



Научно-исследовательский журнал «Russian Economic Bulletin / Российский экономический вестник»

<https://dgpu-journals.ru>

2025, Том 8, № 1 / 2025, Vol. 8, Iss. 1 <https://dgpu-journals.ru/archives/category/publications>

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности: 5.2.6. Менеджмент (экономические науки)

УДК 658.155

## Стратегическое управление затратами для повышения эффективности деятельности предприятия на примере автомобильного бизнеса

<sup>1</sup> Черкашин Н.А.

<sup>1</sup> Финансовый университет при Правительстве РФ

**Аннотация:** затраты выступают одним из ключевых базовых факторов (наряду с ценой и физическим объемом продаж) повышения эффективности функционирования современного бизнеса. Стратегическое управление затратами дает возможность снизить себестоимость продукции без ухудшения ее качества и потребительской ценности. В автомобильном бизнесе основные направления воздействия на затраты, как объект управления, включают автоматизацию производства, совершенствование логистических процессов, применение принципов бережливого производства и цифровых решений.

Актуальность исследования процессов стратегического управления затратами в автомобильном бизнесе обусловлена необходимостью поиска новых методов оптимизации расходов в контексте адаптации предприятий к изменяющимся рыночным условиям. **Цель исследования:** разработка теоретико-методологических подходов к стратегическому управлению затратами в автомобильном бизнесе. **Методы исследования:** систематизация теоретических подходов, выявление особенностей управления затратами, абстрагирование, моделирование.

**Результат:** обобщены основные концептуальные подходы в области стратегического управления затратами в автомобильном бизнесе; разработана модель оптимизации затрат, учитывающая влияние внешних и внутренних факторов; определены потенциальные направления успешной интеграции данной модели в деятельность предприятий автомобильного бизнеса. **Вывод:** В заключение важно отметить, что для наиболее успешной интеграции процессов стратегического управления затратами в автомобильном бизнесе важно синхронизировать его с операционной деятельностью предприятия и позиционировать как фундаментальную долгосрочную основу устойчивого развития.

**Ключевые слова:** развитие экономики, стратегическое управление, управление затратами, эффективность бизнеса, автомобильный бизнес, оптимизация затрат, интеграции модели

**Для цитирования:** Черкашин Н.А. Стратегическое управление затратами для повышения эффективности деятельности предприятия на примере автомобильного бизнеса // Russian Economic Bulletin. 2025. Том 8. № 1. С. 443 – 450.

Поступила в редакцию: 25 ноября 2024 г.; Одобрена после рецензирования: 24 января 2025 г.; Принята к публикации: 25 февраля 2025 г.

## Strategic cost management to improve enterprise efficiency using the automotive business as an example

<sup>1</sup> Cherkashin N.A.

<sup>1</sup> *Financial University under the Government of the Russian Federation*

**Abstract:** costs are one of the key basic factors (along with price and physical sales volume) in improving the efficiency of a modern business. Strategic cost management makes it possible to reduce the cost of production without compromising its quality and consumer value. In the automotive business, the main areas of influence on costs, as an object of management, include automation of production, improvement of logistics processes, application of lean manufacturing principles and digital solutions.

The relevance of the study of strategic cost management processes in the automotive business is due to the need to find new methods for optimizing costs in the context of adapting enterprises to changing market conditions. **The purpose of the study:** development of theoretical and methodological approaches to strategic cost management in the automotive business. **Research methods:** systematization of theoretical approaches, identification of cost management features, abstraction, modeling.

**Result:** the main conceptual approaches in the field of strategic cost management in the automotive business are summarized; a cost optimization model is developed that takes into account the influence of external and internal factors; potential areas for successful integration of this model into the activities of enterprises in the automotive business are determined. **Conclusion:** In conclusion, it is important to note that for the most successful integration of strategic cost management processes in the automotive business, it is important to synchronize it with the operating activities of the enterprise and position it as a fundamental long-term basis for sustainable development.

**Keywords:** economic development, strategic management, cost management, business efficiency, automotive business, cost optimization, model integration

**For citation:** Cherkashin N.A. Strategic cost management to improve enterprise efficiency using the automotive business as an example. Russian Economic Bulletin. 2025. 8 (1). P. 443 – 450.

The article was submitted: November 25, 2024; Approved after reviewing: January 24, 2025; Accepted for publication: February 25, 2025.

