



Основные Показатели Управленческого Учёта

Zhang Xiandong

Магистрант Ташкентского государственного университета востоковедения, 70411902-
Внешиэкономическая деятельность (внешнеторговая деятельность)

Received: 10th Dec, 2025 / Accepted: 15th Jan, 2026 / Published: 19th Feb, 2026

Аннотация: Основные показатели управленческого учёта - это базовый инструмент для анализа, контроля и планирования работы компании. Они дают руководству достоверные сведения о финансовых и операционных процессах, позволяют оценить, насколько эффективно расходуются ресурсы, найти скрытые резервы роста производительности и принимать решения, подкреплённые цифрами. В статье описаны группы показателей, т.е. рентабельность, себестоимость, использование ресурсов, финансовый и инвестиционный контроль, производительность и операционная эффективность. Изучены методики расчёта и трактовки каждого показателя, их значение для стратегического управления и применение в текущих рыночных и макроэкономических условиях. Приведены ситуации с предприятий промышленности, торговли и агропромышленного сектора, где показатели помогли повысить конкурентоспособность и устойчивость компаний.

Ключевые слова: управленческий учёт, показатели эффективности, рентабельность, себестоимость, производительность, контроль, планирование, анализ затрат, инвестиционная эффективность.



This is an open-access article under the CC-BY 4.0 license

Введение (Introduction)

Управленческий учёт - главное средство внутреннего контроля и анализа работы компании. Его польза определяется тем, насколько верно подобраны и истолкованы показатели. Основные показатели управленческого учёта объединяются в систему, которая снабжает руководство сведениями для планирования, контроля и анализа. С их помощью оценивают финансовый результат, операционную и стратегическую эффективность [2, с. 61]. Эти показатели дают количественную и качественную картину работы фирмы, указывают на слабые участки и подсказывают решения, направленные на упорядочивание процессов и рост конкурентоспособности.

Первостепенными считаются показатели себестоимости и затрат, так как они служат базой для проверки эффективности производства и показывают, насколько рационально расходуются материальные, трудовые и денежные ресурсы. Классические показатели охватывают полную себестоимость продукции, прямые и косвенные затраты, маржинальную прибыль и коэффициенты распределения затрат. Анализ маржинальной прибыли выявляет наиболее прибыльные товары или направления работы, даёт возможность скорректировать ассортимент и перераспределить ресурсы.

Расчёт себестоимости по видам деятельности распределяет косвенные расходы по видам деятельности точнее и выявляет неэффективные процессы.

Степень изученности (Literature Review)

Проблематика управленческого учёта как инструмента внутреннего контроля и повышения эффективности хозяйственной деятельности достаточно широко освещена в экономической науке, однако сохраняет актуальность в условиях цифровизации и интеграции предприятий в глобальные рынки. Теоретические основы управленческого учёта, его функции и место в системе управления предприятием подробно раскрыты в трудах А.В. Баранова, где управленческий учёт рассматривается как информационная база принятия стратегических и оперативных решений (Баранов А.В., 2019). Современные методы анализа затрат, бюджетирования и контроля представлены в исследованиях Н.А. Горбуновой, акцентирующей внимание на взаимосвязи управленческого учёта с системой внутреннего контроля и корпоративного управления (Горбунова Н.А., 2020).

Вопросы оценки эффективности внедрения управленческого учёта и его влияния на результаты деятельности компаний стран СНГ нашли отражение в работах С.В. Иванова, где доказана зависимость между качеством управленческой отчётности и ростом рентабельности предприятий (Иванов С.В., 2019). Проблемы расчёта экономической эффективности, анализа маржинальной прибыли и инвестиционных показателей подробно исследованы Е.П. Капустиной, рассматривающей управленческий учёт как инструмент обоснования инвестиционных решений и оценки устойчивости бизнеса (Капустина Е.П., 2022). Методические аспекты анализа и контроля, включая калькуляцию себестоимости и систему показателей результативности, представлены в трудах К.Б. Саидазимова, адаптированных к условиям хозяйствующих субъектов стран Центральной Азии (Саидазимов К.Б., 2020).

