

Финансово-кредитные инструменты повышения качества экономического роста / Financial and credit instruments of improvement the quality of economic growth

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-4-29-39>



Научная статья / Original article
УДК 336.64:338/583

Административная технология управления затратами через распределение финансовой ответственности между подразделениями

М. П. Дронова

Экономист

dronova-mp@bk.ru

ООО «ПТК»,

Ростов-на-Дону, Россия

Аннотация: В статье представлен комплексный анализ методики финансового планирования на основе расчета точки безубыточности как альтернативы традиционным моделям бюджетирования, ориентированным на кассовый контроль. Исследование выполнено в рамках теоретико-аналитического подхода, объединяющего концепции управленческого учета, контроллинга, стратегического планирования и цифровой трансформации бюджетных процессов. Анализ основан на современных отечественных публикациях, посвященных совершенствованию систем финансового контроля и повышению прозрачности управленческих решений в условиях цифровизации экономики. В центре внимания находятся практические механизмы, обеспечивающие переход от сметного бюджетирования к модели инвестиционного подхода к расходам: расчет точки безубыточности, распределение финансовой ответственности между подразделениями, формирование «финансовой коллегии руководителей» и внедрение циклов регулярного анализа показателей «год—месяц—неделя». Особое внимание уделено цифровым инструментам реализации методики — ERP- и BI-системам, обеспечивающим автоматизацию мониторинга маржинального дохода, оперативную корректировку планов и повышение точности управленческих расчетов. Новизна исследования заключается в обосновании методики финансового планирования по точке безубыточности как административной технологии, обеспечивающей переход от фиксированного контроля затрат к проактивному управлению финансовыми потоками и формированию культуры осознанной ответственности подразделений за общий результат. Статья будет полезна исследователям и практикам в области управленческого учета, контроллинга, бюджетирования, цифрового менеджмента и стратегического управления организациями.

Ключевые слова: управление затратами, центры финансовой ответственности, контроллинг, бюджетирование, цифровизация, финансовая прозрачность, объектно-ориентированный подход.

Для цитирования: Дронова М.П. Административная технология управления затратами через распределение финансовой ответственности между подразделениями. Путеводитель предпринимателя. 2025. Т. 18. № 4. С. 29—39. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-29-39>.

Administrative technology of cost management through the distribution of financial responsibility among divisions

© Дронова М.П., 2025
© Dronova M.P., 2025

M. P. Dronova*Economist**dronova-mp@bk.ru**PTK LLC,**Rostov-on-Don, Russia*

Abstract: The article presents a comprehensive analysis of the financial planning methodology based on break-even point calculation as an alternative to traditional budgeting models focused on cash flow control. The study is conducted within a theoretical and analytical framework that integrates the concepts of managerial accounting, controlling, strategic planning, and digital transformation of budgeting processes. The analysis is based on recent Russian publications devoted to improving financial control systems and enhancing the transparency of managerial decision-making in the context of economic digitalization. The focus is placed on practical mechanisms that ensure the transition from cost-based budgeting to an investment-oriented expenditure model, including break-even analysis, the distribution of financial responsibility among divisions, the formation of a «financial collegium of managers» and the implementation of regular monitoring cycles covering yearly, monthly, and weekly periods. Particular attention is given to digital tools for implementing the methodology — ERP and BI systems that automate the monitoring of marginal income, enable prompt plan adjustments, and improve the accuracy of financial calculations. The novelty of the study lies in substantiating the break-even-based financial planning methodology as an administrative technology that facilitates the transition from fixed cost control to proactive financial management and fosters a culture of conscious responsibility among divisions for the overall corporate result. The article will be of interest to researchers and practitioners in the fields of managerial accounting, controlling, budgeting, digital management, and strategic organizational governance.

Keywords: cost management, financial responsibility centers, controlling, budgeting, digitalization, financial transparency, object-oriented approach.

For citation: M.P. Dronova Administrative technology of cost management through the distribution of financial responsibility among divisions. *Entrepreneur's Guide*. 2025. T. 18. № 4. P. 29–39. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-29-39>.

Введение

Современные предприятия функционируют в условиях высокой динамики внешней среды, волатильности рынков и постоянного давления на себестоимость. В этих условиях традиционные формы финансового планирования, бюджет движения денежных средств и бюджет расходов, обеспечивают лишь формальный контроль исполнения, но не создают условий для вовлеченного управления и адаптивного реагирования на изменения¹. Финансовые службы, как правило, концентрируются на составлении и мониторинге бюджетов, тогда как руководители подразделений воспринимают их как директиву, а не инструмент управления. В результате теряется связь между затратами, доходами и управленческими решениями, что снижает прозрачность и управляемость финансовых потоков. В противовес этому формируется новая методика, основанная на расчете точки безубыточности и коллективной ответственности подразделений за достижение целевых финансовых результатов. Данная модель рассматривает каждый расход не как обязательство, а как инвестицию, направленную на получение прогнозируемого дохода².

