

УДК 69.003.13

**МЕТОДИКА ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЁТА В ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ КОМПАНИИ И РОЛЬ ТЕХНИЧЕСКОГО ДИРЕКТОРА В ПРИНЯТИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ****И.Г. Человский**

Финансовый директор, Технический директор ООО «ВИНТЕХ», Копейск, email: che.vintech@gmail.com

**Аннотация.** В статье рассматриваются особенности построения системы управленческого учёта в производственной компании в условиях многопрофильного производственного бизнеса и проектной деятельности с позиций управленческой практики и роли технического директора в принятии управленческих решений. Целью работы является обоснование авторской методики построения системы управленческого учёта, ориентированной на разграничение бухгалтерского и управленческого аспекта, формирование показателей от производства и включение управленческой информации о технических процессах в управленческие решения по направлениям деятельности и проектам. В качестве методов исследования использованы анализ управленческой практики, сопоставление технических показателей с финансовыми результатами, а также обобщение подходов к внедрению управленческого учёта в систему управления производственной компанией. В статье предложена графическая модель управленческого учёта с участием технического директора, раскрывающая взаимосвязь технических управленческих решений, производственных данных, структуры управленческого учёта, управленческой отчётности и управленческих решений руководителей. Практическая значимость статьи заключается в возможности применения предложенной методики в производственных компаниях с многопрофильной структурой бизнеса для повышения сопоставимости данных по проектам и направлениям деятельности, согласованности управленческих решений и предсказуемости выполнения производственных планов и договорных сроков.

**Ключевые слова:** управленческий учёт, производственная компания, технический директор, управленческие решения, многопрофильный бизнес, центры ответственности.

**THE METHODOLOGY OF BUILDING A MANAGEMENT ACCOUNTING SYSTEM IN A MANUFACTURING COMPANY AND THE ROLE OF THE TECHNICAL DIRECTOR IN MAKING MANAGERIAL DECISIONS****I.G. Chelovskiy**

Financial Director, Technical Director of Vintech LLC, Kopeysk, email: che.vintech@gmail.com

**Abstract.** The article examines the features of building a management accounting system in a manufacturing company in the context of a multidisciplinary manufacturing business and project activities from the perspective of managerial practice and the role of the technical director in making managerial decisions. The purpose of the work is to substantiate the author's methodology for building a management accounting system, focused on distinguishing the accounting and management aspects, the formation of indicators from production and the inclusion of management information about technical processes in management decisions on areas of activity and projects. The research methods used are the analysis of management practice, the comparison of technical indicators with financial results, as well as the generalization of approaches to the implementation of management accounting in the management system of a manufacturing company. The article offers a graphical model of management accounting with the participation of a technical director, revealing the relationship between technical management decisions, production data, the structure of management accounting, management reporting and management decisions of managers. The practical significance of the article lies in the possibility of applying the proposed methodology in manufacturing companies with a multidisciplinary business structure to increase the comparability of data on projects and areas of activity, the consistency of management decisions and the predictability of the implementation of production plans and contractual deadlines.

**Keywords:** management accounting, production company, technical director, management solutions, multidisciplinary business, responsibility centers.

Дата поступления статьи в редакцию: 30.12.2025

Дата принятия статьи в печать: 18.02.2026

**Введение**

В условиях многопрофильного производственного бизнеса управленческий учёт приобретает значение инструмента, обеспечивающего сопоставимость данных по направлениям деятельности и проектам



в рамках единого хозяйственного пространства. Разнотипные производственные циклы, индивидуальные изделия и проектная организация работ формируют неоднородную структуру затрат и результатов, что усиливает потребность в управленческой информации, ориентированной на принятие управленческих решений – в такой среде управленческий учёт связывает производственные процессы с экономическими показателями компании на уровне текущего управления. Важно отметить, что классический бухгалтерский учёт ориентирован на регламентированное отражение хозяйственных операций и формирование отчётности по установленным правилам, что, безусловно, ограничивает его применимость для оперативных управленческих решений. Информация бухгалтерского учёта отражает итоги совершённых операций и временно отстаёт от фактического хода производства и проектов, что снижает её практическую ценность для управления [1]. Для анализа выполнения заказов, загрузки оборудования и соблюдения сроков исполнения договоров управленческому звену требуется иной массив данных, выходящий за рамки бухгалтерского учёта. В эпоху цифровых технологий наблюдается рост роли технического директора в системе управления производственной компанией, который связан с концентрацией у него управленческой информации о технических процессах, производственных циклах и проектных этапах. Технический директор формирует представление о фактическом состоянии производства, которое используется для интерпретации показателей управленческого учёта и подготовки управленческих решений. При таком распределении функций управленческий учёт опирается на данные, получаемые от технического блока, что усиливает значение технического директора как управленца [2]. В связи с этим актуальным представляется построение системы управленческого учёта в производственной компании с учётом роли технического директора в принятии управленческих решений.