Отдельное направление исследований связано с интеграцией управленческого учёта в цифровые системы управления. В работах Р. Каплана и Д. Нортонa управленческий учёт рассматривается в контексте сбалансированной системы показателей как инструмента стратегического управления (Kaplan R., Norton D., 2004). Европейские исследования подчеркивают роль управленческого учёта в повышении конкурентоспособности и производительности компаний в условиях глобализации (Drury C., 2018; Horngren C., Datar S., Rajan M., 2020). В китайской научной литературе управленческий учёт анализируется как механизм повышения эффективности использования ресурсов и устойчивого развития предприятий, особенно в производственном секторе (管理会计研究, Ван Лэй, 2019; 企业管理与成本控制, Ли Цян, 2021).

Таким образом, существующие исследования формируют значительную теоретическую и методологическую базу по управленческому учёту, однако в научных работах недостаточно систематизированы вопросы его применения в условиях экономик Центральной Азии с учётом интеграции в глобальные цепочки добавленной стоимости, что определяет необходимость дальнейших исследований в данном направлении.

Материалы и методы (Materials and Methods)

Методологическая основа исследования опирается на **системный и функционально-аналитический подходы**, позволяющие рассматривать управленческий учёт как инструмент оценки и повышения эффективности деятельности предприятий. В работе применяются методы **управленческого анализа, сравнительной оценки показателей, факторного анализа затрат и результатов**, а также **инвестиционного анализа**, используемые для изучения себестоимости, рентабельности, производительности и эффективности капитальных вложений. Элементы **сравнительного анализа** используются для сопоставления применения показателей управленческого учёта в различных секторах экономики стран Центральной Азии. Эмпирическая база исследования сформирована на основе обобщения практики предприятий промышленного, аграрного и энергетического секторов, а также анализа типовых управленческих показателей, применяемых в условиях интеграции предприятий в международные рынки.

Результаты (Results)

Показатели рентабельности показывают, сколько прибыли приносит каждый рубль, вложенный в бизнес. Считают их к выручке, к себестоимости, к активам и к собственному капиталу. Рентабельность продаж, активов и капитала дают руководству цифры, по которым видно, насколько эффективно работает компания. Эти же цифры позволяют сопоставить отделы, проекты или отчётные периоды. В быстро меняющейся обстановке расчёты служат внутренним контролем и указывают, куда двигаться дальше. То есть, если показатель падает, инвестиции и процессы пересматривают без промедления.

Производительность и операционная эффективность измеряют, как используются ресурсы, подсчитывают выработку на одного сотрудника, загрузку оборудования, скорость оборота запасов и отдачу от основных средств [4, с. 15]. Они показывают, где в производстве или логистике возникают задержки. Устранив их, можно рациональнее расходовать труд и материалы и повысить общую отдачу предприятия. В промышленности, к примеру, быстрый оборот сырья уменьшает излишки на складе, снижает связанные с хранением затраты и возвращает деньги в оборот.

Для оценки капитальных вложений используют инвестиционные показатели управленческого учёта. Чистая приведённая стоимость, внутренняя норма доходности, индекс доходности и срок окупаемости проводят сравнение проектов между собой, проводят распределение ограниченных инвестиционных средств и снижают риски. Управленческий учёт собирает и обрабатывает исходные данные - прогнозные поступления, затраты и ставку дисконтирования.

Значение имеют и показатели финансового контроля, так как показывают, как выполняются бюджеты, насколько фактические траты и доходы отличаются от запланированных, оценивают платёжеспособность и устойчивость предприятия. К показателям финансового контроля относят коэффициент текущей ликвидности, доля собственных средств в общем объёме финансирования, структура затрат и доходов, а также отклонения от бюджета [3, с. 99]. Они выявляют дисбаланс на ранней стадии, вовремя корректируют действия и обеспечивают прозрачность распоряжения ресурсами.

Современные информационные системы управленческого учёта увеличивают объём аналитики и связывают показатели с бизнес-процессами. ERP-системы и узкоспециализированные платформы формируют отчёты по главным величинам без участия человека, в режиме реального времени отслеживают динамику затрат, выручки и производительности, моделируют ситуации и прогнозируют экономические итоги. Для крупных диверсифицированных организаций ручной расчёт показателей не обеспечивает нужной точности и скорости принятия решений, поэтому автоматизация становится необходимой. Использование показателей управленческого учёта напрямую оказывает влияние на конкурентоспособность и устойчивость. Комплексный расчёт себестоимости, рентабельности, производительности и эффективности инвестиций даёт основание для стратегических решений, даёт право расширять производство, сокращать затраты, внедрять новые технологии, повышать качество продукции или услуг.