### Введение

Деятельность предприятий автомобильного бизнеса в первую очередь направлена на получение прибыли. Данная цель предполагает эффективное управление всеми имеющимися ресурсами, стоимостное выражение которых представляет собой производственно-сбытовые затраты [1, с. 36].

Одним из важных современных элементов управления затратами в автомобильной отрасли является переход от традиционных методов к стратегическому управлению, которое заметно расширяет функционал в данной области.

Традиционные методы, используемые в управлении затратами, базируются на принципе строгого контроля над расходами и сокращения затрат за счет прямого уменьшения статей бюджета. Используются такие инструменты, как сокращение производственных расходов, ограничение закупок, жесткий контроль за фондами оплаты труда, сокращение непрофильных активов и т.д. Основной

недостаток традиционного подхода заключается в его краткосрочности: несмотря на то, что он может принести быстрые финансовые выгоды, в долгосрочной перспективе принятые меры зачастую негативно сказываются на развитии компании (в первую очередь, как показывает практика, ограничивается ее инновационный потенциал).

Стратегическое управление затратами можно рассматривать как процесс, направленный на долгосрочную оптимизацию издержек предприятия без ущерба для его конкурентоспособности и качества продукции или услуг. В отличие от оперативного управления затратами, стратегический подход подразумевает значительно более глубокий анализ факторов, влияющих на структуру затрат, и формирование стратегии, позволяющей наилучшим образом использовать возможности и минимизировать угрозы роста издержкостоемости продукции [4, с. 35].

В основе стратегического управления затратами лежит понимание, что расходы предприятия –

это не просто показатели в отчетности, а важный фактор, определяющий его устойчивость на рынке. Данный подход несколько меняет саму цель управления затратами. Если при традиционном управлении целью выступает снижение затрат, то при стратегическом – их оптимизация за счет модернизации процессов, внедрения инноваций, повышения эффективности работы сотрудников и применения цифровых технологий. Очевидно, что оптимизация не сводится исключительно к сокращению затрат, она включает в себя комплекс стра-

тегических мероприятий по наиболее рациональному использованию ресурсов [2, с. 13].

#### Материалы и методы исследований

Методы исследования: систематизация теоретических подходов, выявление особенностей управления затратами, абстрагирование, моделирование.

Процесс стратегического управления затратами в автомобильном бизнесе можно представить в виде адаптированной модели классического подхода [9, с. 14] (рис. 1).

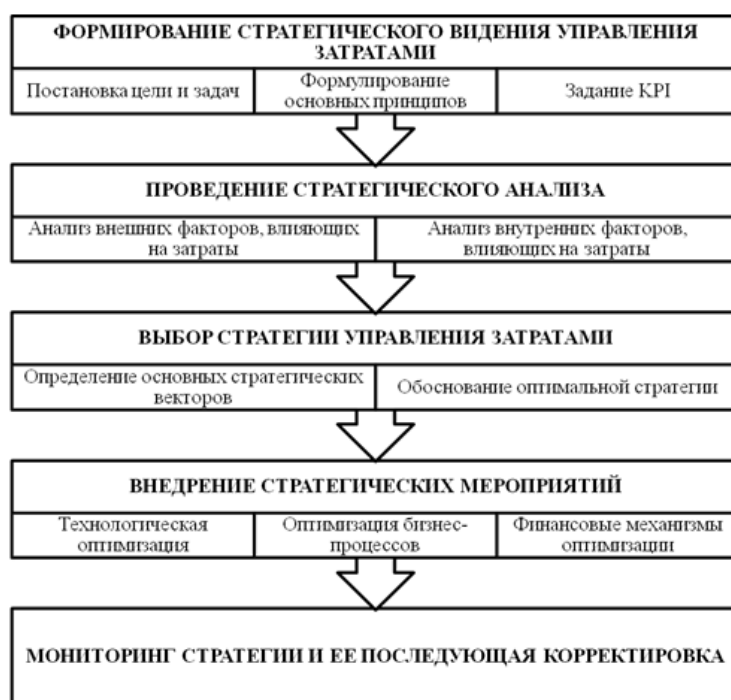


Рис. 1. Процесс стратегического управления затратами в автомобильном бизнесе.

Fig. 1. The process of strategic cost management in the automotive business.