В рамках настоящего исследования использованы теоретические методы анализа и обобщения научных представлений об управленческом учёте в производственной компании, а также методы сопоставления и систематизации положений, отражающих взаимосвязь управленческой информации и управленческих решений. Исследование опирается на интерпретацию управленческого учёта как элемента системы управления, формируемого в результате взаимодействия производственных процессов и управленческого уровня компании. Применение указанных методов позволило выделить существенные характеристики управленческого учёта и обосновать роль технического директора в формировании управленческой информации в условиях многопрофильного производственного бизнеса.

### **Цель исследования**

Целью статьи является разработка методики построения системы управленческого учёта в производственной компании с учётом роли технического директора в принятии управленческих решений.

### **Результаты исследования**

В производственных компаниях управленческий учёт сталкивается с разрывом между показателями, отражающими техническое состояние производства, и финансовыми результатами, используемыми в управлении. Производственные циклы, загрузка оборудования и этапы выполнения работ описываются в одной системе координат, тогда как управленческие показатели часто формируются в иной плоскости. Поэтому возникает ситуация, в рамках которой управленческое решение опирается на обобщённые данные и слабо соотносится с фактическим ходом производственных процессов [3].

Непрозрачность управленческого учёта по проектам и направлениям деятельности усиливается по мере усложнения структуры производственного бизнеса. Проекты с разной длительностью и технологическим содержанием сводятся в агрегированные показатели, что искажает представление о результатах работы отдельных направлений. Управленческая информация в подобных условиях теряет связь с конкретными производственными задачами и затрудняет оценку исполнения заказов [4]. Также источником проблем выступает разделение управленческих и производственных функций, при котором формирование управленческого учёта происходит вне системы производства [5]. Производственные подразделения оперируют техническими параметрами и сроками выполнения работ, тогда как на управленческом уровне используются показатели, не отражающие внутреннюю структуру производства. Как следствие, расхождение снижает согласованность управленческих решений и производственных действий. Ещё одна проблема – дублирование функций между управлением и производством, которая проявляется в одновременном сборе и интерпретации данных, предназначенных для принятия решений. Одни и те же параметры описываются разными структурными подразделениями в разных форматах, что приводит к расхождениям в оценках и интерпретациях. Управленческий учёт таким образом утрачивает целостность и перестаёт выполнять роль единого информационного пространства [6].

Отсутствие единого представления о ходе производственных процессов отражается и на качестве управленческих решений по распределению ресурсов. Планирование загрузки мощностей, сроков выполнения работ и экономических результатов осуществляется на основе обобщённых показателей, не раскрывающих внутренние ограничения производства. Поэтому в таком состоянии управленческого учёта снижается поддержка согласования решений между управленческим и производственным уровнями.

Ключевые проблемы управленческого учёта в производственных компаниях обобщены ниже (табл. 1). Совокупность указанных проблем показывает, что управленческий учёт в производственных компаниях нередко функционирует обособленно от реальных технических процессов. Информация, используемая в управлении, не в полной мере отражает структуру производственной деятельности и проектных работ. В связи с этим возрастает роль технического директора в системе управления, поскольку он располагает данными, необходимыми для осмысленного управленческого анализа.

Технический директор в системе управленческого учёта выступает владельцем части исходных данных, которые отражают ход производственных процессов на уровне операций и этапов работ. В управленческом учёте используются сведения о производственных циклах и фактическом выполнении заказов, поступающие из технического блока. Управленцы применяют эти данные при анализе отклонений и оценке исполнения планов, в то время как отсутствие подобных сведений снижает информативность управленческих показателей. По этой причине участие технического директора относится к функции обеспечения достоверности управленческой информации.

