

УДК 338

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕСА**П.А. Мельникова, Н.И. Кравцова**ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет», Санкт-Петербург,
email: polli-meln@mail.ru, kravcova.n@unecon.ru

***Аннотация.** В статье рассматривается управленческий учет как ключевой инструмент повышения эффективности бизнеса через анализ его функций, отличий от финансового учета и практических методов (анализ затрат, бюджетирование, управление потоками). Авторы систематизируют подходы к определению, выявляют проблемы внедрения (несвоевременность данных, отсутствие автоматизации) и подчеркивают роль цифровизации (ERP-системы, ABC-костинг). Проведенное исследование демонстрирует влияние на рентабельность, снижение затрат до 30% и стратегическое планирование в российских условиях.*

***Ключевые слова:** управленческий учет, эффективность бизнеса, анализ затрат, бюджетирование, цифровизация, ABC-костинг, точка безубыточности, KPI, финансовые потоки, стратегический контроль.*

MANAGEMENT ACCOUNTING AS A TOOL FOR IMPROVING BUSINESS EFFICIENCY**P.A. Melnikova, N.I. Kravtsova**

Saint Petersburg State University of Economics, Saint Petersburg, email: polli-meln@mail.ru, kravcova.n@unecon.ru

***Abstract.** The article examines management accounting as a key tool for improving business efficiency through analysis of its functions, differences from financial accounting, and practical methods (cost analysis, budgeting, cash flow management). The authors systematize definitions, identify implementation challenges (data timeliness, lack of automation), and emphasize digitalization (ERP systems, ABC costing). The study demonstrates impact on profitability, cost reduction up to 30%, and strategic planning in Russian conditions. Implementation recommendations are proposed for sustainable enterprise development.*

***Keywords:** management accounting, business efficiency, cost analysis, budgeting, digitalization, ABC costing, break-even point, KPI, cash flows, strategic control.*

Дата поступления статьи в редакцию: 13.03.2026

Дата принятия статьи в печать: 27.04.2026

Введение

Определяя значимость управленческого учета, важно отметить, что он трансформируется из вспомогательной учетной подсистемы в интегрированный инструмент корпоративного управления. Около 85% компаний используют управленческий учет, однако более 51% организаций оценивают его качество как недостаточное, что свидетельствует о наличии структурных и методических проблем внедрения.

Исследования по теме проводились такими авторами как Гугкаева С. С., которая отмечает, что управленческий учет выступает в качестве информационного контура, обеспечивающего сбор, обработку и анализ данных для принятия управленческих решений. Так же Измалкова И. В. и Звягина Н. Н. подчеркивают значение управленческого учета как инструмента повышения эффективности управления и контроля за деятельностью предприятия. В исследовании Муравлёвой М.А. особое внимание уделяется стратегическому управленческому учету. Особенности организации управленческого учета в отдельных отраслях, в частности в строительстве, исследованы Чугуновым А.В. [1, 2, 4, 6].

Цель исследования

Целью исследования является формирование обоснованных методических подходов к внедрению управленческого учета, ориентированных на повышение эффективности бизнеса за счет снижения затрат.

Материал и методы исследования

Проводимое исследование базируется на системном и аналитическом подходах, в рамках которых управленческий учет рассматривается как интегрированная информационно-аналитическая система управления.

Инструменты в исследовании включают: сравнительный анализ, методы анализа затрат и финансово-экономическая оценка результатов.

Методологическая логика направлена на выявление взаимосвязи между качеством управленческой информации и эффективностью бизнеса, включая влияние факторов цифровизации и автоматизации.

Результаты исследования

Управленческий учет следует рассматривать как часть системы корпоративного управления, обеспечивающую информационную поддержку управленческих функций.

Ключевые характеристики управленческого учета отмечены ниже:

- внутренняя направленность, информация предназначена для менеджмента;
- оперативность, так, данные формируются в режиме, близком к реальному времени;
- гибкость, так как структура учета определяется потребностями бизнеса;
- аналитичность, учет ориентирован на выявление причинно-следственных связей.