Представленная модель ориентирована на системный подход и включает необходимость действий в области анализа затрат, их оптимизации и адаптации к внешним условиям.

Целью стратегического управления затратами в рамках данной модели является разработка эффективного механизма оптимизации затрат, который позволит автомобильному предприятию минимизировать их без ухудшения качества выпускаемой продукции.

Задачи модели [10, с. 98]:

- анализ существующих статей затрат, выявление факторов, влияющих на их изменение;
- определение узких мест, наиболее подходящих для оптимизации затрат;
- определение стратегической методологии управления затратами;
- выбор и внедрение конкретных инструментов

оптимизации;

- разработка системы мониторинга и контроля затрат (внедрение системы KPI);
- корректировка стратегии на основе данных аналитики и бизнес-исследований.

При формировании целей стратегического управления затратами в автомобильном бизнесе рекомендуется использование подхода SMART [7]. Согласно этому подходу, цели должны быть [5, с. 8]:

1. S (specific – конкретными) – например, «снизить себестоимость производства автомобилей за счет оптимизации цепочек поставок и внедрения цифровых технологий».
2. M (measurable – измеримыми) – установить конкретные показатели (снижение затрат на сырье на 5%, уменьшение энергозатрат на 8%, сокращение логистических расходов на 12% и т.д.).

3. А (achievable – достижимыми) – цели должны быть реалистичными и основываться на доступных ресурсах, возможностях предприятия и текущей рыночной ситуации.

4. R (relevant – актуальными) – каждая цель должна способствовать общей стратегии компании, например, соответствовать тенденциям автоматизации производства.

5. T (time-bound – ограниченными во времени) – для достижения целей необходимо устанавливать четкие сроки, например, «сократить производственные издержки на 7% в течение 12 месяцев».

Стратегическое управление затратами должно базироваться на принципах системного подхода (управление затратами рассматривается как часть общей стратегии компании, а не отдельный процесс), адаптивности (учет изменений внешних условий), инновационности (ориентация на использование современных технологий), ориентации на устойчивое развитие (сокращение затрат не должно снижать качество продукции или ухудшать экологическую ситуацию), оптимизации, а не жесткой экономии (поиск скрытых резервов эффективности, устранение неэффективных процессов и перераспределение ресурсов), долгосрочного планирования (управление затратами осуществляется с учетом стратегических целей предприятия, а не только текущих экономических показателей).

#### Результаты и обсуждения

Затраты автомобильных предприятий формируются под влиянием множества факторов, которые традиционно можно разделить на внешние и внутренние [8, с. 3634].

К наиболее существенным внешним факторам можно отнести:

1. Изменение цен на сырье и комплектующие – один из ключевых внешних факторов, влияющих на затраты. Автомобильное производство, в целом, является материалоемким (доля затрат на сырье и материалы, как правило, колеблется в диапазоне 50-60% от общей себестоимости). Для изготовления продукции требуются большие объемы металлов, полимеров, резины, электроники и других материалов. Важно отметить, что последние годы нестабильность на рынках сырья, связанная с

геополитическими факторами, инфляцией и глобальными кризисами, усилила влияние данного фактора.

2. Логистические и транспортные расходы, поскольку большинство автомобильных компаний работают в условиях глобальной цепочки поставок.

3. Налоговая политика, государственное регулирование, введение экологических стандартов, пошлины на импорт и экспорт, налоговые льготы или штрафные санкции.

4. Конкурентная среда – необходимо умение адаптироваться к изменяющимся рыночным условиям.

Внутренние факторы управления затратами зависят от специфики операционной деятельности самого предприятия. Ключевыми, как правило, выступают уровень организации (в том числе, автоматизации и цифровизации) производства, трудозатраты и кадровая политика, общий менеджмент, инвестиционная политика и ряд других.

В рамках стратегического анализа необходимо провести полноценную оценку структуры затрат предприятия. В данном случае могут использоваться следующие аналитические инструменты:

АВС-анализ – разделение затрат на категории по степени влияния на общий бюджет (А – самые значимые затраты, В – средние по влиянию, С – наименее значимые);

PARETO-анализ – выявление 20% факторов, формирующих 80% затрат;

факторный анализ – изучение влияния внутренних и внешних факторов на изменение структуры затрат;

бенчмаркинг – сравнение затрат предприятия с показателями конкурентов и лучших практик отрасли.

