблемы управления. Сборник научных статей по итогам X Юбилейной Всероссийской научно-практической конференции. Нижний Новгород, 2024. С. 88-91.
4. Красильников Д.В. Анализ актуальных проблем предприятий малой химии Нижегородской области в 2020-2026 гг. И управление издержками / Д. В. Красильников // Журнал монетарной экономики и менеджмента. — 2026. — № 3. — С. 319-324. — DOI 10.26118/2782-4586.2026.94.22.043.
5. Красильников Д.В. Экономические и организационные аспекты управления издержками (на примере химических предприятий): дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. — Н.Н., 1998. — 194 с.
6. Любимцев К.С., Яшалова Н.Н. Актуальные проблемы химической промышленности в РФ // Индустриальная экономика. — 2020. — № 4. — С. 14-18.
7. Польская Г.А., Макарова А.А. Совершенствование организации учета и контроля в субъектах малого бизнеса в период цифровизации общества // Экономика, управление и финансы в XXI веке: факты, тенденции, прогнозы: Материалы международной научно-практической конференции. — 2020. — С. 60-64.

Cost Management at Small and Medium-Sized Enterprises – A Systemic Approach

Dmitrii V. Krasil'nikov

PhD in Economics, Associate Professor,
Department of Digital Economy,
Dzerzhinsk Branch of the National Research
Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod,
606000, 2, Zhukovskogo lane, Dzerzhinsk, Russian Federation;
e-mail: krasdv@mail.ru

Abstract

Objective: to define the concept of cost management. To apply a systemic approach. For this purpose, to develop criteria for analysis and a classification of costs. To develop a cost management algorithm. Methods: analysis of costs at small and medium-sized chemical enterprises of the Nizhny Novgorod region. Results: 1. The features of a chemical enterprise as an object of cost management in market economic conditions have been formulated. 2. A systemic approach to cost management of a chemical enterprise has been substantiated and applied. 3. A cost management algorithm has been proposed. 4. A scheme of directions for cost reduction has been developed, taking into account the features of a chemical enterprise. 5. Cost management tools have been developed — an organizational program for cost management of a chemical enterprise. 6. A cost management system for a chemical enterprise (CMSChE) has been developed. Conclusions: the proposed systemic approach to cost management is an effective tool for improving the efficiency of small and medium-sized enterprises in the chemical industry of the Nizhny Novgorod region.

For citation

Krasil'nikov D.V. (2026) Upravlenie izderzhkami na malykh i srednikh predpriyatiyakh – sistemnyy podkhod [Cost Management at Small and Medium-Sized Enterprises – A Systemic Approach]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 16 (5A), pp. 179-185. DOI: 10.34670/AR.2026.99.36.017

Keywords

Cost management, system, optimization, reduction, pandemic, sanctions, small-scale chemistry, material intensity, cost classification, research methodology, public policy.

References

1. Altufyeva, N. V. (2020). Vliyaniye tsifrovizatsii na razvitiye malykh predpriyatiy [The impact of digitalization on the development of small enterprises]. *Innovatsii v menedzhmente*, (1(23)), 20-23.
2. Krasilnikov, D. V. (1998). *Ekonomicheskiye i organizatsionnyye aspekty upravleniya izderzhkami (na primere khimicheskikh predpriyatiy)* [Economic and organizational aspects of cost management (on the example of chemical enterprises)] (Doctoral dissertation).
3. Krasilnikov, D. V. (2024). Upravleniye izderzhkami i resursosberezheniye, ikh rol' v upravlenii promyshlennym predpriyatiyem [Cost management and resource conservation, their role in industrial enterprise management]. In *Aktual'nyye problemy upravleniya. Sbornik nauchnykh statey po itogam X Yubileynoy Vserossiyskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii* (pp. 88-91). Nizhny Novgorod.

4. Krasilnikov, D. V. (2026). Analiz aktual'nykh problem predpriyatiy maloy khimii Nizhegorodskoy oblasti v 2020-2026 gg. I upravleniye izderzhkami [Analysis of current problems of small chemical enterprises in the Nizhny Novgorod region in 2020-2026 and cost management]. *Zhurnal monetarnoy ekonomiki i menedzhmenta*, (3), 319-324. <https://doi.org/10.26118/2782-4586.2026.94.22.043>
5. Lyubimtsev, K. S., & Yashalova, N. N. (2020). Aktual'nyye problemy khimicheskoy promyshlennosti v RF [Current problems of the chemical industry in the Russian Federation]. *Industrial'naya ekonomika*, (4), 14-18.
6. Polskaya, G. A., & Makarova, A. A. (2020). Sovershenstvovaniye organizatsii ucheta i kontrolya v sub"yektakh malogo biznesa v period tsifrovizatsii obshchestva [Improving the organization of accounting and control in small businesses during the digitalization of society]. In *Ekonomika, upravleniye i finansy v XXI veke: fakty, tendentsii, prognozy. Materialy mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii* (pp. 60-64).
7. Vereshchagin, M. A. (2020). Osobennosti marketingovogo upravleniya zhiznennym tsiklom tovara na rynke khimicheskoy produktsii [Features of marketing management of the product life cycle in the chemical products market]. In *Issledovaniye sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya territoriy v usloviyakh sanktsiy i ugroz global'nykh vyzovov. Materialy I Vserossiyskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii* (pp. 117-123).