В отличие от регламентированного бухгалтерского учета, управленческий учет не имеет жесткой нормативной базы, что позволяет адаптировать его инструменты под конкретные бизнес-модели. Рассмотрим подходы к определению управленческого учета (табл.1).

Таблица 1

Подходы к определению управленческого учета

Автор	Определение
Национальная ассоциация бухгалтеров США	Процесс идентификации, измерения, анализа и передачи информации для планирования и контроля
Хорнгрен Ч.Т., Фостер Дж.	Система сбора и интерпретации информации для управления
Шеремет А.Д.	Подсистема бухгалтерского учета, обеспечивающая управление информацией
Вахрушина М.А.	Самостоятельное направление учета, ориентированное на управление
Николаева О.Е., Шишкова Т.В.	Система внутренней информации для всех уровней управления
Ильина А.В., Ильшева Н.Н.	Комплексная система учета, анализа и планирования деятельности

Представленные определения демонстрируют различие подходов: от узкого как учетной подсистемы, до широкого как интегрированной системы управления. Так же более обоснованным является второй подход, поскольку он отражает реальную роль управленческого учета в организации.

Исходя из этого, управленческий учет можно определить как непрерывно функционирующую систему сбора, обработки и анализа информации. Так же как систему, направленную на обеспечение управленческих решений и повышение эффективности деятельности предприятия.

Для более глубокого понимания сущности управленческого учета целесообразно рассмотреть его отличия от финансового учета (табл. 2).

Функции управленческого учета формируют его прикладное значение в системе управления предприятием, и к ним относятся такие функции как:

- информационная, обеспечение менеджмента актуальными данными;
- аналитическая, а именно выявление закономерностей и отклонений;
- контрольная, сопоставление фактических и плановых показателей;
- коммуникативная, координация взаимодействия подразделений;
- плановая, что отражается на формировании бюджетов и прогнозов.

Сравнение видов учета

Критерий	Финансовый учет	Управленческий учет
Пользователи	Внешние	Внутренние
Цель	Формирование отчетности	Обеспечение управления
Регламентация	Жесткая	Гибкая
Временная ориентация	Прошлое	Будущее
Интервалы	Отчетный период	Любые
Измерители	Денежные	Любые
Открытость	Публичная	Конфиденциальная
Требования	Точность	Оперативность

Наличие этих функций позволяет рассматривать управленческий учет как инструмент интеграции всех управленческих процессов предприятия

Эффективность бизнеса во многом определяется качеством управленческих решений. Так, управленческий учет выступает как ключевой источник информации, обеспечивающий снижение неопределенности и повышение обоснованности управленческих действий.

Важно отметить, что применение управленческого учета позволяет:

- выявлять неэффективные направления деятельности;
- оптимизировать структуру затрат;
- повышать рентабельность;
- обеспечивать контроль использования ресурсов;
- формировать стратегию развития предприятия.

Согласно исследованиям, наличие развитой системы управленческого учета напрямую связано с финансовой устойчивости организаций.

Управленческий учет активно используется в корпоративной практике. Около 85% компаний применяют его в своей деятельности. Распределение целей использования управленческого учета представлено на рисунке 1.

