

УДК 657

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ

Кондаков Н.С.¹

студент,

Государственный университет управления,

Москва, Россия

Аннотация

В работе раскрыты экономическая сущность цифровизации управленческого учета, состав ключевых технологий, порядок внедрения цифрового учетного контура, ожидаемые эффекты, риски и организационные условия успешной реализации проекта. Объектом рассмотрения выступает система управленческого учета предприятия, предметом — применение цифровых технологий при формировании информационной базы, регламентов и управленческой отчетности. Цель работы — сформулировать основные положения о роли цифровых технологий в построении управленческого учета и показать, как автоматизация учетной деятельности повышает качество управленческих решений.

Ключевые слова: управленческий учет, цифровые технологии, ERP, BI, RPA, искусственный интеллект, автоматизация учетной деятельности.

MANAGEMENT ACCOUNTING IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION

Kondakov N.S.

student,

State University of Management,

Moscow, Russia

¹ Научный руководитель. Корзоватых Жанна Михайловна, к.э.н., доцент, Государственный университет управления, Москва, Россия.

Abstract

To work effectively in a digital environment, accountants need to implement new methodological tools and continuously improve their skills. The paper reveals the economic essence of digitalization of management accounting, the composition of key technologies, the procedure for implementing a digital accounting circuit, expected effects, risks and organizational conditions for the successful implementation of the project. The object of consideration is the company's management accounting system, the subject is the use of digital technologies in the formation of an information base, regulations and management reporting. The purpose of the work is to formulate the main provisions on the role of digital technologies in the construction of management accounting and to show how automation of accounting improves the quality of management decisions.

Keywords: managerial accounting, digital technologies, ERP, BI, RPA, artificial intelligence, automation of accounting activities.

Цифровая трансформация меняет роль бухгалтерского и управленческого учета на предприятии [15]. Традиционно учет сводился к регистрации хозяйственных операций и составлению регламентированной отчетности, то в цифровой среде он становится основой для оперативного анализа, прогнозирования и контроля исполнения стратегии развития организации. Менеджменту организации нужны не просто точные данные, а быстрый доступ к ним, возможность сравнивать показатели разных структурных подразделений и просчитывать последствия управленческих решений еще до того момента, как они приняты [14].

Финансовый учет адресован внешним пользователям, тогда как управленческий замкнут на внутренние запросы компании. Он охватывает планирование, контроль издержек, оценку результатов работы подразделений, бюджетирование, калькулирование себестоимости, анализ отклонений и проработку сценариев развития. Именно здесь цифровые технологии

оказываются особенно востребованы, поскольку позволяют собрать разобщенные сведения в общую информационную среду, на которую опирается руководство при принятии решений. Однако цифровизация не подменяет методологию управленческого учета — она лишь дает инструменты для ее более точной и быстрой реализации. Первым делом компания формулирует цели, определяет центры ответственности, объекты затрат и ключевые показатели, и только потом подбирает программные средства, позволяющие регулярно отслеживать эти показатели и анализировать их [13].

Связка ERP, BI, RPA, искусственного интеллекта и интеграционных платформ дает возможность создать единое информационное пространство, в котором данные вводятся однократно, затем автоматически проходят проверку и становятся доступны специалистам разных уровней управления [3]. Основное преимущество таких технологий для управленческого учета заключается в том, что появляется единый источник сведений. Когда финансовая, производственная, складская и кадровая информация хранится во взаимосвязанных системах, управленческая отчетность перестает зависеть от ручного сведения данных и становится более целостной.

Центральное место в цифровом учетном контуре занимает ERP-система, в которой аккумулируются все хозяйственные операции. С ее помощью затраты можно учитывать по местам возникновения, заказам, проектам, номенклатуре, подразделениям и иным аналитическим признакам. BI-инструменты повышают аналитическую функцию учета: данные превращаются в дашборды, план-факт отчеты, карты отклонений и показатели KPI, а руководитель получает не набор таблиц, а визуальную модель состояния предприятия. RPA целесообразно применять для стандартизированных и повторяемых учетных операций: загрузки банковских выписок, сверки данных, переноса информации между системами, подготовки типовых форм и контроля полноты документов. Искусственный интеллект и машинное обучение расширяют возможности управленческого учета за счет прогнозирования спроса, затрат, денежных

потоков и вероятности отклонений от бюджета [2], однако такие инструменты требуют качественных данных и понятных правил интерпретации результатов.

Система управленческого учета должна быть построена вокруг центров финансовой ответственности: центров затрат, доходов, прибыли, инвестиций и процессов. Цифровые технологии позволяют закрепить ответственность в системе через права доступа, маршруты согласования, лимиты и автоматические уведомления. При этом автоматизация не отменяет профессионального суждения бухгалтера [10], экономиста и финансового менеджера, не освобождает специалистов от рутинной обработки данных, а усиливает их аналитическую роль [17].