К управленческому учёту часто попадают экономические итоги, которые не раскрывают причин отклонений в производстве. Технический директор обеспечивает интерпретацию отклонений за счёт выявления технологических факторов, которые влияют на сроки, объёмы и потребление ресурсов. Смысл управленческого решения меняется при наличии информации об источнике отклонения в производственном процессе, в связи с чем значимая функция технического директора связана с описанием технологической структуры изделия или работ, поскольку управленческий учёт должен опираться на реальное разложение процесса на этапы. Сопоставимость управленческих данных по заказам появляется при единых правилах отражения стадий выполнения и состава работ. Технический директор обеспечивает выполнение этих правил в производственных структурных подразделениях.

Таблица 1

### Ключевые проблемы управленческого учёта в производственных компаниях

Проблема управленческого учёта	Проявление в производственной деятельности	Последствие для управленческих решений	Уровень возникновения проблемы
Разрыв между техническими и финансовыми показателями	Несоответствие данных о производственных циклах и показателей управленческого учёта	Принятие решений на основе обобщённых показателей, слабо отражающих ход производства	Взаимодействие производственных подразделений и управленческого учёта
Отсутствие прозрачности по проектам	Агрегирование разнородных проектов в единые управленческие показатели	Искажение оценки результатов отдельных проектов и направлений деятельности	Управленческий учёт по проектам
Отсутствие прозрачности по направлениям деятельности	Сведение различных видов производственной деятельности в общие показатели	Снижение точности анализа эффективности направлений бизнеса	Управленческий учёт по направлениям
Разделение управленческих и производственных функций	Формирование управленческой информации вне производственных процессов	Ослабление связи управленческих решений с реальными производственными ограничениями	Организация системы управления
Дублирование сбора управленческой информации	Параллельное описание одних и тех же параметров разными подразделениями	Расхождения в интерпретации данных и снижение согласованности решений	Управленческие и производственные подразделения
Фрагментарность управленческой информации	Отсутствие единого представления о ходе производственных процессов	Ограничение аналитической ценности управленческого учёта	Система управленческого учёта в целом

Источник: авторская разработка.

Проектные работы в производственной компании опираются на контроль фактической готовности изделия и выполнения этапов работ, поэтому управленцы регулярно обращаются к данным технического блока. Технический директор и технический блок оценивают готовность изделия и состояние этапов на основе производственных данных. Управленцы используют эти сведения при контроле сроков и планов выполнения. При этом качество управленческого учёта снижается тогда, когда различные подразделения собирают одни и те же данные в разных форматах и по разным правилам. Технический директор согласует единое описание производственных параметров для управленческой информации [7]. Руководители в управленческих обсуждениях используют сопоставимые данные и исключают разные версии одного показателя. Управленцы принимают решения с учётом ограничений оборудования, технологии и производственных циклов, поэтому участие технического директора входит в стандартную процедуру обсуждения решений. Данные управленческого учёта применяются для оценки реализуемости управленческих действий в производстве. Практическая определённость управленческих действий возникает при отражении технических условий в управленческой информации [8].

Далее важно выделить соответствие технических управленческих решений и основных показателей управленческого учёта (табл. 2). Предложенное соответствие отражает практическую связь производственных действий с экономическими параметрами деятельности компании. Технический директор принимает решения, связанные с производственным циклом, технологическим процессом, загрузкой оборудования и качеством изделия, тогда как управленцы оценивают их последствия на основе показателей управленческого учёта. Поэтому сопоставление конкретного технического решения с показателем управленческого учёта, который устанавливает его влияние на затраты, сроки и выполнение заказов, является значимым.

