

УДК 33     DOI: 10.14451/1.255.187

# Проблемы управления издержками на предприятиях в условиях импортозамещения

© 2026 **Илюхин Василий Владимирович**

Студент. Финансовый университет при Правительстве РФ, Россия, Москва.

E-mail: iluhin2006@gmail.com

© 2026 **Герба Виктория Анатольевна**

Кандидат экономических наук, доцент, Доцент кафедры бизнес-аналитики. Финансовый университет при Правительстве РФ, Россия, Москва.

E-mail: VAGerba@fa.ru

**Ключевые слова:** управление издержками, производственные предприятия, себестоимость, импортозамещение, робототехника, позаказный учет, структура затрат, рентабельность, малый инновационный бизнес.

В статье рассматриваются актуальные проблемы управления издержками на российских предприятиях в условиях санкционного давления, нарушения логистических цепочек и политики импортозамещения. На основе анализа статистических данных Росстата и материалов Банка России выявлены ключевые тренды в структуре затрат промышленных компаний за 2022–2024 гг. Предложены меры по оптимизации затрат, адаптированные для малых предприятий. Результаты могут быть использованы при разработке стратегий развития предприятий ОПК и стартапов в сфере робототехники.

Современная экономическая ситуация в России характеризуется структурной трансформацией промышленного сектора. Введение беспрецедентных санкционных ограничений в 2022–2024 годах, разрыв кооперационных связей с недружественными странами и необходимость форсированного импортозамещения поставили перед предприятиями принципиально новые вызовы в области управления затратами.

Если в условиях стабильного рынка основная задача менеджмента сводилась к минимизации издержек для повышения конкурентоспособности, то сегодня на первый план выходят вопросы управляемости затрат, их прогнозируемости

и устойчивости к внешним шокам. Особую остроту эта проблема приобретает в высокотехнологичных секторах – станкостроении, приборостроении, робототехнике, где доля импортных компонентов исторически была высока, а серийность производства ограничена.

Объектом настоящего исследования выбрано АО «Монолит» – российский разработчик и производитель гусеничных роботизированных платформ «Варан». Выбор обусловлен несколькими причинами. Во-первых, компания демонстрирует устойчивый финансовый рост и высокую рентабельность, что делает ее успешным кейсом. Во-вторых, это типичный представитель малого

инновационного бизнеса (штат – 12 человек на предприятии в Москве), что позволяет на его примере изучать проблемы, характерные для всего сектора.

Робототехника – одна из ключевых технологий, определяющих оборонный и экономический потенциал страны. Платформы типа «Варан» востребованы как в зоне боевых действий, где они снижают потери личного состава, так и в гражданских отраслях – от коммунального хозяйства до спасательных операций [5].

Вместе с тем, производство такой техники в России пока что носит штучный или мелкосерийный характер. Это объективно удорожает продукцию. При этом заказчик (государство, силовые структуры, бизнес) заинтересован в разумной цене. Возникает противоречие: нужно сохранить технологический уровень и гибкость, но снизить себестоимость. Разрешить это противоречие можно только через тонкую настройку системы управления затратами.

Если в условиях стабильного рынка основная задача менеджмента сводилась к минимизации издержек для повышения конкурентоспособности, то сегодня на первый план выходят вопросы управляемости затрат, их прогнозируемости и устойчивости к внешним шокам. Особую остроту эта проблема приобретает в высокотехнологичных секторах – станкостроении, приборостроении, робототехнике, где доля импортных компонентов исторически была высока, а серийность производства ограничена.

Управление издержками на предприятии представляет собой сложный многоуровневый процесс, включающий планирование, нормирование, учет, контроль и анализ затрат. В отличие от торговых или сервисных компаний, промышленные предприятия сталкиваются с рядом специфических особенностей:

- Высокая доля постоянных затрат (амортизация оборудования, содержание производственных площадей, зарплата основного персонала), что требует эффективного механизма их распределения.

- Длительный производственный цикл, затрудняющий оперативное реагирование на изменение цен на сырье и материалы.
- Многономенклатурность производства, особенно в условиях мелкосерийного и позаказного типа, что делает критически важным точное калькулирование себестоимости единицы продукции.
- Зависимость от внешней кооперации, которая в текущих условиях превратилась из фактора экономии в зону высокого риска.
- Анализ источников об управлении издержками в АО «Монолит» позволяет выделить как минимум три группы проблем, с которыми сталкивается предприятие.