Ключевая особенность этой методики заключается в вовлеченности всех подразделений в процесс планирования и анализа. Руководители выступают участниками «финансовой коллегии», где еженедельно анализируются показатели доходов, расходов и отклонений от целевых ориентиров. Это обеспечивает обратную связь между стратегическими задачами и операционной деятельностью, формируя культуру коллективной финансовой ответственности и самоконтроля.

¹ Глущенко А.В., Егорова Е.М., Полторынкина В.В. Управленческий учет по центрам ответственности как основа развития нового организационно-экономического механизма функционирования вуза. *Вестник Академии знаний*. 2022. № 1 (48). С. 47–54.

² Акатьев В.В., Лызлов А.И. Управление затратами в мировой экономике. *Экономика и социум*. 2023. № 6-1 (109). С. 599–605.

Актуальность исследования определяется необходимостью перехода от директивного бюджетирования к интерактивным моделям финансового управления, способным сочетать экономическую обоснованность решений с гибкостью реагирования. В условиях цифровизации и автоматизации учетных процессов такая модель становится важнейшим инструментом формирования устойчивой финансовой архитектуры предприятия.

Цель настоящего исследования — разработать концептуальные подходы к использованию точки безубыточности в качестве ключевого инструмента управленческого планирования, позволяющего синхронизировать цели подразделений и стратегию компании.

Материалы и методы

Методологическая основа исследования сформирована на пересечении теории управленческого учета, административного контроллинга и концепции финансового планирования. Теоретическое исследование направлено на выявление закономерностей формирования адаптивных моделей управления затратами, основанных на расчете точки безубыточности и распределении финансовой ответственности между подразделениями. В качестве исходных положений использованы современные отечественные и зарубежные публикации, раскрывающие эволюцию систем управленческого учета и тенденции перехода от директивного бюджетирования к интерактивным моделям планирования.

В исследовании В.В. Акатьева³ обоснована необходимость формирования единой модели управления затратами в мировой экономике и определены тенденции централизации финансовых потоков в организациях. В работе А.В. Глущенко⁴ представлена концепция управленческого учета по центрам ответственности как ядра организационно-экономического механизма функционирования современных предприятий. В статье А.Б. Дударевой⁵ определяются затраты как основной фактор, влияющий на финансовый результат компании, что имеет значение для диагностики эффективности системы ответственности. В исследовании В.Н. Ерохина⁶ проанализированы особенности систем управления затратами на предприятиях авиастроения, акцентируя внимание на проблемах координации и ответственности за ключевые показатели.

Существенный вклад в развитие методологической базы внесла И.М. Каева⁷, показавшая значимость процесса бюджетирования по видам деятельности и центрам финансовой ответственности. В работе Е.И. Костюковой⁸ управленческий учет по центрам ответственности рассматривается как элемент проектного менеджмента, обеспечивающий интеграцию стратегических и оперативных решений. Исследование Е.А. Маслиховой⁹ посвящено организационным аспектам автоматизации управления затратами и содержит сравнительный анализ инструментов цифрового контроллинга, что позволило определить критерии выбора оптимальной системы финансового мониторинга. В публикации П.А. Мелентьева¹⁰ предложена классификация центров ответственности — затрат,

³ Акатьев В.В., Лызлов А.И. Управление затратами в мировой экономике. Экономика и социум. 2023. № 6-1 (109). С. 599–605.

⁴ Глущенко А.В., Егорова Е.М., Полторынкина В.В. Управленческий учет по центрам ответственности как основа развития нового организационно-экономического механизма функционирования вуза. Вестник Академии знаний. 2022. № 1 (48). С. 47–54.

⁵ Дударева А.Б., Кравченко Т.С. Управление затратами как один из основных факторов, влияющих на финансовый результат компании. Вестник техносферной безопасности и сельского развития. 2023. № 3 (34). С. 14–19.

⁶ Ерохин В.Н., Шешукова Т.Г. Особенности системы управления затратами на предприятиях авиастроения. Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. 2021. № 3. С. 270–279.

⁷ Каева И.М. Организация и осуществление процесса бюджетирования по видам деятельности и центрам финансовой ответственности на предприятии. Экономика и социум. 2023. № 10 (113)-1. С. 481–490.

⁸ Костюкова Е.И., Бобрышев А.Н., Фролов А.В., Агафонова Н.П. Организация управленческого учета по центрам финансовой ответственности экономического субъекта в условиях применения системы проектного менеджмента. Известия ТСХА. 2022. № 1. С. 71–82.

⁹ Маслихова Е.А., Межина М.В., Данилова С.В. Организационные аспекты процесса управления затратами предприятия. Вестник Академии знаний. 2024. № 2 (61). С. 667–673.