Таблица 2

**Соответствие технических управленческих решений и основных показателей управленческого учёта**

Техническое управленческое решение	Объект решения	Показатель управленческого учёта	Интерпретация
Планирование загрузки оборудования	Оборудование	Коэффициент использования оборудования	Доступность мощности для заказов и проектов
Формирование производственного графика	Производственный цикл	Длительность производственного цикла	Сопоставимость сроков производства и планов исполнения
Назначение последовательности операций	Технологический процесс	Трудоёмкость по операциям	Причина отклонений по трудозатратам и срокам
Утверждение нормы расхода материалов	Материалы	Материальные затраты по заказу	Влияние нормы расхода на себестоимость заказа
Выбор партии запуска	Партия производства	Удельные затраты переналадки	Влияние партии на затраты и загрузку оборудования
Решение по переналадке	Переналадка	Время переналадки	Потери времени и влияние на выполнение графика
Контроль качества изделия	Качество	Доля переделок	Потери от переделок и изменение фактической себестоимости
Решение по доработке изделия	Конструкция изделия	Затраты на доработку	Изменение затрат по заказу при доработке
Решение по этапности работ	Этапы работ	Доля незавершённого производства	Состояние выполнения работ и отражение затрат по этапам
Решение по замене материала	Материал	Отклонение материальных затрат	Причина изменения себестоимости заказа
Решение по остановке и восстановлению работ	Производственный процесс	Время простоя	Потери рабочего времени и влияние на сроки исполнения
Решение по передаче части работ подрядчику	Производственная операция	Затраты на подрядные работы	Замещение внутренних затрат затратами на подряд

Источник: авторская разработка.

Бухгалтерский аспект и управленческий аспект относятся к разным задачам, поэтому в производственной компании их смешение снижает качество управленческих решений [9]. Руководители получают из бухгалтерского учёта регламентированные данные об операциях, тогда как управленческий учёт ориентируется на управленческую информацию для текущего управления производством и проектами. Разграничение аспектов задаёт понятные границы ответственности и снижает риск подмены управленческого анализа формальной отчётностью. Показатели «от производства» возникают из технических процессов и производственных циклов, поэтому технический директор участвует в их определении и проверке [10]. Управленцы используют показатели «от производства» при анализе выполнения заказов и проектных этапов, поскольку экономические итоги сами по себе не раскрывают причины отклонений. В связи с этим предлагаемая методика ориентирует управленческий учёт на данные, которые отражают ход контролируемых процессов.

Формальная отчётность описывает результат хозяйственных операций и не покрывает часть параметров, которые управленцы контролируют в производственной компании. Предлагаемая методика связывает управленческий учёт с контролируемыми процессами за счёт отражения этапов работ, загрузки оборудования и параметров качества в управленческой информации. Технический директор в авторской модели выступает носителем данных, которые позволяют руководителям соотнести управленческие решения с фактическим состоянием производства.

В рамках предлагаемой методики важнейшее место занимают центры ответственности и управленческие показатели в производственном бизнесе (табл. 3).

Центры ответственности в производственной компании выделяются по управляемым участкам деятельности, а ответственность закрепляется за руководителями подразделений и руководителями направлений. Управленческий учёт по центрам ответственности отражает показатели, которые руководители реально контролируют в ежедневной работе. Технический директор обеспечивает корректность части показателей центров ответственности, связанных с производственными циклами и техническими процессами.

Проектный учёт необходим, когда производственная компания ведёт параллельные проекты с различной длительностью и технологическим содержанием. Руководители проекта используют управленческий учёт для контроля выполнения этапов и сопоставления плановых и фактических результатов по проекту. Технический директор и технический блок предоставляют управленческую информацию о фактической готовности изделия и состоянии проектных работ. Продуктовый учёт применяется, когда производственная компания выпускает изделия с различной конструкцией и разной трудоёмкостью производства. Управленцы используют продуктовый учёт для сопоставления результатов по изделиям на основе данных о составе работ и фактических затратах. Технический директор поддерживает продуктовый учёт за счёт описания технологической структуры изделия и контроля корректности данных по операциям. Учёт по направлениям деятельности обеспечивает сопоставимость результатов в условиях многопрофильного производственного бизнеса. Руководители направления используют управленческий учёт для оценки выполнения заказов и результатов по направлению, а агрегированные показатели получают расшифровку на уровне проектов и изделий. Технический директор участвует в согласовании показателей по направлениям, когда направления различаются по производственным циклам и технологическим процессам. Связь технических показателей с финансовыми результатами строится на сопоставлении производственных параметров с экономическими итогами управленческого учёта. Руководители используют технические показатели для объяснения отклонений по затратам и срокам, после чего финансовые результаты получают управленческую интерпретацию. Технический директор обеспечивает доступ к данным, которые отражают технические причины отклонений и параметры выполнения работ.