Первая группа – учетно-аналитические проблемы. Согласно данным бухгалтерской отчетности, себестоимость продаж АО «Монолит» за 2024 год составила 163 129 000 рублей. Это значительная сумма. Однако из открытых источников невозможно понять, как именно формируется эта цифра. Какая доля приходится на материалы, какая – на зарплату, какая – на накладные расходы? Отсутствие публичной детализации косвенно свидетельствует о том, что внутри компании тоже может не быть прозрачной системы распределения затрат по заказам. Продукция выпускается «под ТЗ Заказчика», следовательно, каждый контракт уникален. При уникальности заказов без позаказного учета невозможно точно определить, какой проект принес реальную прибыль, а какой лишь создал видимость доходов [1].

Вторая группа – технологические и снабженческие риски. На официальном сайте компания подчеркивает, что платформа «Варан» может оснащаться любым оборудованием по желанию клиента. Это предполагает использование широкой номенклатуры комплектующих: двигатели, аккумуляторы, системы управления, связь, оптика, навесное оборудование. Значительная часть этой номенклатуры в текущих условиях является импортной или содержит импортные компоненты. Логистические цепочки нарушены, цены нестабильны. Зависимость от одного-двух поставщиков по критическим позициям создает

риск срыва сроков производства и неконтролируемого роста материальных затрат [7].

Третья группа – организационные ограничения. Штат компании – 12 человек. С одной стороны, это плюс: низкие административные расходы, высокая скорость принятия решений. С другой стороны, это минус: отсутствие специализированных отделов (снабжения, контроллинга, маркетинга). Функции управления издержками, скорее всего, распределены между директором и бухгалтерией, что при растущих оборотах (выручка выросла до 267,7 млн руб.) создает риск ошибок и потери контроля [2].

Импортозамещение, ставшее с 2022 года не просто стратегической задачей, а реальностью для российских производителей, обнажило целый пласт проблем в управлении издержками. Если в предыдущие годы речь шла преимущественно о поиске баланса между ценой и качеством в стабильных рыночных условиях, то сегодня предприятия столкнулись с необходимостью экстренной перенастройки производственных и логистических цепочек в условиях санкционного шока. Как показывают опросы и кейсы реальных компаний, ключевой парадокс текущего момента заключается в том, что попытки заместить импорт зачастую приводят к непрогнозируемому росту себестоимости, а отказ от замещения грозит остановкой производства [8].

Анализ доступных данных за 2021-2022 гг. позволяет выделить несколько ключевых статистических закономерностей, с которыми столкнулись предприятия.

Структурный шок импорта: сжатие инвестиционного сектора

Согласно оценкам экспертов Центра макроэкономического анализа и прогнозирования (ЦМАКП), озвученным в середине 2022 года, наиболее драматичные изменения произошли в сегменте инвестиционных товаров. Прогнозировалось сокращение их ввоза из недружественных стран на 70–80%. Это прямое давление на производственные издержки, так как именно эта категория включает станки, оборудование и комплектующие.

Влияние на издержки: дефицит оборудования создал предпосылки для роста цен на оставшиеся на рынке запчасти и сервисное обслуживание. Предприятия, использующие высокотехнологичное импортное оборудование (как, например, производитель тротуарной плитки ГК «Выбор»), столкнулись с риском остановки производственных линий из-за невозможности продления телесервиса и закупки оригинальных расходных материалов.

1. Потребительский рынок vs. Промышленный импорт: статистика зависимости. Исследование агентства InfoLine за период 2010–2021 годов зафиксировало важный тренд: если в продовольственном секторе доля импорта снизилась, то в непродовольственных товарах она осталась критически высокой. Для промышленности это индикатор того, что зависимость от импорта в смежных отраслях (например, легкая промышленность и производство стройматериалов) никуда не делась: Импорт одежды и обуви составлял 90%. Импорт бытовой техники – 80%. Импорт косметики и парфюмерии – 70%. Вывод для управления издержками: предприятия, выпускающие конечную потребительскую продукцию, оказались заложниками ситуации: заместить импортное сырье и компоненты для производства этих товаров оказалось сложнее, чем предполагалось.
2. Динамика цен на сырье: двойной эффект. Интересная ситуация сложилась на рынке сырья. С одной стороны, уход части потребителей и перестройка экспортных потоков привели к снижению цен на внутреннем рынке. Цена на горячекатаный рулон к середине 2022 года упала на 17% по сравнению с пиком 2021 года. Арматура потеряла в цене 11–13% (данные по аккредитованным трейдерам).