Построение цифрового управленческого учета требует закрепления в локальных нормативных актах организации следующих ключевых составляющих: учетной политики для целей управленческого учета, регламентов закрытия периода, правил ведения справочников, ответственности за качество данных и порядка изменения отчетных форм. Риском цифровизации управленческого учета является организационное сопротивление, недостаточная подготовка персонала и отсутствие владельца бизнес-процесса. Эффективная цифровая система управленческого учета должна обеспечивать три результата: достоверность данных, оперативность отчетности и пригодность информации для принятия конкретных управленческих решений [15].

Цифровые технологии в управленческом учете следует рассматривать как совокупность программных, организационных и аналитических инструментов, обеспечивающих сбор, обработку, хранение, передачу и интерпретацию учетной информации [6]. Благодаря этим инструментам отчетность перестает быть периодической процедурой, а управление начинается опираться на данные, поступающие практически непрерывно

Первый уровень цифрового контура - учетно-операционная система, как правило ERP. В ней отражаются заказы, закупки, производство, движение запасов, расчеты с контрагентами, затраты и доходы. Для управленческого учета

принципиально важно, чтобы каждая операция была привязана к нужным аналитическим признакам: подразделение, проект, продукт, клиент, канал продаж, статья бюджета и центр финансовой ответственности.

Второй уровень образует хранилища данных и BI-системы. Они собирают информацию из ERP, CRM, производственных систем и внешних источников. Здесь формируются витрины данных, управленческие дашборды, отчеты по бюджетам, маржинальности, оборачиваемости запасов, дебиторской задолженности и эффективности бизнес-процессов. Третий уровень связан с интеллектуальной автоматизацией. RPA-роботы выполняют повторяемые действия пользователя в информационных системах [8], а модели искусственного интеллекта помогают выявлять закономерности и спрогнозировать будущие значения показателей [9].

Представленная матрица (таблица 1) показывает, что цифровизация управленческого учета достигается путем интеграции разных технологий: учетной системы, аналитической платформы, автоматизированных регламентов и инструментов прогнозирования.

Таблица 1 - Применение цифровых технологий в управленческом учете

Цифровая технология	Участок управленческого учета	Управленческий результат
ERP-система	Единая база справочников, операций, заказов, запасов, расчетов и производственных данных	Согласованность данных, снижение ручного ввода, формирование отчетности по центрам ответственности
BI-аналитика и витрины данных	План-факт анализ, управленческая отчетность, дашборды для руководителей	Быстрое выявление отклонений, визуализация KPI, поддержка оперативных решений
RPA и интеллектуальная автоматизация	Регламентные операции: загрузка выписок, сверки, перенос данных, подготовка типовых отчетов	Сокращение трудоемкости, повышение скорости закрытия периода, уменьшение технических ошибок
Искусственный интеллект и машинное обучение	Прогнозирование спроса, затрат, денежных потоков, риск-аналитика	Повышение точности прогнозов, сценарное моделирование, предупреждение негативных отклонений
ЭДО, электронная подпись, формализованные	Первичные документы, счета-фактуры, УПД, маршруты согласования	Прослеживаемость, юридическая значимость, ускорение документооборота и контроля

XML-документы		
Облачные сервисы и интеграционные API	Доступ к данным подразделений, обмен с банками, маркетплейсами, CRM, складскими системами	Масштабируемость, интеграция контуров учета, доступность информации для распределенных команд

Построение системы управленческого учета следует начинать с описания управленческих задач, где необходимо определить, какие решения должны приниматься на основе учетных данных: ценообразование, контроль себестоимости, оценка прибыльности направлений, управление запасами, бюджетирование, инвестиционный анализ, контроль исполнения планов или оценка эффективности руководителей подразделений [12].

Первым этапом выступает формирование методологической модели. Здесь описываются объекты учета, центры финансовой ответственности, классификаторы доходов и расходов, порядок распределения косвенных затрат [11], состав бюджетов, показатели эффективности и управленческие регламенты. Методологическая модель должна быть не только понятной пользователям, но и пригодной для автоматизации [7]. Если у показателя нет владельца, источника данных и четкой периодичности расчета, цифровая система не даст устойчивого результата.

На втором этапе проектируется информационная архитектура. Компания определяет, откуда поступают исходные данные, какие системы выступают источниками, как налажена интеграция, кто отвечает за справочники и как проверяется качество информации. Отдельного внимания заслуживают единые справочники номенклатуры, контрагентов, подразделений и статей бюджета. Ошибки в них приводят к искажению аналитики даже при использовании самых современных программных продуктов.