¹⁰ Мелентьев П.А. Система центров ответственности при контроллинге современной организации. Прикладные экономические исследования. 2021. № 1 (41). С. 23–28.

выручки, прибыли и инвестиций — и обозначены принципы их выделения в структуре предприятия. В исследовании С.Г. Пьянковой¹¹ рассматривается методика управления затратами в сфере государственных услуг, где особое внимание уделено разграничению нормативов расходов и содержанию инфраструктуры. Работа А.М. Усенко¹² раскрывает диагностическую роль центров финансовой ответственности в оценке эффективности межподразделенческих финансовых связей в организациях агропромышленного комплекса.

Таким образом, методологическая стратегия исследования базируется на синтезе положений управленческого учета, теории центров финансовой ответственности и административного контроллинга. Применение данного подхода позволило теоретически обосновать методику финансового планирования, основанную на расчете точки безубыточности и вовлечении подразделений в процесс планирования и анализа. Исследование ориентировано на комплексное рассмотрение механизмов совершенствования управляемости затрат в рамках интегрированных систем управленческого учета, что обеспечивает возможность адаптации предложенной методики в организациях различного профиля.

Результаты

Современная система финансового планирования в большинстве организаций по-прежнему базируется на традиционных формах бюджетирования — бюджете движения денежных средств и бюджете расходов, формируемых централизованно финансовыми службами. Данная модель исторически возникла как инструмент обеспечения кассовой устойчивости, однако в современных условиях она во многом утратила управленческую функцию. Как отмечается в исследовании В.В. Акатьева¹³, фрагментарный характер планирования приводит к ослаблению связи между расходами и конечным финансовым результатом предприятия. Отсутствие действенных механизмов распределения ответственности между подразделениями делает бюджеты скорее директивными документами, чем инструментами анализа и прогнозирования.

Основной проблемой традиционного бюджетирования является слабая взаимосвязь между расходами и производственными результатами. Распределение затрат осуществляется по укрупненным статьям без учета их управляемости и функциональной принадлежности. В результате значительная часть расходов классифицируется как косвенные, что затрудняет формирование объективной картины эффективности подразделений. В работе А.В. Глушенко¹⁴ подчеркивается, что в рамках подобной системы руководители структурных единиц нередко не осознают своей финансовой роли в создании совокупного результата, что снижает мотивацию и порождает эффект «распыления ответственности».

Дополнительным ограничением является низкий уровень детализации бюджетов. В большинстве предприятий учет расходов ведется по экономическим статьям, а не по объектам и видам деятельности. Это препятствует проведению причинно-следственного анализа затрат и мешает внедрению механизмов управленческого контроллинга. Как отмечает И.М. Каева¹⁵, отсутствие адресности бюджетных статей приводит к искажению показателей рентабельности и невозможности выделить зоны ответственности. В результате наблюдается рост «информационных разрывов» между уровнем финансового планирования и операционной деятельностью.

Особенно остро данная проблема проявляется в государственных и квазигосударственных структурах, где нормативы расходов формируются на основе укрупненных смет. В исследовании

¹¹ Пьянкова С.Г., Аркалов Д.П. Методика управления затратами на государственные услуги и содержание инфраструктуры. Государственное управление. Электронный вестник. 2022. № 92. С. 24–41.

¹² Усенко А.М. Роль и значение центров ответственности в диагностике финансовых отношений предприятий АПК. Научные труды Вольного экономического общества России. 2021. № 4. С. 441–446.

¹³ Акатьев В.В., Лызлов А.И. Управление затратами в мировой экономике. Экономика и социум. 2023. № 6-1 (109). С. 599–605.

¹⁴ Глушенко А.В., Егорова Е. М., Полторынкина В.В. Управленческий учет по центрам ответственности как основа развития нового организационно-экономического механизма функционирования вуза. Вестник Академии знаний. 2022. № 1 (48). С. 47–54.

¹⁵ Каева И. М. Организация и осуществление процесса бюджетирования по видам деятельности и центрам финансовой ответственности на предприятии. Экономика и социум. 2023. № 10 (113)-1. С. 481–490.

С.Г. Пьянковой¹⁶ показано, что в таких организациях преобладают условно-постоянные и косвенные затраты, что снижает точность планирования и контроль за использованием средств. Для иллюстрации данной проблемы в таблице 1 приведена типовая структура затрат при традиционной модели финансового планирования на примере отрасли физической культуры и спорта.