На основе проведенной работы разрабатывается стратегия управления затратами, которая в общем случае должна включать долгосрочные цели, методы оптимизации затрат и ресурсное обеспечение (расчет инвестиций, необходимых для внедрения стратегии, их ожидаемая окупаемость).

Потенциальные стратегические направления в области управления затратами предприятия автомобильного бизнеса представлены в табл. 1.

Таблица 1

Стратегические направления в области управления затратами предприятия автомобильного бизнеса.

Table 1

Strategic directions in the field of cost management of an automobile business enterprise.

Наименование стратегического направления	Суть стратегии	Особенности применения в автомобильной отрасли
Стратегия оптимизации процессов	Данный подход основан на минимизации всех видов потерь – излишних запасов, простоев, дефектов, неэффективных операций и лишнего движения материалов. Используются методы непрерывных улучшений, точно в срок, Kanban.	Оптимизация конвейерных процессов, снижение времени сборки автомобилей, сокращение складских запасов (благодаря точному планированию поставок), уменьшение затрат на ремонт, устранение брака.
Стратегия цифровизации производства	Использование передовых цифровых технологий (IoT, ИИ, ML, роботизированные системы, «умные» датчики) с целью сокращения затрат.	Моделирование и тестирование новых моделей автомобилей без физических прототипов. Автоматизация сборочных линий с использованием промышленных роботов. Анализ данных о состоянии оборудования (предиктивное техобслуживание). Интеллектуальное управление складскими процессами.
Стратегия оптимизации цепочек поставок	Автомобильные предприятия часто зависят от глобальных поставок комплектующих. В данном контексте, оптимизация логистических процессов помогает снизить транспортные издержки.	Развитие локализации производства (сокращение зависимости от импортных комплектующих за счет создания региональных производственных мощностей). Оптимизация маршрутов транспортировки. Заключение долгосрочных контрактов с надежными поставщиками, снижение цен на материалы. Использование мультимодальных перевозок.
Стратегические механизмы финансовой оптимизации	Оптимизация структуры капитала и управление долговой нагрузкой, минимизация финансовых рисков и стоимости привлеченного капитала	Перераспределение доли собственного и заемного финансирования. Привлечение долгосрочных кредитов с низкими процентными ставками вместо краткосрочных займов с высокой нагрузкой. Выпуск корпоративных облигаций. Использование лизинга оборудования вместо его приобретения.

Внедрение конкретных стратегических инициатив по оптимизации затрат предполагает организацию процессов управления проектами. Среди возможного комплекса методов управления для большинства проектов в автомобильном бизнесе наибольший интерес представляет гибридный подход, сочетающий элементы традиционного (каскадного) и гибкого (Agile) управления проектами [3, с. 16-18].

Актуальность данного подхода для автомобильной индустрии объясняется тем, что проекты в этой отрасли часто включают как долгосрочные, четко структурированные этапы (например, разработка новых моделей автомобилей, модернизация производственных мощностей, строительство заводов), так и адаптивные процессы, предполагающие наличие определенной степени гибкости (цифровизация, разработка программного обеспе-

чения, внедрение новых технологий в производство).

Таким образом, использование каскадного метода на этапах планирования и технической разработки дает возможность установки строгих контрольных точек и прогнозируемых бюджетов (важно для капиталоемких проектов). В то же время применение гибких подходов в отдельных процессах позволяет достичь значительного положительного эффекта с позиции оперативной адаптации к изменениям.

Эффективное управление затратами требует постоянного контроля. Для этого в систему стратегического управления должны быть встроены механизмы мониторинга эффективности внедренных решений. Наиболее актуальным механизмом видится система KPI-метрик, представленная в табл. 2.

Таблица 2

Система KPI-метрик стратегического управления затратами в автомобильном бизнесе.

Table 2

System of KPI metrics for strategic cost management in the automotive business.