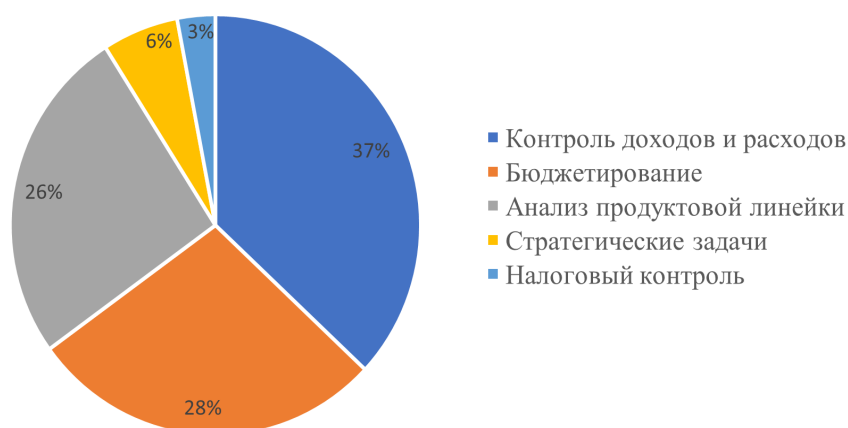


Рис. 1. Распределение целей использования управленческого учета [6]

Однако, несмотря на распространенность, более половины компаний (около 51%) не удовлетворены качеством управленческого учета и основные причины включают:

- несвоевременность данных — 30%;
- низкое качество аналитики — 25%;

- недостаточная автоматизация — 24%;
- отсутствие визуализации — 21% [6].

Перечисленные выше показатели свидетельствуют о том, что проблема заключается не в отсутствии учета, а в его недостаточной эффективности.

Необходимо отметить, что цифровизация экономики усилила требования к качеству управленческой информации. Так, существующие системы учета позволяют:

- автоматизировать обработку данных;
- ускорить формирование отчетности;
- повысить точность расчетов;
- интегрировать данные из различных источников.

При этом внедрение цифровых технологий трансформирует управленческий учет в интеллектуальную систему поддержки решений.

Центральное место в системе управленческого учета занимает анализ затрат (табл. 3). Так как именно он позволяет выявить структуру расходов и определить их влияние на финансовый результат.

Следует отметить, что анализ затрат решает ряд ключевых задач:

- определение себестоимости продукции;
- выявление неэффективных расходов;
- расчет точки безубыточности;
- оценка рентабельности деятельности;
- формирование базы для принятия решений.

Особое значение имеет выявление взаимосвязи между затратами и объемом продаж.

Так же практика показывает, что увеличение управленческих, коммерческих расходов и себестоимости продукции оказывает прямое отрицательное влияние на финансовый результат, что в свою очередь требует постоянного контроля и оптимизации.

Таблица 3

Основные методы анализа затрат [4]

Метод	Содержание	Практическое значение
ABC-костинг	Распределение затрат по видам деятельности	Точное определение источников затрат
Директ-костинг	Учет переменных затрат	Оценка маржинальной прибыли
Стандарт-костинг	Сравнение с нормативами	Контроль отклонений
Target costing	Управление целевой себестоимостью	Снижение затрат на этапе планирования

Бюджетирование является следующим ключевым инструментом управленческого учета, обеспечивающим формализацию целей и координацию деятельности предприятия.

К функциям бюджетирования относятся:

- прогнозирование доходов и расходов;
- распределение ресурсов;
- контроль выполнения планов;
- оценка финансовых результатов.

Бюджеты позволяют моделировать различные сценарии развития предприятия и выбирать наиболее эффективные варианты.

И кроме того, бюджетирование тесно связано с расчетом точки безубыточности, что позволяет определить минимальный объем продаж, необходимый для покрытия затрат.

Анализ результатов деятельности является логическим продолжением анализа затрат и направлен на оценку эффективности функционирования предприятия.

Так, анализ результатов позволяет и способствует:

- определить уровень прибыльности;
- оценить финансовую устойчивость;
- выявить сильные и слабые стороны бизнеса;
- спрогнозировать развитие компании.

Так же важно отметить, что особое значение имеет анализ, включающий несколько показателей:

- анализ рентабельности;
- анализ финансовых показателей;
- операционный анализ;
- анализ конкурентоспособности.

Подход позволяет оценить текущее состояние предприятия и так же определить направления его развития.

