

ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА КАК ФАКТОРЫ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ РИТУАЛЬНОГО БИЗНЕСА В УСЛОВИЯХ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫХ ОГРАНИЧЕНИЙ

© **Михин Л. А., Соболева А. А., Петри А. А., 2026**

Иркутский государственный университет, г. Иркутск

В статье анализируется вклад систем управленческого учёта в обеспечение устойчивости организаций ритуальной сферы, функционирующих в контексте институциональных барьеров. Выделены ключевые отраслевые ограничения: социальные предубеждения, доминирование неформальных взаимодействий и декларативный характер правового регулирования. Доказано, что управленческий учёт в этих условиях эволюционирует в стратегический ресурс управления. Рассмотрены практические аспекты его применения: формирование финансовой открытости для роста доверия, использование метода директ-костинга для маржинального анализа и автоматизация учётных процедур для контроля рисков. Сделан вывод, что цифровая трансформация учёта и внедрение современных методик калькулирования создают базу для укрепления конкурентоспособности и устойчивого развития похоронном бизнесе.

Ключевые слова: управленческий учет, похоронный бизнес, институциональные ограничения, ритуальные услуги, директ-костинг, автоматизация учета, стратегическое управление

Российский рынок ритуальных услуг функционирует в условиях высокой институциональной неопределенности. Наряду с эмоциональной нагрузкой на клиентов, отрасль сталкивается с социальной стигматизацией, слабой законодательной регламентацией и широким распространением неформальных взаимодействий между участниками рынка.

Согласно исследованию С. В. Мохова, российский рынок ритуальных услуг остаётся одной из самых закрытых и слабо институционализированных сфер экономики, где

бизнес-процессы зачастую основаны на неформальных связях и теневых соглашениях [4].

Это создаёт среду, в которой ценообразование, доступ к ресурсам и взаимодействие с клиентами регулируется скорее локальными договоренностями, чем правовыми нормами.

Следует отметить, что данная ситуация усугубляется негативными стереотипами в отношении работников ритуальной сферы, что приводит к закрытости профессионального сообщества и ограниченному взаимодействию с государственными структурами.

Несмотря на наличие формальной законодательной базы, ее практическая реализация остается проблемной.

Основным нормативным актом в этой области является Федеральный закон от 12 января 1996 г. № 8-ФЗ «О погребении и похоронном деле», который определяет общие принципы организации похоронной деятельности, включая ответственность муниципалитетов за содержание кладбищ и оказание услуг социальным похорон [7].

Однако, согласно исследованиям Мохова, «де-факто в России отсутствует регулирование рынка ритуальных услуг со стороны государства», что приводит к саморегуляции отрасли и преобладанию неформальных отношений [3]. Например, согласно Гражданскому кодексу Российской Федерации (ст. 217), земельные участки под кладбища относятся к объектам общего пользования, но на практике многие муниципальные кладбища не поставлены на кадастровый учёт, что создаёт правовую неопределённость и затрудняет контроль за их использованием [1]. Кроме того, Постановление Правительства РФ от 6 мая 2011 г. № 354 регулирует порядок оказания ритуальных услуг, но его исполнение на местах часто носит формальный характер, а реальное распределение ресурсов происходит через неформальные каналы [5].

Таким образом, формальное наличие нормативных актов не гарантирует их реального исполнения на местах, где распределение ресурсов часто происходит через неформальные каналы.

В этой связи управленческий учёт приобретает критически важное значение для обеспечения устойчивости бизнеса. Как отмечается в отраслевых источниках, грамотный управленческий учёт служит основой для анализа и контроля доходов и расходов, оптимизации затрат и обеспечения оптимизации [10].

Конкретизируя, можно выделить несколько ключевых функций учета в похоронном бизнесе.

Во-первых, он способствует повышению прозрачности деятельности, что помогает бороться со стигматизацией и укреплять доверие клиентов.

Во-вторых, учет позволяет оптимизировать затраты, анализировать рентабельность услуг и принимать обоснованные решения на основе данных о маржинальном доходе.

В-третьих, он снижает риски за счет обеспечения соответствия законодательным требованиям и минимизации финансовых нарушений.

Наглядно институциональное противоречие отражает динамика рынка (рис.1). Если в 2022 и 2023 годах рост объёма рынка (10,60 % и 8,39 % соответственно) опережал или был сопоставим с уровнем инфляции (7,42 % и 11,50 %), то в 2024 году ситуация кардинально изменилась. Рост рынка на 7,70 % существенно отстал от инфляции, достигшей 9,52 %.