KPI	Формула расчета	Целевая тенденция
Темп изменения себестоимости единицы продукции, %	$(\text{Себестоимость в текущем периоде} - \text{Себестоимость в прошлом периоде}) / \text{Себестоимость в прошлом периоде} * 100\%$	Снижение
Доля затрат на 1 рубль произведенной продукции, %	$\text{Общие затраты на производство} / \text{Объем производства} * 100\%$	Снижение
Доля затрат на 1 рубль реализованной продукции, %	$\text{Общие затраты на производство и продажи} / \text{Объем продаж} * 100\%$	Снижение
Рентабельность затрат, %	$\text{Прибыль от продаж} / \text{Общие затраты на производство и продажи} * 100\%$	Снижение
Коэффициент материалоемкости продукции	$\text{Затраты на материалы} / \text{Объем производства} * 100\%$	Снижение
Коэффициент энергоемкости производства	$\text{Энергетические затраты} / \text{Объем производства} * 100\%$	Снижение
Уровень автоматизации производственных процессов	$\text{Количество автоматизированных процессов} / \text{Общее количество процессов} * 100\%$	Рост
Эффективность использования трудовых ресурсов	$\text{Производительность труда (выпуск продукции на одного работника или рабочего)}$	Рост
Темп изменения логистических затрат, %	$(\text{Логистические затраты в текущем периоде} - \text{Логистические затраты в прошлом периоде}) / \text{Логистические затраты в прошлом периоде} * 100\%$	Снижение
Среднее время производственного цикла	$\text{Общее время производства} / \text{Количество выпущенных единиц продукции}$	Снижение
Уровень складских запасов	$\text{Стоимость запасов} / \text{Выручка} * 100\%$	Оптимизация
Доля инновационных решений в снижении затрат	$\text{Снижение затрат за счет инноваций} / \text{Общая экономия затрат} * 100\%$	Рост
Уровень брака и дефектов продукции	$\text{Количество (стоимость) дефектных изделий} / \text{Общее количество (стоимость) произведенной продукции} * 100\%$	Снижение
Удельный вес затрат на утилизацию и переработку отходов	$\text{Затраты на утилизацию} / \text{Объем производства} * 100\%$	Снижение
Удельный вес экономии затрат за счет внедрения цифровых решений	$\text{Экономия от цифровизации} / \text{Объем производства} * 100\%$	Рост

Помимо представленной системы KPI-метрик в рамках мониторинга эффективности внедренных решений целесообразно использование следующих инструментов:

- системы бизнес-аналитики (BI) – Power BI, Tableau или встроенных модулей в ERP-системах. Полезность данных решений заключается в возможности оперативно отслеживать ключевые показатели эффективности в режиме реального времени и, как следствие, более быстро реагировать на потенциальные изменения;
- сценарный анализ – метод стратегического прогнозирования, основанный на сравнении альтер-

нативных сценариев будущего развития системы в условиях неопределенности. Метод включает три ключевых элемента – идентификацию ключевых факторов влияния, анализ их вариативности и построение возможных траекторий развития событий. Классический подход к сценарному анализу затрат предполагает выделение оптимистичного, базового и пессимистичного сценариев. Так, оптимистичный сценарий предполагает наиболее благоприятное развитие событий (например, снижение цен на сырье, улучшение логистики, рост спроса), базовый – отражает текущее состояние без значительных внешних потрясений, пессими-

стичный – учитывает негативные факторы (значительный рост цен на металлы, кризис в цепочках поставок, увеличение налоговой нагрузки и т.д.);

- анализ чувствительности (вид сценарного анализа) – определение различных вариантов влияния отдельных факторов на показатели затрат. В частности, можно оценить, насколько изменится себестоимость автомобиля при колебаниях цен на сталь на 5%, 10%, 15%;

- метод сбалансированных показателей – комплексная оценка результатов управления затратами за счет интеграции финансовых и нефинансовых показателей. Метод предполагает построение системы управления, в которой стратегические цели предприятия трансформируются в систему измеримых индикаторов по четырем ключевым

направлениям: финансовая перспектива, клиентская перспектива, внутренние бизнес-процессы, обучение [6].

### Выводы

В заключение важно отметить, что для наиболее успешной интеграции процессов стратегического управления затратами в автомобильном бизнесе важно синхронизировать его с операционной деятельностью предприятия и позиционировать как фундаментальную долгосрочную основу устойчивого развития. Также, необходимо понимать, что эффективное управление затратами должно не ограничиваться краткосрочными мерами по их снижению, а выступать полноценным элементом стратегического управления на корпоративном уровне.

