

УДК 338.32

ПУТИ СНИЖЕНИЯ ИЗДЕРЖЕК ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ

Бронников А.А.

студент,

ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»,

РФ, г. Уфа

Барлыбаев У. А.

к. э. н., доцент,

ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»,

РФ, г. Уфа

Аннотация. В условиях экономической нестабильности, характеризующейся волатильностью рынков, снижением потребительского спроса и ужесточением конкуренции, способность предприятия эффективно управлять издержками становится критическим фактором выживания. В данной статье рассматриваются теоретические подходы к классификации издержек, анализируются основные направления их оптимизации. Особое внимание уделяется методам сокращения затрат без критического ущерба для операционной деятельности: аудит расходов, оптимизация бизнес-процессов, управление запасами, кадровая политика в кризис. Представлен анализ стратегических ошибок при снижении издержек и предложен алгоритм антикризисного управления затратами, позволяющий сохранить устойчивость предприятия в долгосрочной перспективе.

Ключевые слова: издержки предприятия, экономическая нестабильность, антикризисное управление, оптимизация затрат, сокращение расходов, управление себестоимостью, финансовая устойчивость.

***WAYS TO REDUCE ENTERPRISE COSTS IN CONDITIONS OF
ECONOMIC INSTABILITY***

Bronnikov A.A.

student,

Ufa University of Science and Technology,

Ufa, Russian Federation

Barlybaev U. A.

Candidate of Economics, Associate Professor,

Ufa University of Science and Technology,

Ufa, Russian Federation

Annotation. In conditions of economic instability, characterized by market volatility, declining consumer demand and increased competition, the ability of an enterprise to effectively manage costs becomes a critical factor of survival. This article discusses theoretical approaches to the classification of costs, analyzes the main directions of their optimization. Special attention is paid to methods of cost reduction without critical damage to operations: cost audit, business process optimization, inventory management, personnel policy in crisis. The analysis of strategic mistakes in cost reduction is presented and an algorithm for crisis cost management is proposed, which allows maintaining the sustainability of the enterprise in the long term.

Keywords: enterprise costs, economic instability, crisis management, cost optimization, cost reduction, cost management, financial stability.

Экономическая нестабильность стала неотъемлемой характеристикой современного этапа развития рыночных отношений. Циклические кризисы, геополитические риски, колебания валютных курсов и инфляционные процессы создают для предприятий среду с высокой степенью неопределенности [1]. В таких условиях традиционные стратегии развития, ориентированные на экстенсивный рост, уступают место политике выживания и сохранения финансовой устойчивости. Ключевым инструментом антикризисного Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

управления становится целенаправленная работа по снижению издержек. Однако, как показывает практика, простое механическое сокращение расходов без глубокого анализа их структуры и экономической природы часто приводит к противоположному результату: падению качества продукции, потере ключевых сотрудников и снижению конкурентоспособности [2].

Цель данной работы — систематизировать эффективные пути снижения издержек предприятия в условиях экономической нестабильности, выделив те из них, которые позволяют не только пережить кризис, но и создать основу для последующего роста. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Рассмотреть теоретические аспекты классификации издержек и их значение для антикризисного управления;
2. Провести анализ основных направлений оптимизации затрат и методов их реализации;
3. Выявить типичные стратегические ошибки при снижении издержек;
4. Предложить алгоритм антикризисного управления затратами.

В экономической теории под издержками понимается выраженная в денежной форме совокупность затрат на производство и реализацию продукции. Для целей антикризисного управления принципиальное значение имеет классификация издержек на постоянные и переменные. Переменные издержки (сырье, материалы, сдельная оплата труда) изменяются пропорционально объему производства. Постоянные издержки (аренда, амортизация, оклады управленческого персонала) остаются относительно стабильными при колебаниях выпуска продукции [3]. В период экономической нестабильности классические подходы к управлению издержками требуют корректировки. Современная теория антикризисного управления предлагает расширенное представление об управлении издержками, включающее не только их

Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

сокращение, но и оптимизацию структуры, а также инвестиции в те направления, которые способны повысить эффективность бизнеса в посткризисный период [4].

Анализ научной литературы и практического опыта антикризисного управления позволяет выделить несколько ключевых направлений снижения издержек предприятия. В таблице 1 представлена систематизация этих направлений с указанием конкретных мер и ожидаемых результатов.

Таблица 1 - Направления снижения издержек предприятия в условиях экономической нестабильности [5]

Направление оптимизации	Конкретные меры	Ожидаемый эффект	Риски при реализации
Оптимизация операционных процессов	Аудит бизнес-процессов, устранение дублирующих функций, внедрение бережливого производства	Снижение трудоемкости, сокращение времени цикла, уменьшение потерь	Сопrotивление персонала, временные затраты на реорганизацию
Управление запасами	Сокращение складских запасов, внедрение системы «точно в срок», реализация неликвидов	Высвобождение оборотных средств, снижение затрат на хранение	Риск срыва поставок при сбоях у контрагентов
Кадровая политика	Оптимизация численности, гибкие формы занятости, сокращение социального пакета, аутсорсинг непрофильных функций	Снижение фонда оплаты труда, уменьшение налоговой нагрузки	Потеря ключевых специалистов, снижение лояльности
Закупочная деятельность	Пересмотр договоров с поставщиками, консолидация закупок, поиск альтернативных поставщиков	Снижение цен на сырье и материалы, оптимизация логистики	Снижение качества, зависимость от новых контрагентов
Энергосбережение	Внедрение энергоэффективных технологий, контроль потребления, автоматизация учета	Сокращение коммунальных расходов	Необходимость первоначальных инвестиций

Как видно из таблицы, каждое направление имеет свои преимущества и ограничения. Ключевая задача менеджмента — выбрать те меры, которые дадут

максимальный эффект при минимальных рисках для основной деятельности предприятия [5].