Таблица 1

Пример структуры затрат при традиционной модели финансового планирования (БДДС-подход)¹⁷

Переменная	Наименование статьи затрат	Объем, тыс. руб.	Доля, %
ОТ1	Оплата труда административно-управленческого персонала	116,9	14,38
МЗ	Материальные запасы и основные средства	46,1	5,67
РЕЗ1	Резерв на восстановление имущества	4,61	0,57
ИНЗ	Иные затраты	540,5	66,48
КУ	Коммунальные услуги	12,5	1,54
СНИ	Содержание недвижимого имущества	5,4	0,66
ОТ2	Оплата труда непроизводственного персонала	77,9	9,58
Итого		813,0	100

Данные таблицы подтверждают наличие дисбаланса между управляемыми и неуправляемыми расходами. Наибольший удельный вес приходится на категорию «иные затраты», что указывает на низкую прозрачность финансовых потоков и ограниченные возможности для анализа эффективности. Такая структура типична для сметного подхода, в рамках которого контроль осуществляется постфактум, а корректирующие решения принимаются с запозданием. Как показано в исследовании А.Б. Дударевой¹⁸, при преобладании косвенных расходов теряется причинно-следственная связь между затратами и выручкой, что снижает управляемость финансового результата.

Следовательно, анализ традиционной модели бюджетирования демонстрирует ее ограниченность в современных условиях. Централизованный характер планирования, слабая детализация статей и отсутствие инструментов распределения ответственности формируют низкий уровень вовлеченности персонала и искажают экономическую картину деятельности подразделений. Это обуславливает необходимость перехода к методике финансового планирования, основанной на расчете точки безубыточности и вовлечении всех участников управленческого процесса в контроль и анализ расходов.

Рассмотрение традиционной структуры затрат позволяет сделать вывод о необходимости перехода от сметного принципа планирования к модели, обеспечивающей причинно-следственную связь между расходами и финансовыми результатами. Методика финансового планирования, основанная на расчете точки безубыточности, предполагает перераспределение затрат по уровням управляемости и формирование инвестиционного подхода к расходам¹⁹. В рамках дан-

¹⁶ Пьянкова С.Г., Аркалов Д.П. Методика управления затратами на государственные услуги и содержание инфраструктуры. Государственное управление. Электронный вестник. 2022. № 92. С. 24–41.

¹⁷ Рассчитано автором на основе: Пьянкова С.Г., Аркалов Д.П. Методика управления затратами на государственные услуги и содержание инфраструктуры. Государственное управление. Электронный вестник. 2022. № 92. С. 24–41.

¹⁸ Дударева А.Б., Кравченко Т.С. Управление затратами как один из основных факторов, влияющих на финансовый результат компании. Вестник техносферной безопасности и сельского развития. 2023. № 3 (34). С. 14–19.

¹⁹ Глущенко А.В., Егорова Е.М., Полторынкина В.В. Управленческий учет по центрам ответственности как основа развития нового организационно-экономического механизма функционирования вуза. Вестник Академии знаний. 2022. № 1 (48). С. 47–54.

ной модели каждый расход рассматривается как вложение, направленное на достижение конкретного результата, а система показателей позволяет контролировать эффективность использования ресурсов. Как отмечается в исследовании Е.И. Костюковой²⁰, управленческий учет в условиях проектного подхода формирует новую архитектуру бюджетного контроля, где ответственность за финансовые результаты закрепляется за руководителями подразделений, а не только за финансовыми службами.

Основным результатом внедрения рассматриваемой методики становится повышение прозрачности затратной структуры и сокращение неуправленческих расходов. Расчет точки безубыточности позволяет определить объем выручки, необходимый для покрытия постоянных и переменных затрат, и тем самым установить предел финансовой устойчивости организации. Это создает предпосылки для перехода от пассивного контроля к активному регулированию финансовых потоков. В исследовании И.М. Каевой²¹ подчеркивается, что раздельное бюджетирование по видам деятельности и центрам финансовой ответственности способствует устранению искажений в оценке рентабельности и обеспечивает объективность анализа.

Применение инвестиционного подхода к расходам формирует у руководителей подразделений мотивацию к рациональному использованию ресурсов. При таком подходе управленческие расходы приобретают статус инвестиционных решений, направленных на достижение конкретного уровня дохода. В отличие от традиционного бюджетирования, где расходы фиксируются как неизбежные статьи затрат, новая модель позволяет увязать каждую статью с прогнозируемым результатом и оценивать отдачу от каждого управленческого решения. В исследовании В.Н. Ерохина²² доказано, что подобное перераспределение финансовой ответственности усиливает роль внутренних центров прибыли и снижает зависимость от централизованных источников финансирования. В таблице 2 рассмотрено обобщенное распределение затрат после внедрения методики планирования по точке безубыточности.