### Список источников

1. Григорьева Д.Р., Гареева Г.А., Басыров Р.Р., Тагирова Л.Ф. Влияние совершенствования системы управления сбытовой деятельностью предприятия автомобильной отрасли на экономические показатели // Тенденции развития науки и образования. 2021. № 69-2. С. 35 – 37.
2. Глушкова Н.А., Сизова О.В. Повышение эффективности управления предприятием путем внедрения автоматизированных систем финансовой и закупочной деятельности и единого корпоративного казначейства // Сборник научных трудов вузов России "Проблемы экономики, финансов и управления производством". 2022. № 50. С. 8 – 15.
3. Ермаков Е.В. Применение гибридных методологий в управлении проектами // Universum: экономика и юриспруденция. 2024. № 9 (119). С. 15 – 20.
4. Земляк С.В., Киященко Л.Т., Хроменкова Г.А. Управление затратами на персонал в целях повышения эффективности деятельности предприятия // Фундаментальные исследования. 2022. № 12. С. 31 – 36.
5. Козловская А.В. Развитие методологии управления затратами на предприятии автомобильной промышленности // Студенческий форум. 2023. № 19-3 (242). С. 5 – 9.
6. Семенов А. Система сбалансированных показателей: как перейти от стратегии к действию. URL: <https://www.uplab.ru/blog/balanced-scorecard> (дата доступа: 18.10.2024)
7. Сокуренок А. Метод SMART. URL: <https://www.unisender.com/ru/glossary/chto-takoe-metod-smart/#anchor-1> (дата доступа: 18.10.2024)
8. Сулейман Н.А. Инструменты стратегического управления затратами для повышения эффективности деятельности компании // Научный аспект. 2024. Т. 27. № 5. С. 3632 – 3636.
9. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с.
10. Хабибуллозова Х.Х., Горяев Н.К. Повышение эффективности междугородных грузовых автомобильных перевозок на основе учета факторов, влияющих на переменные затраты // Интеллект. Инновации. Инвестиции. 2022. № 2. С. 95 – 104.

### References

1. Grigorieva D.R., Gareeva G.A., Basyrov R.R., Tagirova L.F. The Impact of Improving the Sales Management System of an Automotive Industry Enterprise on Economic Performance. Trends in Science and Education Development. 2021. No. 69-2. P. 35 – 37.
2. Glushkova N.A., Sizova O.V. Improving the Efficiency of Enterprise Management by Implementing Automated Financial and Procurement Systems and a Unified Corporate Treasury. Collection of Scientific Papers of Russian Universities "Problems of Economics, Finance and Production Management". 2022. No. 50. P. 8 – 15.
3. Ermakov E.V. Application of Hybrid Methodologies in Project Management. Universum: Economics and Jurisprudence. 2024. No. 9 (119). P. 15 – 20.
4. Zemlyak S.V., Kiyashchenko L.T., Khromenkova G.A. Personnel cost management in order to improve the efficiency of the enterprise. Fundamental research. 2022. No. 12. P. 31 – 36.

5. Kozlovskaya A.V. Development of cost management methodology at the automotive industry enterprise. *Student forum*. 2023. No. 19-3 (242). P. 5 – 9.
  6. Semenov A. Balanced scorecard: how to move from strategy to action. URL: <https://www.uplab.ru/blog/balanced-scorecard> (accessed: 10/18/2024)
  7. Sokurenko A. SMART method. URL: <https://www.unisender.com/ru/glossary/chto-takoe-metod-smart/#anchor-1> (access date: 18.10.2024)
  8. Suleiman N.A. Strategic cost management tools to improve company performance. *Scientific aspect*. 2024. Vol. 27. No. 5. P. 3632 – 3636.
  9. Thompson A.A., Strickland A.J. *Strategic management. The art of developing and implementing strategy. trans. from English* edited by L.G. Zaitsev, M.I. Sokolova. Moscow: Banks and Exchanges, UNITY, 1998. 576 p.
  10. Khabibullozoda H.Kh., Goryaev N.K. Improving the efficiency of intercity freight road transport based on taking into account factors affecting variable costs. *Intelligence. Innovations. Investments*. 2022. No. 2. P. 95 – 104.
- 

### Информация об авторе

Черкашин Н.А., Финансовый университет при Правительстве РФ, 26.10.2001nikitacher@gmail.com

© Черкашин Н.А., 2025