Этот разрыв в 1,82 процентных пункта указывает на снижение реальной доходности отрасли и сжатие финансовых возможностей предприятий в условиях роста операционных затрат. Примечательно, что данный тренд, наблюдаемый на фоне увеличения числа умерших на 4,3 %, свидетельствует не о проблемах спроса, а о структурных институциональных проблемах в управлении [6].

Следовательно, инструменты управленческого учёта, в частности, метод «директ-костинг» для анализа маржинальной доходности и системы контроля затрат, становятся критически важными для нивелирования внешнего ценового давления за счет внутренней оптимизации.



Рис. 1. Динамика роста рынка ритуальных услуг и инфляции [9]

В условиях, когда с отраслью связано так много социальных предрассудков, управленческий учёт выходит за рамки калькуляции. Он становится инструментом менеджмента, который способен менять само восприятие бизнеса клиентами и обществом.

В ритуальной сфере взаимодействие с клиентом происходит на фоне его глубокого личного кризиса, и цена в этот момент часто воспринимается как спекуляция на горе. В таких условиях детализированный управленческий учёт выполняет особую роль: выступает мостом между

экономической целесообразностью компании и психологической потребностью заказчика в справедливости. Обоснованность каждой статьи расходов обеспечивает необходимый уровень доверия клиента к исполнителю услуг, формирует лояльность и минимизирует вероятность возникновения конфликтов.

Таким образом, финансовая открытость становится устойчивым конкурентным преимуществом. Опыт западных рынков (США, Швеция) лишь подтверждает это правило: там, где индустрия сделала ставку на прозрачность, уровень общественного доверия к ней заметно выше [4].

Следует отметить, что прозрачность требуется во всех операционных аспектах, особенно в налоговом учете и управлении материальными запасами.

Налоговая отчетность в ритуальном бизнесе имеет свои особенности и требует глубокого понимания законодательства. Например, распространена ситуация, когда ключевые поставщики работают на упрощенной системе налогообложения и не являются плательщиками налога на добавленную стоимость. Это увеличивает финансовую нагрузку на компанию, оказывающую ритуальные услуги. Не меньшее значение имеет и четкое разделение по ОКВЭД: доходы от организации похорон и прибыль от продажи памятников требуют разного учетного и налогового подхода. Ошибки здесь ведут к претензиям контролирующих органов.

Не менее важным вопросом является организация работы с материальными запасами, которые имеют свои особенности, связанные с хранением и утилизацией таких специфических товаров, как венки и цветы, имеющие короткий срок годности [9]. Неэффективное управление запасами в ритуальной отрасли ведет к убыткам и репутационным потерям, когда в нужный момент необходимого товара просто нет в наличии.

Решению всех этих проблем может способствовать цифровизация. В условиях высокой конкуренции и неформальных отношений автоматизация учетных процессов может стать стратегическим инструментом обеспечения долгосрочной жизнеспособности бизнеса. Автоматизированные системы позволяют минимизировать человеческий фактор, отслеживать остатки, сроки годности и динамику спроса [9].

Современные учетные системы выступают цифровой основой бизнеса. Они минимизируют последствия любого человеческого фактора. Такие системы позволяют в реальном времени мониторить остатки, анализируют данные, динамику спроса, предупреждая о необходимости закупки перед всплесками, например, в Родительскую субботу. Появляется техническая возможность повысить контроль за дебиторской и

кредиторской задолженностью, особенно в условиях работы с очень большим количеством поставщиков и заказчиков. Также становится возможным отслеживать платежи, избегая просрочек и связанных с ними штрафов, анализировать финансовые показатели для принятия обоснованных управленческих решений. Программы учёта позволяют фиксировать все финансовые операции, включая неформальные платежи (такие как неформальные вознаграждения за доступ к информации об умерших), что помогает легализовать эти затраты в рамках управленческого учёта. Это не только повышает внутреннюю дисциплину, но и создаёт базу для постепенного перехода к более прозрачным и легальным схемам работы.