Третий этап — настройка цифровых процессов. В ERP и связанных с ней системах фиксируются аналитики управленческого учета, маршруты согласования документов, лимиты бюджетов, правила закрытия периода, контроль обязательных реквизитов и автоматические уведомления. При этом

важно не переусердствовать с детализацией: чем больше аналитических признаков нужно заполнять вручную, тем выше риск ошибок и недовольства пользователей.

Четвертый этап — разработка управленческой отчетности. Она должна соответствовать уровням управления. Топ-менеджменту нужны агрегированные показатели: выручка, EBITDA, маржинальность, денежный поток, исполнение бюджета, ключевые риски. Руководителям подразделений — операционные отчеты: затраты по статьям, отклонения от лимитов, производительность, остатки запасов, состояние заказов. Специалистам учета — контрольные отчеты: полнота документов, расхождения между системами, незакрытые операции, ошибки в аналитике.

Пятый этап — внедрение системы контроля [17]. После запуска цифрового управленческого учета нужно регулярно проверять качество данных, актуальность отчетов, соблюдение регламентов и то, насколько показатели полезны для принятия решений. Система должна развиваться вместе с предприятием: при смене бизнес-модели, организационной структуры или продуктовой линейки аналитические разрезы и регламенты учета корректируются [4].

С нормативной точки зрения цифровая учетная деятельность должна соответствовать требованиям к документам, регистраторам учетной информации, срокам хранения, порядку исправления документов и документообороту [7]. Экономический эффект от цифровизации управленческого учета выражается в снижении трудоемкости операций, ускорении закрытия периода, уменьшении числа ошибок и повышении обоснованности принимаемых решений.

Информационный эффект заключается в том, что отчетность «после факта» уступает место аналитике в реальном времени. Руководство может видеть промежуточное исполнение бюджета, контролировать лимиты, оценивать маржинальность заказов до их завершения и моделировать

последствия своих решений. Для автоматизации учетной деятельности принципиально важно, что учет перестает быть обособленной функцией и встраивается в сквозной цифровой процесс предприятия.

Однако внедрение цифровой системы сопряжено с рисками. Среди них — сопротивление сотрудников, недостаточная подготовка персонала, отсутствие владельца бизнес-процесса, низкое качество справочников и исходных данных, зависимость от подрядчика и программного обеспечения, а также угрозы информационной безопасности. Успешное внедрение возможно при наличии четкой методологии управленческого учета, качественных справочников, обученного персонала, поддержки руководства, регламентов электронного документооборота и требований к управленческой отчетности. Только при соблюдении этих условий ERP, BI, RPA, искусственный интеллект и электронный документооборот дают устойчивый управленческий эффект.

Практическая ценность цифрового управленческого учета для предприятия состоит в том, что решения принимаются на основе своевременных и выверенных данных. Такая система позволяет оценивать прибыльность направлений, контролировать бюджет, выявлять отклонения, прогнозировать денежные потоки и повышать ответственность руководителей за результаты [5]. Поэтому цифровые технологии в управленческом учете следует рассматривать не изолированно, а в контексте развития бухгалтерского финансового учета и автоматизации учетной деятельности в целом. Они обеспечивают движение от разрозненной обработки данных к целостной информационной системе, нацеленной на качество управления и долгосрочную устойчивость предприятия.

При этом профессиональное суждение бухгалтера не утрачивает значения. Любая аналитическая система оперирует заданными параметрами и исходными данными, а специалист оценивает экономический смысл полученного результата и его применимость к конкретной ситуации. Поэтому цифровое развитие учета правильнее рассматривать как соединение технологий, учетной методологии и управленческой практики, а не как отдельный ИТ-проект.

Библиографический список:

1. Аудит внешнеэкономической деятельности : Учебник и практикум / С. В. Пономарева, А. В. Бодяко, О. С. Дьяконова [и др.]. – 1-е изд.. – Москва : Издательство Юрайт, 2016. – 117 с. – (Бакалавр и магистр. Модуль.). – ISBN 978-5-9916-8880-2. – EDN XLNTYJ.
- 2 Близкий, Р. С. Модернизация казначейского исполнения бюджета в условиях цифровизации / Р. С. Близкий, Ю. С. Лебединская, А. С. Хмелевской // Фундаментальные исследования. – 2023. – № 11. – С. 8-14. – DOI 10.17513/fr.43510. – EDN VBTYXE.
3. Влияние управленческого учета на повышение эффективности финансово- хозяйственной деятельности экономических субъектов / Т. М. Рогуленко, А. В. Бодяко, С. В. Пономарева, М. В. Краюшкина // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2025. – № 1. – С. 342-347. – DOI 10.56584/1560-8816-2025-1-342-347. – EDN PJAMGL.
4. Жданова, Л. В. Функции внутреннего контролера по организации внутреннего контроля деятельности экономических субъектов в условиях цифровизации экономики / Л. В. Жданова, З. В. Чеботарева // Учетно-контрольные и аналитические процессы в условиях цифровизации экономики : Межвузовский сборник научных трудов и результатов совместных научно-исследовательских проектов. Том Часть 1. – Москва : Компания КноРус, 2019. – С. 137-142. – EDN ZAVUPR.
5. Инструменты аналитических информационных систем государственного и муниципального управления / А. В. Бодяко, Т. М. Рогуленко, Р. С. Близкий, Н. С. Матвеева // Russian Journal of Management. – 2025. – Т. 13, № 2. – С. 173-180. – DOI 10.29039/2500-1469-2025-13-2-173-180. – EDN RMRDFS.
6. Корзоватых, Ж. М. Ключевые драйверы цифровой экономики / Ж. М. Корзоватых // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2023. – Т. 4, № 9(139). – С. 277-284. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2023.09.04.022. – EDN LGOJVT.