Структура управленческого учёта в производственной компании объединяет центры ответственности, проектный и продуктовый учёт, а также учёт по направлениям деятельности в единой системе управленческой информации.

Руководители используют единую структуру для сопоставления результатов по разным уровням управления и согласования управленческих решений с производственными возможностями. Технический директор в данной структуре выполняет функцию поставщика и интерпретатора данных, связанных с техническими процессами и производственными циклами.

Таким образом, можно схематически изобразить предлагаемую методику управленческого учёта с участием технического директора (рис. 1).

Методика управленческого учёта с участием технического директора ориентирует управленцев на управленческую информацию, связанную с техническими процессами в производственной компании.



Технический директор выступает участником управленческого учёта не по формальному признаку должности, а по содержанию управленческих задач. Управленческие решения получают проверяемое обоснование за счёт сопоставления экономических результатов с параметрами производства и проектных работ. Исходной областью методики выступают производственные циклы и проектная деятельность, поскольку именно там возникают отклонения по срокам, объёмам и качеству. Производственные подразделения выполняют работы по этапам, а технический директор обеспечивает управленческую интерпретацию состояния этапов. Управленцы получают возможность оценивать результат работы на основе динамики выполнения производственных задач.

Технические управленческие решения в методике рассматриваются как управляемые воздействия на производство, которые поддаются измерению в управленческом учёте. Руководители связывают решение по графику производства, запуску работ, переналадке и доработке изделия с показателями, отражающими последствия решения для затрат и сроков. Технический директор активно участвует в уточнении параметров решения, когда решение затрагивает технологическую последовательность и загрузку оборудования.

Управленческие данные «от производства» выступают содержательным ядром методики, поскольку управленческий учёт ориентируется на показатели, которые подтверждаются производственными данными. Технический директор и технический блок обеспечивают корректность данных по трудоёмкости по операциям, времени переналадки, времени простоя и доле переделок. Управленцы используют данные по доле незавершённого производства и выполнению этапов проекта для оценки состояния заказов.

Таблица 3

**Центры ответственности и управленческие показатели в производственном бизнесе**

Центр	Граница ответственности	Показатель	Интерпретация	Ответственный руководитель
Производство	Выполнение производственного графика и соблюдение производственных циклов	Выполнение производственного плана	Степень исполнения заказов в срок	Технический директор
	Использование оборудования	Коэффициент использования оборудования	Доступность мощности для заказов и проектов	Технический директор
	Потери рабочего времени	Время простоя	Влияние простоев на сроки и выпуск	Технический директор
Качество	Соответствие изделия требованиям и снижение потерь	Доля переделок	Потери от переделок и влияние на себестоимость	Технический директор
Техническая подготовка производства	Технологическая готовность выполнения работ	Длительность подготовки производства	Влияние подготовки на сроки заказов	Технический директор
Проект	Выполнение этапов проектных работ	Выполнение этапов проекта	Текущее состояние проектов	Руководитель проекта
	Соблюдение сроков исполнения заказов по проекту	Отклонение по срокам	Риск нарушения договорных сроков	Руководитель проекта
Снабжение	Обеспечение производства материалами	Срок поставки материала	Риск остановки работ из-за отсутствия материалов	Руководитель снабжения
	Потребление материалов в производстве	Отклонение материальных затрат	Причина изменения себестоимости	Руководитель снабжения
Склад	Управление запасами материалов	Оборачиваемость запасов	Скорость использования запасов	Руководитель склада
Продажи	Формирование портфеля заказов	Портфель заказов	Объём подтверждённых заказов для планирования производства	Руководитель продаж
Финансы	Контроль затрат и результата	Себестоимость заказа	Экономический результат выполнения заказа	Финансовый директор

Источник: авторская разработка.