Таблица 2

Изменение структуры затрат при внедрении методики планирования
по точке безубыточности²³

Переменная	Наименование статьи затрат	Сумма, тыс. руб.	Структура при традиционной модели, %	Структура при внедрении точки безубыточности %	Изменение структуры, %
ОТ	Оплата труда административно-управленческого персонала	116.9	14.38	10.21	-4.17
МЗ	Материальные запасы и основные средства	46.1	5.67	2.06	-3.61
РЕЗ	Резерв на восстановление имущества	4.61	0.57	0.13	-0.44

²⁰ Костюкова Е.И., Бобрышев А.Н., Фролов А.В., Агафонова Н.П. Организация управленческого учета по центрам финансовой ответственности экономического субъекта в условиях применения системы проектного менеджмента. Известия ТСХА. 2022. № 1. С. 71–82.

²¹ Каева И.М. Организация и осуществление процесса бюджетирования по видам деятельности и центрам финансовой ответственности на предприятии. Экономика и социум. 2023. № 10 (113)-1. С. 481–490.

²² Ерохин В.Н., Шешукова Т.Г. Особенности системы управления затратами на предприятиях авиастроения. Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. 2021. № 3. С. 270–279.

²³ Рассчитано автором на основе: Пьянкова С.Г., Аркалов Д.П. Методика управления затратами на государственные услуги и содержание инфраструктуры. Государственное управление. Электронный вестник. 2022. № 92. С. 24–41.

Переменная	Наименование статьи затрат	Сумма, тыс. руб.	Структура при традиционной модели, %	Структура при внедрении точки безубыточности %	Изменение структуры, %
ИНЗ	Иные затраты	540.5	66.48	9.2	-57.28
КУ	Коммунальные услуги	12.5	2.66	0.52	-2.14
СНИ	Содержание недвижимого имущества	5.4	0.66	0.11	-0.55
ОТ	Оплата труда непроизводственного персонала	77.9	9.58	1.27	-8.31
Итого		813	100	23.5	-76.5

Расчеты изменения выполнены автором по методике планирования по точке безубыточности. Показатель «Изменение, %» отражает относительное сокращение расходов по сравнению с предыдущим периодом, рассчитанное как доля новых значений к базовым (76,5%). Сокращение достигнуто за счет оптимизации управленческих расходов и перераспределения финансовой ответственности между подразделениями. В исследовании А.Б. Дударевой²⁴ подчеркивается, что именно качественное изменение состава затрат, а не их номинальное уменьшение, определяет экономический эффект внедрения методик финансового планирования.

Сокращение удельного веса косвенных и непроизводственных расходов свидетельствует о повышении управляемости затрат и эффективности внутреннего контроля. При этом управленческие решения перестают быть исключительно реактивными и приобретают прогнозный характер, что соответствует концепции проактивного контроллинга, обозначенной в работах Е.А. Маслиховой²⁵. В совокупности проведенный анализ показывает, что применение методики планирования по точке безубыточности способствует формированию внутреннего механизма финансового самоконтроля и создает основу для устойчивого развития организации.

Обсуждение

Переход от традиционного бюджетирования к модели финансового планирования на основе точки безубыточности сопровождается изменением методики расчета и трансформацией управленческих отношений внутри организации. В отличие от сметного подхода, где финансовая служба выполняет преимущественно контрольные функции, новая система формирует распределенную модель ответственности, при которой каждый руководитель подразделения становится участником общего финансового процесса. В исследовании Е.И. Костюковой²⁶ отмечено, что подобное перераспределение полномочий формирует проектный тип управленческой культуры, обеспечивающий интеграцию стратегических и оперативных решений. В условиях внедрения методики по точке безубыточности руководство предприятия действует как финансовая коллегия, объединяющая представителей ключевых подразделений. Данная форма организации планирования обеспечивает кол-

²⁴ Дударева А.Б., Кравченко Т.С. Управление затратами как один из основных факторов, влияющих на финансовый результат компании. Вестник техносферной безопасности и сельского развития. 2023. № 3 (34). С. 14–19. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-zatratami-kak-odin-iz-osnovnyh-faktorov-vliyayuschih-na-finansovyy-rezultat-kompanii-1> (дата обращения: 30.09.2025).

²⁵ Маслихова Е.А., Межина М.В., Данилова С.В. Организационные аспекты процесса управления затратами предприятия. Вестник Академии знаний. 2024. № 2 (61). С. 667–673. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionnye-aspekty-protssessa-upravleniya-zatratami-predpriyatiya> (дата обращения: 03.10.2025).

²⁶ Костюкова Е.И., Бобрышев А.Н., Фролов А.В., Агафонова Н.П. Организация управленческого учета по центрам финансовой ответственности экономического субъекта в условиях применения системы проектного менеджмента. Известия ТСХА. 2022. № 1. С. 71–82.

лективное принятие решений, что усиливает взаимосвязь между производственными, сбытовыми и финансовыми функциями. При регулярных заседаниях коллегии происходит сверка плановых и фактических показателей, совместный анализ факторов отклонений, определение источников неэффективности, формулирование корректирующих мер. Как подчеркивает А.М. Усенко²⁷, подобная коллегиальная форма повышает диагностическую способность системы управленческого учета и способствует согласованию интересов различных структурных уровней.