В контексте темы следует отметить, что управленческий учет позволяет эффективно управлять финансовыми потоками. А контроль денежных потоков в свою очередь включает:

- управление дебиторской и кредиторской задолженностью;
- планирование движения денежных средств;
- распределение финансовых ресурсов;
- оптимизацию источников финансирования

Так же на формирование финансовых потоков оказывают влияние как внешние, так и внутренние факторы (табл. 4).

Таблица 4

Факторы, влияющие на финансовые потоки [4]

Тип факторов	Содержание
Внешние	налоговая политика, кредитные условия, система расчетов, доступ к финансированию
Внутренние	жизненный цикл предприятия, инвестиционная политика, длительность операционного цикла, амортизационная политика

Методические инструменты управленческого учета оказывают влияние на результаты деятельности предприятия. Следует рассмотреть их подробнее (табл. 5).

Таблица 5

Влияние инструментов управленческого учета

Инструмент	Воздействие	Результат
Анализ затрат	Оптимизация расходов	Рост прибыли
Бюджетирование	Планирование ресурсов	Финансовая устойчивость
Управленческая отчетность	Повышение прозрачности	Улучшение контроля
Анализ результатов	Оценка эффективности	Повышение рентабельности
Управление потоками	Контроль ликвидности	Снижение рисков

Развитие управленческого учета в современных условиях определяется усложнением бизнес-среды и активной цифровизацией экономических процессов.

Одним из ключевых направлений развития является переход от оперативного учета к стратегическому управленческому учету.

Так же стратегический управленческий учет охватывает три взаимосвязанных блока:

- стратегический анализ;
- стратегическое планирование;
- стратегический контроль.

Интеграция позволяет оценивать текущее состояние предприятия и формировать траекторию его развития.

Как было отмечено ранее современный этап развития управленческого учета тесно связан с внедрением цифровых технологий (табл. 6). Так, использование цифровых решений позволяет:

- ускорить обработку данных;
- снизить влияние человеческого фактора;
- повысить точность расчетов;

– обеспечить интеграцию различных информационных систем.

Анализ исследований показывает, что внедрение автоматизированных систем управленческого учета позволяет снизить операционные затраты предприятий до 30% и повысить эффективность управления денежными потоками.

Таблица 6

Современные цифровые системы управленческого учета [1]

№	Система	Характеристика
1	БитФинанс	Интеграция с 1С, автоматизация учета
2	Финансист	Планирование и визуализация данных
3	ПланФакт	Онлайн-сервис финансового учета
4	Финолог	Управление денежными потоками
5	Финтабло	Аутсорсинг учета и аналитика
6	Corplan	Финансовое планирование и анализ
7	Аспро.Финансы	Контроль бюджета
8	Adesk	Финансовая аналитика
9	Куб24	Анализ запасов
10	Planior	Бюджетирование

Современные тенденции развития управленческого учета связаны с его интеграцией в общую систему управления предприятием.

Управленческий учет выступает как информационный контур, обеспечивающий:

- сбор и обработку данных о затратах и доходах;
- анализ финансовых результатов;
- поддержку принятия управленческих решений;
- контроль эффективности деятельности подразделений.

Так же следует отметить механизмы влияния управленческого учета (таблица 7).

Таблица 7

Механизмы влияния управленческого учета на финансовую эффективность бизнеса [1]

Механизм воздействия	Содержание	Влияние на финансовые результаты	Ограничения и риски
Информационное обеспечение управленческих решений	Формирование своевременной и релевантной информации о затратах, доходах и уровне рентабельности	Обеспечивает принятие обоснованных оперативных и стратегических решений, способствует улучшению финансовых показателей	Возможные ошибки и недостаточная точность данных
Планирование и бюджетирование	Разработка бюджетов, позволяющих формализовать цели и координировать деятельность подразделений	Позволяет прогнозировать финансовые потоки и повышает рентабельность деятельности	Воздействие внешних факторов и рыночной нестабильности
Контроль и оценка выполнения	Применение анализа отклонений и системы KPI для контроля исполнения планов	Способствует своевременному выявлению проблем и повышению ответственности менеджмента, снижает вероятность убытков	Сопrotивление изменениям со стороны персонала
Управление затратами	Использование методов анализа затрат (ABC-костинг, целевое калькулирование и др.)	Обеспечивает снижение издержек и рост прибыли	Сложности сбора и обработки данных
Оценка эффективности подразделений	Выделение центров ответственности и анализ их финансовых результатов	Формирует основу для мотивации персонала и принятия децентрализованных решений, повышает общую эффективность бизнеса	Недостаточная заинтересованность и мотивация сотрудников