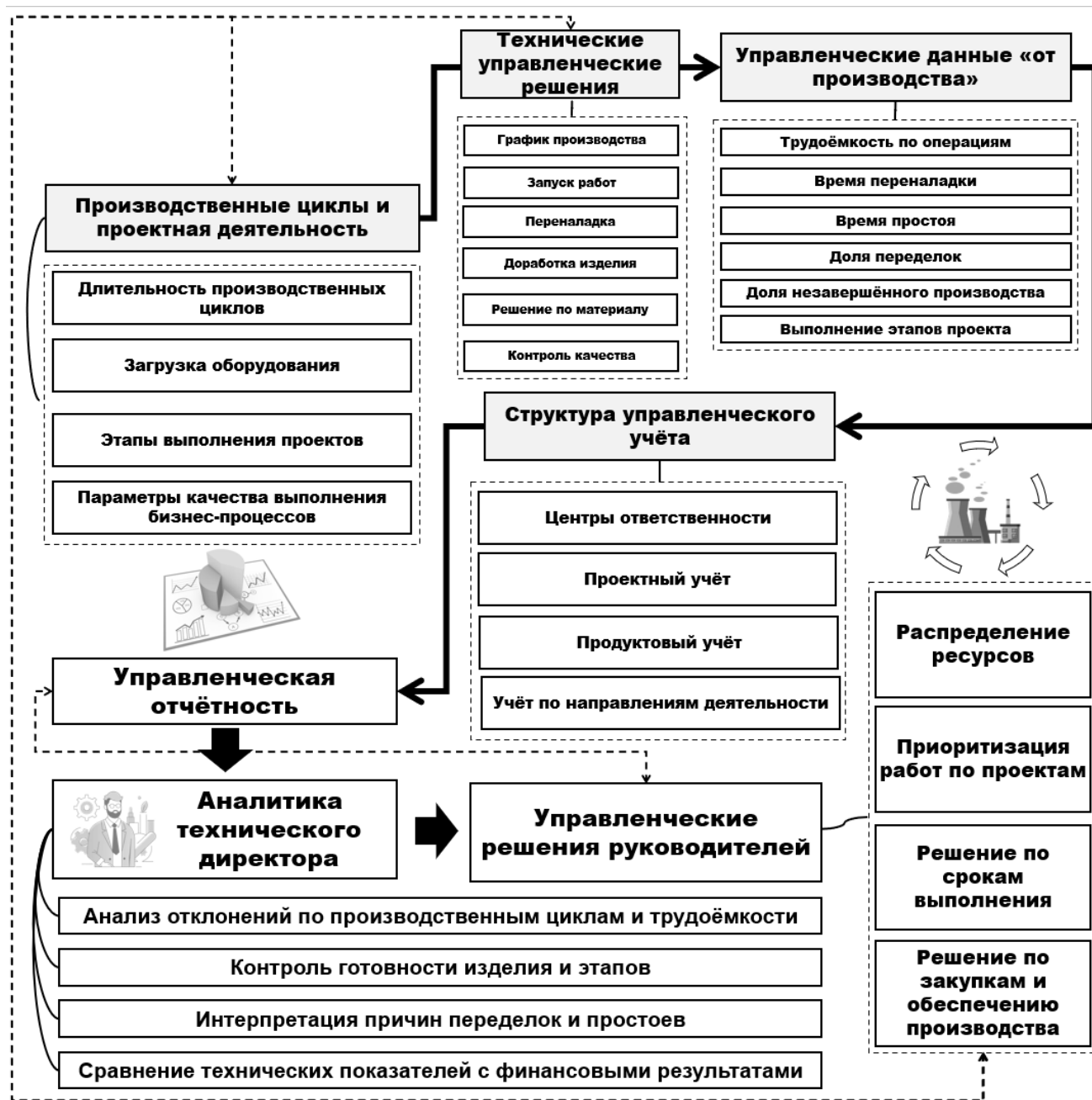


Рис. 1. Методика управленческого учёта с участием технического директора

Источник: авторская разработка.

Структура управленческого учёта в методике обеспечивает распределение управленческой информации по объектам управления, что снижает разрыв между производством и управленческими решениями. Центры ответственности задают рамки ответственности руководителей подразделений, а проектный учёт обеспечивает видимость результатов по проектам. Продуктовый учёт и учёт по направлениям деятельности позволяют сопоставлять изделия и направления в пределах производственной компании.