Особое значение в рассматриваемой модели приобретает систематичность управленческого цикла. Финансовое планирование реализуется в разрезе нескольких горизонтов: годового, месячного и недельного. Годовой план определяет стратегические ориентиры, месячные показатели отражают тактические задачи подразделений, а недельные совещания позволяют оперативно корректировать действия. Такая схема обеспечивает непрерывный мониторинг финансового состояния предприятия и позволяет выстраивать адаптивную обратную связь между планом и фактом. В исследовании В.Н. Ерохина²⁸ отмечено, что именно регулярность анализа и актуализация планов обеспечивают устойчивость системы управления затратами, особенно в условиях высокой изменчивости внешней среды.

Эффект внедрения методики выражается в формировании у руководителей подразделений осознанного отношения к затратам. Расходы перестают восприниматься как формальная статья бюджета и начинают рассматриваться как управленческий фактор, влияющий на финансовый результат. Данная переориентация соответствует инвестиционной логике финансового планирования, при которой каждая трата оценивается с точки зрения ее вклада в достижение маржинального дохода. Как отмечает И.М. Каева²⁹, раздельное бюджетирование по видам деятельности способствует устранению искажений при оценке рентабельности и формирует культуру персональной ответственности.

Повышение осознанности финансовых решений напрямую связано с ростом управляемости затрат и общей устойчивостью предприятия. Система постоянного анализа отклонений формирует у сотрудников понимание зависимости между действиями и финансовыми результатами. Это, в свою очередь, способствует снижению организационной инертности, сокращению неэффективных расходов и укреплению дисциплины исполнения бюджета. В исследованиях Е.А. Маслиховой³⁰ и А.Б. Дударевой³¹ подчеркивается, что именно поведенческий аспект контроллинга — осознанность, вовлеченность и обратная связь — определяют успех внедрения современных моделей финансового планирования.

Современные тенденции управления затратами демонстрируют, что эффективность методики финансового планирования по точке безубыточности во многом определяется степенью цифровизации аналитических и контрольных процессов. Внедрение ERP- и BI-систем позволяет интегрировать расчеты маржинального дохода, контроль затрат и анализ безубыточности в единую информационную среду. Как подчеркивает Е.А. Маслихова³², переход от табличных инструментов к автоматизированным платформам формирует условия для непрерывного контроля исполнения бюджета и оперативного выявления отклонений.

Цифровая трансформация финансового планирования обеспечивает возможность отслеживания динамики показателей точек безубыточности в режиме реального времени. ERP-модули (на-

²⁷ Усенко А.М. Роль и значение центров ответственности в диагностике финансовых отношений предприятий АПК. Научные труды Вольного экономического общества России. 2021. № 4. С. 441–446.

²⁸ Ерохин В.Н., Шешукова Т.Г. Особенности системы управления затратами на предприятиях авиастроения. Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. 2021. № 3. С. 270–279.

²⁹ Каева И.М. Организация и осуществление процесса бюджетирования по видам деятельности и центрам финансовой ответственности на предприятии. Экономика и социум. 2023. № 10 (113)-1. С. 481–490.

³⁰ Маслихова Е.А., Межина М.В., Данилова С.В. Организационные аспекты процесса управления затратами предприятия. Вестник Академии знаний. 2024. № 2 (61). С. 667–673.

³¹ Дударева А.Б., Кравченко Т.С. Управление затратами как один из основных факторов, влияющих на финансовый результат компании. Вестник техносферной безопасности и сельского развития. 2023. № 3 (34). С. 14–19.

³² Маслихова Е.А., Межина М.В., Данилова С.В. Организационные аспекты процесса управления затратами предприятия. Вестник Академии знаний. 2024. № 2 (61). С. 667–673.

пример, 1С:ERP) позволяют фиксировать постоянные и переменные затраты по центрам ответственности, тогда как BI-системы обеспечивают визуализацию маржинального дохода и сценарное моделирование. В отличие от традиционных инструментов, данные системы обеспечивают сопоставимость информации между бухгалтерским и управленческим учетом, что особенно важно для организаций со сложной структурой и множеством подразделений. В исследовании Е.И. Костюковой³³ отмечено, что использование интегрированных цифровых решений способствует синхронизации финансовых потоков и повышению достоверности управленческих решений. Одним из ключевых эффектов цифровизации является повышение точности расчета себестоимости и скорости обновления данных. Согласно выводам В.Н. Ерохина³⁴, внедрение ERP-модулей и BI-платформ позволяет сократить временной лаг между фиксацией факта расхода и его отражением в управленческой отчетности, что усиливает проактивный характер контроллинга. Система цифрового мониторинга формирует непрерывный контур обратной связи, обеспечивающий актуализацию финансовых планов и предупреждение кассовых разрывов. В таблице 3 представлены основные инструменты контроля исполнения бюджета, используемые в модели планирования по точке безубыточности.