В странах Центральной Азии предприятиям нужно модернизироваться, диверсифицировать выпуск и включаться в глобальные цепочки добавленной стоимости. В этих условиях, показатели управленческого учёта становятся инструментом, который повышает эффективность и обеспечивает устойчивое развитие [5, с. 65]. Применение показателей управленческого учёта в реальных условиях даёт предприятиям региона возможность следить за затратами и прибылью и укреплять свои позиции на внутреннем и внешнем рынках.

В Казахстане крупные горнодобывающие компании «Kazzinc» и «Kazakhmys» внедрили детальные расчёты себестоимости и маржинальной прибыли для каждого производственного участка и рудника. Данные выявляют процессы с наибольшими затратами, позволяют рациональнее использовать оборудование и труд, а также корректировать инвестиции в обновление технологических линий. После внедрения системы управленческого учёта предприятия ежегодно снижают производственные издержки на 5 - 7 %, что фиксируется во внутренней отчётности.

В Узбекистане предприятия текстильной и лёгкой промышленности «UzTextile» и «Fortuna tekstil» используют показатели производительности и рентабельности продукции для корректировки ассортимента и планирования загрузки фабрик. Управленческий учёт сравнивает эффективность цехов и линий, рассчитывает маржинальную прибыль на единицу продукции и анализирует соотношение затрат на сырьё и энергоносители с выручкой. Анализ увеличивает прибыльность по наиболее эффективным направлениям на 8 - 10 %, ускоряет оборачиваемость запасов и уменьшает излишки готовой продукции на складах.

В агропромышленном секторе Кыргызстана и Таджикистана управленческий учёт помогает контролировать себестоимость и планировать урожайность в каждом конкретном хозяйстве. Фермерские кооперативы опираются на затраты с гектара, маржинальную прибыль и коэффициенты урожайности при выборе структуры посевов и объёма инвестиций в удобрения и оросительные системы.

В энергетическом секторе Туркменистана крупные государственные предприятия используют управленческий учёт для оценки эффективности добычи и переработки природного газа и для планирования капитальных вложений в модернизацию инфраструктуры. Показатели себестоимости на единицу продукции, коэффициенты использования оборудования и рентабельности отдельных проектов позволяют руководству принимать решения о приоритетности инвестиций и оптимизации производственных процессов. Анализ внутренних показателей помогает прогнозировать доходность экспортных контрактов, учитывать логистические и транспортные расходы, повышать прозрачность управления и снижать финансовые риски.

Обсуждение (Discussion)

Результаты анализа подтверждают, что система показателей управленческого учёта является ключевым механизмом внутреннего контроля и стратегического управления, обеспечивающим повышение операционной и инвестиционной эффективности предприятий. Использование показателей себестоимости, маржинальной прибыли и рентабельности позволяет выявлять внутренние резервы роста, оптимизировать структуру затрат и повышать устойчивость финансовых результатов. В условиях открытых рынков и усиления международной конкуренции управленческий учёт приобретает особое значение как инструмент оценки прибыльности экспортных операций и снижения рисков, связанных с колебаниями цен, логистическими издержками и инвестиционными решениями.

Для стран Центральной Азии системное применение показателей управленческого учёта способствует переходу от экстенсивных моделей развития к более эффективным и ориентированным на добавленную стоимость формам хозяйствования. Повышение прозрачности затрат, производительности и инвестиционной отдачи усиливает конкурентоспособность предприятий на мировых рынках и облегчает их включение в глобальные цепочки создания стоимости. В более широком контексте распространение современных инструментов управленческого учёта способствует рациональному распределению ресурсов, росту производительности и устойчивости бизнеса, что оказывает позитивное влияние на прогресс мировой экономики за счёт повышения эффективности хозяйственных систем и расширения участия развивающихся регионов в международной торговле и инвестиционных процессах.