Эффективность управленческого учета во многом зависит от правильности его внедрения и процесс внедрения включает последовательные этапы (рисунок 2).



Рис. 2. Схема внедрения системы управленческого учета на предприятии [1]

Поэтапная модель обеспечивает формирование устойчивой системы управления и повышает качество управленческих решений.

Несмотря на высокий потенциал, развитие управленческого учета сталкивается с рядом ограничений:

- разрозненность информационных систем;
- недостаток квалифицированных специалистов;
- высокая стоимость внедрения;
- сопротивление организационным изменениям;
- недостаточная интеграция с бизнес-процессами.

Использование современных инструментов управленческого учета позволяет:

- повысить качество управленческих решений;
- оптимизировать затраты;
- увеличить прибыльность;
- обеспечить устойчивое развитие бизнеса.

Заключение

В ходе работы установлено, что управленческий учет является значимым инструментом повышения эффективности бизнеса.

Современное развитие управленческого учета связано с цифровизацией и переходом к стратегическим подходам, что в свою очередь усиливает его роль в управлении бизнесом и повышении его конкурентоспособности.

Проблемы качества управленческого учета отражаются, во-первых, на доле несвоевременности данных, на которые приходится около 30%, недостаточной аналитики — 25% и дефицита автоматизации — 24%. Ограничивающим фактором выступает не наличие учета как такового, а уровень его цифровой и аналитической зрелости.

Использование разных инструментов: анализ затрат, бюджетирование и управление финансовыми потоками, позволяет снижать издержки, повышать прибыльность и контролировать финансовую устойчивость. А внедрение цифровых решений способно сократить операционные расходы до 30%.

Схема внедрения управленческого учета показывает, что его эффективность формируется поэтапно: от постановки целей до принятия решений.

Отмеченные в работе методы анализа затрат (ABC-костинг, директ-костинг и другие) дают возможность выявлять источники издержек и повышать прибыльность.

Обобщая, внедрение управленческого учета становится инструментом повышения рентабельности, снижения издержек и улучшения управленческих решений.

Литература

1. Гугкаева С.С. Управленческий учет как инструмент повышения эффективности бизнеса // Общество: политика, экономика, право. 2025. № 6. DOI: 10.24158/per.2025.6.16 EDN: CENLGB.
2. Измалкова И.В., Звягина Н.Н., Дымов А.В., Комарова А.В. Роль управленческого учета в контексте эффективного управления бизнесом в современных условиях // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 4 (1) С. 62-67. DOI: 10.17513/vaael.3331 EDN: FKUWXJ.
3. Ли В.Р., Тлеубаева С.А. Управленческий учет в предпринимательской деятельности: функции, задачи и современные тенденции // Международный журнал «Вестник науки». 2025. Т. 5. №11 (92). С. 63-68.
4. Муравлёва М. А. Особенности организации стратегического управленческого учёта на предприятии // Актуальные исследования. 2025. № 46 (281). Ч. II. С. 84-87. EDN: ККОХТА.
5. Чернявская С.А., Петрищева Д.М., Басалаева П.А. Управленческий учет: инструменты и методы повышения эффективности бизнеса // Журнал прикладных исследований. 2025. № 4. С. 91-95.
6. Чугунов А. В. Управленческий учет и особенности его ведения на строительных предприятиях // Управленческий учет. 2024. № 7. С. 390-397. EDN: OIXHQW.