Таблица 3

Инструменты контроля исполнения бюджета в модели планирования по точке безубыточности³⁵

Система/метод	Инструментарий	Точность расчета себестоимости, %	Скорость обновления данных (1–5)	Интеграция с ERP
Excel	Табличные модели	65	2	Низкая
1С:ERP	Регламентированный модуль «ЦФО»	80	4	Высокая
MES	Производственный контроль	88	5	Средняя
Облачные BI-платформы	Дашборды и аналитика	90	5	Высокая

Примечание: «Скорость обновления данных оценена по пятибалльной шкале — от 1 (низкая, ручное обновление) до 5 (высокая, автоматическое обновление в реальном времени)».

Как видно из таблицы 3, максимальные показатели точности и оперативности демонстрируют BI-платформы и интегрированные ERP-системы, обеспечивающие высокий уровень автоматизации управленческого анализа. В отличие от традиционного Excel-моделирования, эти решения позволяют объединить стратегические и оперативные функции контроллинга в едином цифровом контуре. Согласно выводам А.Б. Дударевой³⁶, именно такой формат интеграции обеспечивает переход от реактивного анализа к прогнозному управлению затратами и снижает зависимость управленческих решений от субъективных оценок.

Кроме того, цифровизация способствует укреплению горизонтальных связей между подразделениями. Системы BI позволяют визуализировать показатели эффективности в формате интерактивных панелей, доступных всем руководителям, тем самым усиливая эффект вовлеченности

³³ Костюкова Е.И., Бобрышев А.Н., Фролов А.В., Агафонова Н.П. Организация управленческого учета по центрам финансовой ответственности экономического субъекта в условиях применения системы проектного менеджмента. Известия ТСХА. 2022. № 1. С. 71–82.

³⁴ Ерохин В.Н., Шешукова Т.Г. Особенности системы управления затратами на предприятиях авиастроения. Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. 2021. № 3. С. 270–279.

³⁵ Составлено автором на основе: Маслихова Е.А., Межина М.В., Данилова С.В. Организационные аспекты процесса управления затратами предприятия. Вестник Академии знаний. 2024. № 2 (61). С. 667–673.

³⁶ Дударева А.Б., Кравченко Т.С. Управление затратами как один из основных факторов, влияющих на финансовый результат компании. Вестник техносферной безопасности и сельского развития. 2023. № 3 (34). С. 14–19.

и коллективного контроля. Как отмечается в исследовании И.М. Каевой³⁷, использование цифровых инструментов повышает прозрачность финансовой информации и способствует формированию единого информационного пространства для всех уровней управления.

Следовательно, внедрение ERP- и BI-технологий становится ключевым фактором успешной реализации методики финансового планирования по точке безубыточности. Цифровые инструменты обеспечивают повышение точности прогнозов, сокращение временных лагов между планом и фактом, формируют основу для построения адаптивной системы контроллинга, способной поддерживать финансовую устойчивость предприятия в динамичной экономической среде.

Заключение

Проведенное исследование подтвердило, что традиционные формы финансового планирования, основанные на бюджете движения денежных средств и сметном подходе к затратам, не обеспечивают необходимого уровня управляемости и вовлеченности подразделений в процесс принятия решений. Централизованный характер бюджетирования, низкая детализация расходов и преобладание косвенных статей формируют искаженное представление о финансовом результате, препятствуя своевременной корректировке планов и рациональному распределению ресурсов.

Разработанная методика финансового планирования по точке безубыточности представляет собой принципиально иной подход, ориентированный на инвестиционное восприятие расходов и коллективную ответственность за достижение финансовых целей. В отличие от традиционных моделей, данная система рассматривает каждый расход как вложение, направленное на получение маржинального дохода, что позволяет установить причинно-следственные связи между затратами, доходами и управленческими решениями. Вовлечение руководителей подразделений в процесс планирования формирует «финансовую коллегию», обеспечивающую баланс интересов между различными звеньями организации и повышающую качество управленческих решений.

Реализация предложенной методики сопровождается институциональными и технологическими эффектами. С организационной точки зрения, формируется распределенная система ответственности, в которой каждый руководитель осознает влияние своих решений на общий финансовый результат. С технологической — внедрение ERP- и BI-инструментов обеспечивает переход от статического к динамическому контроллингу, когда показатели точки безубыточности и маржинального дохода анализируются в режиме реального времени. Это повышает прозрачность финансовых потоков, ускоряет процесс корректировки планов и способствует формированию устойчивой финансовой архитектуры предприятия.