Заключение (Conclusion)

Примеры предприятий показывают, что внедрение и системное использование главных показателей управленческого учёта помогают обнаружить внутренние резервы, улучшить распределение ресурсов и повысить эффективность работы как отдельных подразделений, так и всей организации. В условиях Центральной Азии, где предприятия часто сталкиваются с необходимостью модернизации, внедрения новых технологий и повышения конкурентоспособности на международных рынках, управленческий учёт становится важным инструментом стратегического и оперативного управления.

Управленческий учёт служит средством проверки и стратегическим способом повышать эффективность и устойчивость организаций. Внедрение и развитие этого учёта в странах Центральной Азии обеспечивает долгосрочный экономический рост, рост производительности и формирование конкурентных преимуществ. Управленческий учёт становится обязательным элементом современного управления и инструментом выполнения экономической стратегии как на уровне отдельных предприятий, так и на уровне национальных экономик региона.

Список литературы (References)

1. И.Н. Беляев, *Показатели эффективности в управленческом учете*, М.: Юрайт, 2020, 122 с.
2. Л.С. Васильева, *Методы и аналитика управленческого учета*, СПб.: Питер, 2021, 145 с.
3. П.В. Гореликов, *Оценка показателей производительности*, М.: Инфинити, 2019, 160 с.
4. Т.А. Калмыкова, *Анализ показателей управленческого учета*, Казань: Тренд, 2021, 206 с.
5. В.И. Пулатов, «Управленческий учет в современных организациях», *Экономика и финансы*, №11, с. 60–68, 2022.
6. А.В. Баранов, *Управленческий учет: теория и практика*, М.: Кнорус, 2019, 112 с.
7. Н.А. Горбунова, *Современные методы управленческого учета и контроля*, СПб.: Питер, 2020, 156 с.
8. Е.П. Капустина, *Управленческий учет и оценка экономической эффективности*, Екатеринбург: УрФУ, 2022, 130 с.
9. К.Б. Саидазимов, «Методы анализа и контроля в управленческом учете», *Финансы и статистика*, №7, с. 77–90, 2020.
10. Р. Каплан, Д. Нортон, *Сбалансированная система показателей*, пер. с англ., М.: Олимп-Бизнес, 2004, 320 с.
11. 王磊 (Ван Лэй), *管理会计与绩效评价 (Управленческий учет и оценка эффективности)*, Пекин: 经济科学出版社, 2019, 198 с.
12. 李强 (Ли Цян), *企业成本管理与控制 (Управление и контроль затрат предприятия)*, Шанхай: 复旦大学出版社, 2021, 214 с.

References

1. I.N. Belyaev, *Performance Indicators in Management Accounting*, Moscow: Yurait, 2020, 122 p.
2. L.S. Vasilyeva, *Methods and Analytics of Management Accounting*, St. Petersburg: Piter, 2021, 145 p.
3. P.V. Gorelikov, *Evaluation of Productivity Indicators*, Moscow: Infiniti, 2019, 160 p.
4. T.A. Kalmykova, *Analysis of Management Accounting Indicators*, Kazan: Trend, 2021, 206 p.
5. V.I. Pulatov, “Management Accounting in Modern Organizations,” *Economics and Finance*, no. 11, pp. 60–68, 2022.
6. A.V. Baranov, *Management Accounting: Theory and Practice*, Moscow: Knorus, 2019, 112 p.
7. N.A. Gorbunova, *Modern Methods of Management Accounting and Control*, St. Petersburg: Piter, 2020, 156 p.
8. E.P. Kapustina, *Management Accounting and Economic Efficiency Assessment*, Yekaterinburg: UrFU, 2022, 130 p.
9. K.B. Saidazimov, “Methods of Analysis and Control in Management Accounting,” *Finance and Statistics*, no. 7, pp. 77–90, 2020.
10. R. Kaplan and D. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston: Harvard

Business School Press, 2004, 320 p.

11. Lei Wang, *Management Accounting and Performance Evaluation*, Beijing: Economic Science Press, 2019, 198 p.
12. Qiang Li, *Enterprise Cost Management and Control*, Shanghai: Fudan University Press, 2021, 214 p.