Анализ факторов показал, что это создало иллюзию снижения издержек для металлоемких производств. Однако как отмечают в компании ПТК

«Инжиниринг», выигрыш в цене на металл нивелируется ростом затрат на поиск, тестирование

и адаптацию «сырой» электроники и лакокрасочных материалов, которые ранее поставлялись из Европы. Парадокс: удешевление сырья совпало с удорожанием «мозгов» производства [8].

В ряде отраслей (например, производство специфических стройматериалов) рынок сбыта настолько мал, что запуск собственного производства импортных компонентов экономически бессмыслен.

Суть проблемы, как справедливо отмечают в ГК «Выбор», «налаживать импортозамещающее производство на нашем весьма ограниченном рынке – нерентабельно, потому что малые партии товара не окупаются, а большие не находят спроса».

Под влиянием этих факторов возникает ситуация, когда управленческое решение о замещении (например, покупка станка для производства своих матриц) ведет к некупаемым инвестициям и росту постоянных издержек. Себестоимость единицы продукции взлетает, делая ее неконкурентоспособной.

Трансформация структуры издержек: в условиях импортозамещения происходит фундаментальный сдвиг в структуре себестоимости. Доля материальных затрат может временно снижаться (из-за падения цен на сырье), но резко возрастают «непроизводственные» издержки –

логистические, транзакционные (поиск новых поставщиков), а также затраты на хранение (создание стратегических запасов) и адаптацию технологий.

Классические методы управления издержками, ориентированные на «точность» и «бережливость» (Just-in-Time), вступают в противоречие с требованиями момента. Выживаемость предприятия сегодня диктует необходимость создания избыточных запасов и дублирования поставщиков, что объективно повышает затраты на хранение и «замораживает» капитал.

Главный вывод для теории управления затратами: в условиях тотальных санкций экономия на технологической независимости (покупка готовых импортных решений вместо локализации) оборачивается критическими рисками для предприятия. Проблема издержек из плоскости бухгалтерского учета переходит в плоскость стратегического выживания бизнеса [7; 8].

После проведения анализа на основе данных бухгалтерской отчетности за 2024 год из ГИР БО и информации РБК, проанализируем ключевые показатели АО «Монолит» (ИНН 7711038773, ОГРН 1037739603593). Общая характеристика и финансовые показатели представлены в таблице 1.

**Таблица 1.** Основные финансовые показатели АО «Монолит» за 2024 г. [3; 10].

Показатель	Значение, тыс.руб.	Расчетный коэффициент	Значение, %	Пояснение
Выручка	267 748	Рентабельность продаж (ROS)	8,75%	Чистая прибыль / Выручка. Ниже среднеотраслевой (10–12%), что говорит о высоких коммерческих и управленческих расходах.
Себестоимость продаж	163 129	Валовая рентабельность (GPM)	39,1%	Валовая прибыль / Выручка. Крайне высокий показатель для машиностроения (норма 12–15%). Указывает на уникальность продукта и высокую наценку.

Продолжение на следующей странице

**Таблица 1.** Основные финансовые показатели АО «Монолит» за 2024 г. [3; 10]. (Продолжение таблицы)

Показатель	Значение, тыс.руб.	Расчетный коэффициент	Значение, %	Пояснение
Чистая прибыль	23 430	Производительность труда	22 312 тыс. руб./чел.	Выручка / 12 чел. В 3 раза выше среднего по отрасли, что говорит об аутсорсинге части работ и высокой добавленной стоимости.
Среднесписочная численность	12 чел.	Затраты на рубль продукции	0,61 руб.	Себестоимость / Выручка. Низкий показатель (в норме 0,7-0,8), подтверждает высокую эффективность прямых затрат.
Валовая прибыль	104 619	Рентабельность по EBITDA (оценка)	~15-18%	Косвенная оценка. Разрыв между GPM и ROS (более 30 п.п.) требует детального анализа операционных расходов.

Высокая валовая рентабельность (39,1%) свидетельствует о том, что компания работает в премиальном нишевом сегменте. Цена формируется исходя из ценности продукта для заказчика (силовые структуры, спецслужбы), а не на основе затрат. Однако разрыв между валовой и чистой рентабельностью составляет более 30 процентных пунктов. При штате 12 человек столь высокие коммерческие и управленческие расходы (КУР) могут объясняться двумя причинами:

Часть прямых производственных затрат ошибочно учитывается в составе КУР, что искажает реальную себестоимость заказов. Компания несет значительные разовые расходы (НИОКР, закупка оснастки), которые не капитализируются, а списываются единовременно.