7. Корзоватых, Ж. М. Правовые аспекты правового регулирования развития системы бухгалтерского учета в условиях цифровой трансформации / Ж. М. Корзоватых // Цифровые технологии и право : Сборник научных трудов I Международной научно-практической конференции. В 6-ти томах, Казань, 23 сентября 2022 года / Под редакцией И.Р. Бегишева [и др.]. Том 3. – Казань: Издательство "Познание", 2022. – С. 264-269. – EDN GELKWS.

8. Корзоватых, Ж. М. Системообразующие элементы цифровой экономики / Ж. М. Корзоватых // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2023. – № 10-3. – С. 322-327. – DOI 10.17513/vaael.3051. – EDN YIGTPU.

9. Корзоватых, Ж. М. Цифровые технологии как ключевые драйверы развития бухгалтерского учета в условиях цифровизации экономики / Ж. М. Корзоватых // Цифровые технологии и право : сборник научных трудов II Международной научно-практической конференции В 6 т., Казань, 22 сентября 2023 года. – Казань: Издательство "Познание", 2023. – С. 43-49. – EDN TBJTQX.

10. Корзоватых, Ж. М. Факторы, влияющие на профессиональное суждение бухгалтера / Ж. М. Корзоватых // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2026. – Т. 2, № 8(173). – С. 273-283. – DOI 10.36871/ek.ur.p.r.2026.08.02.027. – EDN GILNOP.

11. Павлова, И. А. Организация управленческого учета по системе "Директ-костинг" // Вестник университета. – 2014. – № 11. – С. 43-47. – EDN SXHJFR.

12. Применение международных стандартов аудита при проведении внешнего аудита : Учебник и практикум / Т. М. Рогуленко, С. В. Пономарева, А. В. Бодяко – 3-е издание, переработанное и дополненное. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 295 с. – ISBN 978-5-534-16186-1. – EDN QWKWPQ.

13. Развитие аудита и комплаенс контроля в организациях с государственным участием / Т. М. Рогуленко, А. В. Бодяко, С. В. Пономарева, Р. С. Близкий. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью "Русайнс", 2025. – 246 с. – ISBN 978-5-466-11192-7. – EDN RCEMOM.

14. Разработка и обоснование концепции формирования налоговой доктрины и развития бухгалтерского учета и способов их реализации на длительную перспективу / О. А. Агеева, М. В. Карп, Е. А. Кирова [и др.]. – Москва : Компания КноРус, 2018. – 296 с. – ISBN 978-5-4365-2272-2. – EDN VVEFQW.

15. Развитие учета, контроля и налогообложения в РФ / О. А. Агеева, А. С. Теплов [и др.]. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью "Русайнс", 2017. – 244 с. – ISBN 978-5-4365-1859-6. – EDN KVSGNZ.

15. Современные методы оценки возможностей развития экономических систем: учетных, контрольно-аналитических, налоговых, экономической безопасности, государственного регулирования : монография / М. В. Карп [и др.]. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью "Русайнс", 2026. – 250 с. – ISBN 978-5-466-11830-8.

16. Чеботарева, З. В. Проблемы разобщенности компонентов хозяйственного учета в российских организациях в условиях цифровизации экономики / З. В. Чеботарева, Я. С. Матковская, Е. В. Шаповал // Вестник университета. – 2022. – № 4. – С. 130-136. – DOI 10.26425/1816-4277-2022-4-130-136. – EDN UNCLKZ.

17. Morozova N. G. Improving Competitiveness of Personnel in the Digital Economy // Socio-economic Systems: Paradigms for the Future. Vol. 314. – Springer International Publishing : SPRINGER INTERNATIONAL PUBLISHING AG, GEWERBESTRASSE 11, CHAM, SWITZERLAND, CH-6330, 2021. – P. 1053-1064. – DOI 10.1007/978-3-030-56433-9_110. – EDN OHIJRT.