Таким образом, финансовое планирование на основе точки безубыточности выступает эффективной административной технологией, обеспечивающей переход от фиксации затрат к их активному управлению. Его применение позволяет повысить экономическую эффективность и сократить совокупные расходы и сформировать культуру осознанного участия всех подразделений в достижении корпоративных целей. В условиях цифровизации экономики данная методика может рассматриваться как ключевой инструмент повышения финансовой устойчивости и конкурентоспособности организаций, ориентированных на стратегическое развитие и долгосрочную эффективность.

Список литературы

1. Акатьев В.В., Лызлов А.И. Управление затратами в мировой экономике. Экономика и социум. 2023. № 6-1 (109). С. 599–605.
2. Глушенко А.В., Егорова Е.М., Полторынкина В.В. Управленческий учет по центрам ответственности как основа развития нового организационно-экономического механизма функционирования вуза. Вестник Академии знаний. 2022. № 1 (48). С. 47–54.
3. Дударева А.Б., Кравченко Т.С. Управление затратами как один из основных факторов, влияющих на финансовый результат компании. Вестник техносферной безопасности и сельского развития. 2023. № 3 (34). С. 14–19.

³⁷ Каева И.М. Организация и осуществление процесса бюджетирования по видам деятельности и центрам финансовой ответственности на предприятии. Экономика и социум. 2023. № 10 (113)-1. С. 481–490.

4. Ерохин В.Н., Шешукова Т.Г. Особенности системы управления затратами на предприятиях авиастроения. Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. 2021. № 3. С. 270–279.
5. Каева И.М. Организация и осуществление процесса бюджетирования по видам деятельности и центрам финансовой ответственности на предприятии. Экономика и социум. 2023. № 10 (113)-1. С. 481–490.
6. Костюкова Е.И., Бобрышев А.Н., Фролов А.В., Агафонова Н.П. Организация управленческого учета по центрам финансовой ответственности экономического субъекта в условиях применения системы проектного менеджмента. Известия ТСХА. 2022. № 1. С. 71–82.
7. Маслихова Е.А., Межина М.В., Данилова С.В. Организационные аспекты процесса управления затратами предприятия. Вестник Академии знаний. 2024. № 2 (61). С. 667–673.
8. Мелентьев П.А. Система центров ответственности при контроллинге современной организации. Прикладные экономические исследования. 2021. № 1 (41). С. 23–28.
9. Пьянкова С.Г., Аркалов Д.П. Методика управления затратами на государственные услуги и содержание инфраструктуры. Государственное управление. Электронный вестник. 2022. № 92. С. 24–41.
10. Усенко А.М. Роль и значение центров ответственности в диагностике финансовых отношений предприятий АПК. Научные труды Вольного экономического общества России. 2021. № 4. С. 441–446.

References

1. Akatiev V.V., Lyzlov A.I. Cost Management in the Global Economy. Economics and Society. 2023. № 6-1 (109). S. 599–605.
2. Glushchenko A.V., Egorova E.M., Poltorynkina V.V. Management accounting by centers of responsibility as the basis for the development of a new organizational and economic mechanism for the functioning of the university. Bulletin of the Academy of Knowledge. 2022. № 1 (48). S. 47–54.
3. Dudareva A.B., Kravchenko T. S. Cost management as one of the main factors affecting the financial result of the company. Bulletin of Technosphere Safety and Rural Development. 2023. № 3 (34). S. 14–19.
4. Erokhin V.N., Sheshukova T.G. Features of the cost management system at aircraft manufacturing enterprises. Bulletin of PNIPU. Socio-economic sciences. 2021. № 3. S. 270–279.
5. Kaeva I.M. Organization and implementation of the budgeting process by type of activity and financial responsibility centers at the enterprise. Economics and Society. 2023. № 10 (113)-1. P. 481–490.
6. Kostyukova E.I., Bobryshev A.N., Frolov A.V., Agafonova N.P. Organization of management accounting by financial responsibility centers of an economic entity in the context of the application of a project management system. Izvestia TSHA. 2022. № 1. S. 71–82.
7. Maslikhova E.A., Mezhdina M.V., Danilova S.V. Organizational aspects of the enterprise cost management process. Bulletin of the Academy of Knowledge. 2024. № 2 (61). S. 667–673.
8. Melentyev P.A. System of responsibility centers for controlling a modern organization. Applied economic research. 2021. № 1 (41). S. 23–28.
9. Pyankova S.G., Arkalov D.P. Methods of managing costs for public services and infrastructure maintenance. Public administration. Electronic bulletin. 2022. № 92. S. 24–41.
10. Usenko A.M. Role and importance of responsibility centers in the diagnosis of financial relations of agricultural enterprises. Scientific works of the Free Economic Society of Russia. 2021. № 4. S. 441–446.

Статья поступила в редакцию 26.09.2025; одобрена после рецензирования 10.11.2025; принята к публикации 12.11.2025.

The article was submitted 26.09.2025; approved after reviewing 10.11.2025; accepted for publication 12.11.2025.