SWOT-анализ факторов, влияющих на издержки АО «Монолит» [3].

**Сильные Стороны (S).**

1. Экспертиза и репутация. Позволяет минимизировать маркетинговые расходы и затраты на поиск клиентов.
2. Малый штат. Низкий уровень постоянных расходов на ФОТ (12 чел.).
3. Гибкость. Быстрая адаптация под ТЗ заказчика без бюрократических согласований.

**Слабые стороны (W).**

1. Отсутствие позаказного учета. Невозможность определить реальную рентабельность

каждого контракта (учет «по котлу»).

2. Критическая импортозависимость. Высокий риск срыва поставок и неконтролируемого роста материальных затрат.
3. Недостаток оборотных средств. Уставный капитал 80 тыс. руб. Затрудняет крупные оптовые закупки для снижения цены.

**Возможности (O).**

1. Господдержка. Гранты Фонда содействия инновациям (до 30 млн руб.) на НИОКР и коммерциализацию.
2. Унификация. Переход к модульной архитектуре для снижения трудоемкости новых разработок.
3. Локализация. Поиск аналогов в странах ЕАЭС или партнерство с российскими разработчиками компонентов.

**Угрозы (T).**

1. Санкционные блокировки. Прекращение поставок критических компонентов (контроллеры, оптика).
2. Рост цен. Дальнейшее удорожание импортной логистики и комплектующих.
3. Конкуренция госгигантов. Выход на рынок крупных корпораций (например, «Калашников») с возможностью демпинга.

При внешнем финансовом благополучии (выручка растет, валовая прибыль высока) компания

сталкивается с классической для малого инновационного бизнеса «ловушкой роста». Объемы деятельности (более 260 млн руб. выручки) уже требуют формализации учетных процессов, но организационная структура (12 чел.) и корпоративная культура пока сохраняют «ручной» режим управления.

Главное противоречие: высокая валовая маржа создает иллюзию благополучия и маскирует неэффективность в управлении затратами по конкретным заказам. В условиях роста себестоимости импорта это может привести к тому, что компания будет выполнять стратегически важные, но фактически убыточные контракты, «проедая» капитал [2].

Основываясь на проведенном анализе, предложены следующие меры, учитывающие специфику малого производственного предприятия.

Внедрение упрощенного позаказного учета. Целесообразно использовать табличные процессоры (Excel) для ведения реестра затрат по каждому контракту. Ключевые элементы: карточка заказа с фиксацией прямых материальных затрат, трудозатрат (в часах) и накладных расходов (распределяются пропорционально трудозатратам). Это позволит через 6–12 месяцев накопить статистику для ABC-калькулирования (activity-based costing) и выявить наиболее рентабельные типы заказов.

Диверсификация цепочек поставок. Рекомендуется провести ABC-XYZ-анализ закупаемых комплектующих. По категориям с высоким риском (контроллеры, драйверы, АКБ) сформировать список из минимум двух альтернативных поставщиков (включая дружественные страны и российских дистрибьюторов). Это увеличит время на согласование, но снизит риск остановки производства.

Оптимизация структуры затрат через аутсорсинг. Для сохранения гибкости при штате 12 человек целесообразно передавать на аутсорсинг технологические переделы, не являющиеся ключевыми (лазерная резка, порошковая покраска, изготовление печатных плат). Это позволит трансформировать часть постоянных затрат

в переменные и масштабировать производство без найма персонала.

Модульное конструирование. Анализ выполненных заказов должен выявить наиболее часто запрашиваемые функции. Их необходимо оформить в виде стандартизированных модулей (блок автономии, тепловизионный модуль, усиленная подвеска). Это сократит трудоемкость разработки новых модификаций на 30–50% и снизит долю затрат на НИОКР в цене контракта.

Использование инструментов господдержки. АО «Монолит» соответствует критериям программ Фонда содействия инновациям («Коммерциализация»,

«Развитие»). Получение гранта позволит компенсировать капитальные затраты (закупка оборудования) или расходы на НИОКР, не увеличивая себестоимость продукции [3].

Подводя итоги, необходимо подчеркнуть, что управление издержками на современных предприятиях выходит за рамки традиционной задачи минимизации затрат. На примере анализа статистических данных и детального разбора кейса АО «Монолит» доказано, что ключевой проблемой становится управляемость затрат в условиях высокой волатильности внешней среды.