Управленческая отчётность в методике ориентирована на регулярное представление показателей по проектам, изделиям, направлениям деятельности и центрам ответственности. Руководители используют управленческую отчётность для сопоставления плановых и фактических результатов с учётом текущего состояния производства. Технический директор участвует в подготовке части управленческой отчётности, связанной с технологическими параметрами и ходом выполнения работ.

Аналитика технического директора в методике направлена на выявление причин отклонений и на интерпретацию их влияния на управленческие показатели. Технический директор анализирует отклоне-

ния по производственным циклам и трудоёмкости, контролирует готовность изделия и этапов, а также интерпретирует причины переделок и простоев. Руководители получают основание для оценки финансовых результатов через сопоставление технических показателей с экономическими итогами.

Управленческие решения руководителей в методике принимаются на основе управленческой отчётности и аналитики технического директора, что снижает риск ошибочной интерпретации показателей управленческого учёта. Руководители распределяют ресурсы, определяют приоритизацию работ по проектам, принимают решение по срокам выполнения и решение по закупкам и обеспечению производства. Технический директор оценивает реализуемость решений в производстве и отражает ограничения оборудования и технологии в управленческой информации. Возврат результатов управленческих решений в управленческий учёт обеспечивается за счет изменения параметров производства и проектных работ, что отражается в управленческих данных «от производства». Структурные производственные подразделения выполняют обновлённые задания, а технический директор контролирует изменения в трудоёмкости, простоях, переделках и этапах выполнения проектов. Руководители в свою очередь получают обновлённую управленческую информацию для следующего цикла управленческого анализа и принятия управленческих решений.

Практическая интеграция методики в систему управления компанией начинается с закрепления единых правил управленческого учёта для управляющего, технического директора и руководителей подразделений. Управляющий определяет перечень управленческих решений, которые должны сопровождаться управленческой информацией, тогда как технический директор отвечает за управленческие данные «от производства». Руководители структурных подразделений передают данные в согласованном виде, что обеспечивает сопоставимость показателей.

Встраивание методики в реальные бизнес-процессы удобно начинать с установления взаимосвязи между управленческим учётом и заказом как объектом управления. Руководители определяют этапы выполнения работ по заказу и плановые сроки исполнения договоров в управленческой информации. Технический директор подтверждает корректность производственных параметров, которые используются в управленческом учёте. Передача данных «от производства» в управленческий учёт организуется на уровне регулярных производственных сведений о ходе работ. Производственные подразделения оформляют данные по трудоёмкости по операциям, времени переналадки, времени простоя и доле переделок по единым правилам. Технический директор проверяет сопоставимость данных и устраняет расхождения в трактовках показателей до включения их в управленческую отчётность.

Проектный учёт встраивается в управление проектной деятельностью через регулярную фиксацию выполнения этапов проекта и текущей готовности изделия. Руководитель проекта отражает статус этапов в управленческой информации, а технический директор подтверждает фактическое состояние работ по производственным данным. Управляющий использует проектный учёт при принятии решений по приоритизации работ по проектам и распределению ресурсов. Продуктовый учёт применяется при выполнении заказов, в которых изделия различаются по конструкции и по составу работ. Технический директор обеспечивает единые правила отражения технологической структуры изделия и состава операций для управленческого учёта. Руководители используют продуктовый учёт для сопоставления результатов по изделиям на основе данных о трудоёмкости по операциям и доле переделок. Учёт по направлениям деятельности встраивается в систему управления за счет разграничения показателей управленческого учёта по видам деятельности компании. Руководители направлений получают управленческую отчётность, в которой показатели по направлениям сопоставимы с показателями по проектам и изделиям. Менеджер использует данные учёта по направлениям деятельности при оценке результатов и при выборе приоритетов управления. Центры ответственности закрепляются в управленческом учёте за руководителями структурных подразделений и руководителями направлений, что упорядочивает сбор управленческой информации. Технический директор отвечает за показатели центров ответственности, связанные с производственными циклами, загрузкой оборудования и параметрами качества. Финансовая же служба отражает финансовые результаты по заказам и сопоставляет их с показателями «от производства» в управленческой отчётности. Согласование управленческой отчётности осуществляется между техническим директором, финансовой службой и управляющим на уровне форматов и сроков представления данных.