Практика показывает, что в условиях острого кризиса многие предприятия допускают типичные ошибки, которые впоследствии усугубляют их положение. К числу таких ошибок относится, во-первых, сокращение затрат на маркетинг и развитие. Отказ от рекламы, прекращение исследований и разработок, сворачивание программ обучения персонала могут дать сиюминутную экономию, но лишают предприятие перспектив роста после выхода из кризиса [6]. Если рекламный канал приносит прибыль, сокращать затраты на него нельзя ни в коем случае. Во-вторых, равномерное «урезание» всех статей бюджета. Механическое сокращение всех расходов на одинаковый процент без анализа их эффективности приводит к тому, что страдают как неэффективные, так и критически важные направления. В-третьих, экономия на качестве. Снижение затрат на контроль качества, переход на более дешевое сырье могут привести к потере репутации и уходу клиентов к конкурентам [7]. В-четвертых, потеря ключевых сотрудников. Сокращение персонала «под нож» без учета компетенций и вклада в результат часто ведет к уходу наиболее ценных специалистов, которые быстро находят работу у конкурентов.

Для системного подхода к снижению издержек в условиях нестабильности целесообразно использовать следующий алгоритм действий. Первый этап — диагностика. На этом этапе проводится аудит всех статей расходов, их классификация на постоянные и переменные, оценка эффективности каждого вида затрат. Важно не просто получить бухгалтерскую выписку, а проанализировать причинно-следственные связи возникновения затрат. Особое внимание уделяется долгосрочным контрактам, которые могут продолжаться несмотря на то, что необходимость в них отпала. Второй этап — ранжирование затрат. Все выявленные расходы ранжируются по степени их влияния на основную деятельность предприятия. Критическими признаются затраты, без которых производственный процесс останавливается или качество продукции

Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ ЭЛ № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

падает ниже приемлемого уровня. Второстепенные затраты — те, которые можно временно приостановить или минимизировать без серьезных последствий. Избыточные затраты подлежат немедленному сокращению. Третий этап — выбор инструментов сокращения. Для каждой группы затрат разрабатываются конкретные мероприятия. Для критических затрат рассматриваются возможности оптимизации без полного отказа (например, смена поставщика, пересмотр условий договора). Для второстепенных — возможность временной заморозки или перевода на аутсорсинг. Четвертый этап — мониторинг и контроль. После внедрения мероприятий необходимо организовать постоянный контроль за уровнем издержек и оперативно реагировать на отклонения. В антикризисном управлении предлагается вводить специальные показатели для мониторинга издержек и денежного потока. Важно понимать, что оптимизация бюджета — это не только снижение затрат, но и изменение их структуры. В некоторых случаях часть затрат приходится даже увеличивать: покупка нового оборудования (вместо ремонта старого), инвестиции в новые каналы продаж, повышение качества продукции могут стать стратегическими решениями, которые окупятся в будущем.

Проведенное исследование позволило систематизировать основные направления и методы снижения издержек предприятия в условиях экономической нестабильности. Ключевым результатом работы является обоснование необходимости дифференцированного подхода к управлению затратами, основанного на их классификации и ранжировании по степени влияния на основную деятельность. Выявлено, что наиболее эффективные антикризисные стратегии сочетают оперативные меры по сокращению избыточных расходов с сохранением инвестиций в критически важные направления (качество продукции, ключевые компетенции персонала, маркетинг). Предложенный в работе алгоритм антикризисного управления затратами (диагностика — ранжирование — выбор инструментов —

мониторинг) позволяет минимизировать риски стратегических ошибок и сохранить долгосрочную устойчивость предприятия.

Проведенное исследование позволяет сделать вывод, что снижение издержек предприятия в условиях экономической нестабильности — это сложный, многокомпонентный процесс, требующий взвешенного подхода и стратегического видения. Простое механическое сокращение расходов без учета их экономической природы и роли в создании добавленной стоимости может нанести бизнесу больший ущерб, чем сам кризис.

Эффективная политика управления издержками должна строиться на следующих принципах:

1. Приоритет сохранения ключевых компетенций и качества продукции;
2. Дифференцированный подход к различным категориям затрат;
3. Постоянный мониторинг эффективности расходов;
4. Готовность к инвестициям в те направления, которые обеспечат конкурентные преимущества в будущем.

Кризис — это не только угроза, но и возможность для качественной трансформации бизнеса. Предприятия, которые используют период нестабильности для глубокой оптимизации издержек, перестройки бизнес-процессов и внедрения новых технологий управления, выходят из кризиса более сильными и конкурентоспособными. Дальнейшие исследования в этой области должны быть направлены на разработку отраслевых методик снижения издержек и изучение возможностей цифровизации управления затратами.

Библиографический список

1. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник. — 7-е изд., испр. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2023. — 544 с.

2. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / пер. с англ. — 19-е изд. — М.: Вильямс, 2021. — 928 с.
3. Антикризисное управление: учебник / под ред. Э. М. Короткова. — 2-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2023. — 620 с.
4. Кириллова Л. Н. Современные подходы к мониторингу издержек в системе антикризисного управления предприятием // Экономический анализ: теория и практика. — 2024. — № 3. — С. 78-89.
5. Бланк И. А. Управление финансовыми ресурсами: учебник. — М.: Омега-Л, 2022. — 768 с.
6. Афанасьева К. Э., Попова И. Н. Антикризисное управление затратами на промышленных предприятиях // Экономика и управление. — 2023. — № 5. — С. 32-41.
7. Ковалев В. В., Ковалев Вит. В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебник. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Проспект, 2024. — 528 с.