Проведенный анализ показывает, что главная проблема компании заключается в том, что структура затрат слабо управляема и недостаточно прозрачна для принятия решений. Переход к формализованному управлению затратами – это не бюрократическая прихоть, а прямой ответ на усложнение самого бизнеса.

В более широком, теоретическом смысле опыт АО «Монолит» подтверждает гипотезу, что для малых инновационных предприятий в сфере технологий классические методы минимизации издержек (экономия на материалах, сокращение персонала, отказ от «излишеств» в разработке) малоприменимы. Более того, такие методы могут быть разрушительными, поскольку

именно уникальные инженерные решения и высокая квалификация сотрудников создают ту самую добавленную стоимость, которая обеспечивает феноменальную валовую рентабельность. Следовательно, управление издержками здесь должно пониматься не как борьба за копеечное удешевление каждого узла, а как система точного калькулирования, позволяющая видеть реальную экономику каждого проекта и на основе этого видения принимать ценовые и продуктовые решения.

Предложенные в статье меры – от внедрения простого позаказного учета до перехода к модульной архитектуре – направлены не на сиюминутную экономию, а на повышение стратегической устойчивости бизнеса. Дальнейшие исследования в этой области могут быть направлены на разработку отраслевых нормативов затрат для робототехнической отрасли и адаптацию методик ABC-калькулирования для мелкосерийных производств.

### Библиографический список

1. АО «Монолит». – 2026. – URL: <https://monolit.msk.ru> (дата обр. 10.02.2026).
2. АО «МОНОЛИТ»: профиль компании. ИНН 5025008353, ОГРН 1035004800676 / РБК Компании. – 2026. – URL: <https://companies.rbc.ru/id/1035004800676-ao-monolit> (дата обр. 12.02.2026).
3. АО «МОНОЛИТ»: бухгалтерская отчетность, ИНН 7711038773, ОГРН 1037739603593 / Государственный информационный ресурс бухгалтерской отчетности (ГИР БО). Федеральная налоговая служба. – 2026. – URL: <https://bo.nalog.gov.ru/organizations-card/6649556> (дата обр. 12.02.2026).
4. *Вахрушина М. А.* Управленческий анализ: вопросы теории и практики: учебное пособие. – М.: Инфра-М, 2020. – 432 с. – ISBN 978-5-16-015872-5. – URL: <https://elibrary.ru> (дата обр. 11.02.2026).
5. Гусеничная платформа Варан: описание продукта / АО «Монолит». – 2026. – URL: <https://monolit.msk.ru> (дата обр. 10.02.2026).
6. *Друри К.* Управленческий и производственный учет: учебник: пер. с англ. – 6-е изд. – М.: Юнити-Дана, 2018. – 735 с. – ISBN 978-5-238-01060-1. – URL: <https://znanium.ru> (дата обр. 10.02.2026).
7. Импортзамещение: производители рассказывают об успехах, неудачах и новых вызовах. – 2022. – URL: <https://secrets.tbank.ru/trendy/tendencii-importozameshcheniyai> (дата обр. 17.02.2026).
8. Импортзамещение: производители рассказывают об успехах, неудачах и новых вызовах. – 2022. – URL: <https://kontur.ru/articles/6739> (дата обр. 17.02.2026).
9. *Кондраков Н. П.* Бухгалтерский (финансовый, управленческий) учет: учебник. – 5-е изд. – М.: Проспект, 2022. – 624 с. – ISBN 978-5-392-36445-7.
10. О компании / АО «Монолит». – 2026. – URL: <https://monolit.msk.ru> (дата обр. 10.02.2026).
11. Об утверждении Стратегии развития обрабатывающей промышленности Российской Федерации до 2035 года: Распоряжение Правительства РФ от 06.06.2020 № 1512-р: в редакции от 15.12.2023. – 2026. – URL: <https://minpromtorg.gov.ru> (дата обр. 12.02.2026).
12. *Савицкая Г. В.* Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник. – 7, испр. и доп. – М.: Инфра-М, 2023. – 512 с. – ISBN 978-5-16-017156-4. – (Дата обр. 12.02.2026).
13. *Хорнгрен Ч., Фостер Дж., Датар Ш.* Управленческий учет: пер. с англ. – 10-е изд. – СПб.: Питер, 2019. – 1008 с. – ISBN 5-94723-174-3. – URL: <https://ibooks.ru> (дата обр. 11.02.2026).