Управленческая отчётность включает показатели проектов, изделий, направлений деятельности и центров ответственности, что позволяет руководителям видеть результаты на разных уровнях управления. Разногласия по данным устраняются за счёт проверки первичных производственных сведений, а не за счёт перерасчёта итоговых показателей. Управленческие обсуждения проводятся по единой повестке, которая включает вопросы сроков исполнения договоров, распределения ресурсов, выполнения этапов

проекта и выполнения производственного графика. Управляющий принимает управленческие решения на основе управленческой отчётности и аналитики технического директора, после чего руководители подразделений получают уточнённые задания. Регулярность обсуждений и единые правила управленческого учёта обеспечивают устойчивое встраивание методики в систему управления компанией.

### **Выводы**

Таким образом, предложенная методика разграничивает бухгалтерский и управленческий аспект и переносит фокус управленческого учёта на показатели «от производства». Результаты исследования показывают, что структура управленческого учёта в производственной компании должна отражать разные уровни управления, включая центры ответственности, проектный и продуктовый учёт, учёт по направлениям деятельности. Управленцы получают возможность сопоставлять результаты по заказам и проектам при сохранении единого набора управленческих показателей. Практическая значимость методики проявляется в том, что внедрение возможно в действующие бизнес-процессы без изменения функций компании на уровне целей управления. Технический директор, управляющий и руководители структурных подразделений работают с едиными формами управленческой информации, что снижает потери времени на согласование данных. Управленческие решения в производственной компании получают большую определённость, когда управленческий учёт отражает технические причины отклонений и состояние выполнения работ по этапам. Руководители получают возможность обсуждать сроки исполнения договоров и распределение ресурсов на основе сопоставимых показателей управленческого учёта. Вклад статьи в развитие практики управленческого учёта связан с тем, что показана рабочая модель включения технического директора в принятие управленческих решений на основе управленческой информации. Предложенная методика пригодна для многопрофильного производственного бизнеса, ориентированного на проектные работы и выполнение заказов с различием по изделиям и направлениям деятельности.

### **Литература**

1. Бегишева Н.А. Управленческий учет производственной деятельности предприятий в современных условиях хозяйствования в России // Управленческий учет. 2024. № 6. С. 309-316.
2. Еремина И.В., Чернышова Л.И. Управленческий учет как инструмент управления затратами // Управленческий учет. 2022. № 11-3. С. 715-720.
3. Ибрагимова А. Х. Управленческий учет как элемент системы бухгалтерского учета экономического субъекта // Journal of Monetary Economics and Management. 2024. № 12. С. 22-29.
4. Ковалева И.П., Стрижак М.С. Управленческий учет производственных затрат организации: российский опыт // Учет. Анализ. Аудит. 2022. Т. 9. № 3. С. 64-77.
5. Куровский С.В., Мишин Д.А., Булыгин Ф.А. Исследование математических методов в рамках анализа финансовых рынков // Экономика строительства. 2025. № 2. С. 412-417.
6. Куровский С.В., Мишин Д.А., Гугкаева С.С. Финансово-экономический анализ группы компаний «Лента» и оценка успешности стратегии для развития финансовых показателей // Управленческий учет. 2025. № 1. С. 24-34.
7. Куровский С.В., Мишин Д.А., Шугаев М.О. Финансовые аспекты управления рисками в международных инвестиционных проектах // Финансовый менеджмент. 2024. № 11-2. С. 473-482.
8. Чучук Э.С. К вопросу о классификации производственных затрат // Управленческий учет. 2025. № 5. С. 124-130.
9. Щуклин М.Е. Применение технологии информационного моделирования в области управления рисками инвестиционно-строительных проектов: экспертные оценки // Вызовы современности и стратегии развития общества в условиях новой реальности. 2023. С. 247-257.
10. Ajaonkar S., Neelam N. G., Wiemann J. Drivers of workforce agility: a dynamic capability perspective // International Journal of Organizational Analysis. 2022. Vol. 30. No. 4. P. 951-982.