Примерами успешного внедрения автоматизации в условиях неформальных практик могут служить ритуальные агентства, которые адаптировали стандартные бухгалтерские программы под специфику своей деятельности. Компании, которые используют 1С:Бухгалтерия или специализированные решения для ритуальных услуг, позволяющие учитывать особенности отрасли. Как подчеркивается в статье на ритуал33.рф, «внедрение автоматизированных систем учета требует тщательного планирования и профессионального сопровождения, включая обучение персонала работе с новой системой и адаптацию бизнес-процессов под возможности автоматизированного управления» [9]. Однако инвестиции в обучение и адаптацию окупаются за счёт повышения производительности труда и улучшения качества управления бизнесом. Автоматизация учёта также способствует интеграции различных бизнес-процессов делает работу ритуальных агентств более слаженной и эффективной. Например, интеграция бухгалтерской программы с системой управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) позволяет не только вести учёт, но и анализировать предпочтения клиентов, оптимизировать маркетинговые кампании и улучшать качество обслуживания. Это особенно важно в отрасли, где лояльность клиентов напрямую зависит от уровня доверия и профессионализма агентства. Кроме того, автоматизированные системы могут генерировать отчёты для внутреннего аудита и контроля со стороны регулирующих органов, что снижает риски штрафов и улучшает репутацию компании.

Ярким примером того, как цифровые инструменты способны менять отрасль, служит опыт Московской области. Здесь внедрение технологий было направлено не только на внутреннюю оптимизацию бизнеса, но и на кардинальное улучшение взаимодействия с конечным потребителем. В 2023 году более 900 тысяч жителей региона использовали онлайн-сервис Региональной геоинформационной

системы (РГИС) для поиска захоронений [11]. Данные РГИС, интегрируясь с внутренними CRM-системами ритуальных агентств, создают принципиально новую среду. Теперь инвентаризация мест, планирование услуг и расчет стоимости основываются на актуальных и верифицированных данных, а не на непроверенной информации. Это не просто автоматизация, а построение основ публичной открытости, которая ведет к улучшению репутации и устойчивому развитию ритуального бизнеса в целом.

Внедрение подобных цифровых экосистем создает технологический фундамент. Однако необходима еще и методическая основа для принятия управленческих решений. В этом контексте директ-костинг позволяет раскрыть экономическую структуру каждого заказа.

Суть метода заключается в простом, но часто игнорируемом в ритуальной практике разделении: часть затрат меняется с каждым новым клиентом, а часть остается неизменной. К первой (переменной) относятся все прямые издержки услуги: материалы для гроба, конкретные венки по заказу, бензин для катафалка на определённый маршрут, сделанная оплата грузчиков. Ко второй (постоянной) — аренда ритуального бюро, оклад его директора, амортизация офисной техники. Как справедливо отмечают Демина и Меркущенко, чёткое разделение по субсчетам, например, в рамках счёта 25, — это ключ к получению объективной картины [2].

Результатом такого учёта является показатель маржинального дохода (разница между выручкой и переменными затратами). Он помогает в принятии решения о продаже определенных товаров или

услуг, в зависимости от их влияния на прибыль. Директ-костинг переориентирует управленца с вопроса «что закрыть?» на вопрос «как сделать это дешевле и эффективнее?». Ежемесячный анализ маржи по каждой позиции превращает учёт в инструмент оперативного управления ассортиментом и ценообразованием.

Логическим дополнением к цифровой инфраструктуре в совокупности с аналитической методикой выступает практика внутреннего аудита. В условиях стигмы и подозрительности безупречная финансовая отчётность — это не просто формальное исполнение закона № 402-ФЗ [8], а дополнительная гарантия безупречной репутации. Регулярная внутренняя проверка балансов, первичных документов и налоговых расчётов, во-первых, минимизирует риски штрафов за нарушения в бухгалтерском и налоговом учёте, во-вторых, создаёт культуру внутренней дисциплины, и, в-третьих, позволяет агентству выходить на диалог с муниципальными властями и контролирующими органами с позиции уверенного и прозрачного субъекта.

Обобщая сказанное, можно утверждать, что управленческий учёт выполняет стратегическую роль в трансформации российского похоронного бизнеса.

Как демонстрирует анализ проблем отрасли (табл. 1), учёт активно противодействует основным вызовам: преодолевает стигматизацию через прозрачность, структурирует неформальные практики через финансовую дисциплину, компенсирует слабое регулирование через внутренний анализ и снижает операционные риски через автоматизацию.

Таблица 1. Анализ проблем отрасли

Вызовы отрасли	Стратегические функции учёта	Конечный эффект
Стигматизация и недоверие	Прозрачность и открытость	Доверие клиентов Улучшение репутации
Неформальные практики	Финансовая дисциплина	Легализация процессов
Слабое регулирование	Анализ и оптимизация (директ-костинг)	Снижение рисков
Высокие операционные риски	Автоматизация процессов	Оптимизация затрат

Таким образом, трансформация управленческого учета из вспомогательной функции в стратегический инструмент является необходимым условием устойчивого развития ритуального бизнеса. Это предполагает последовательное внедрение современных методик, цифровизацию процессов и обеспечение прозрачности деятельности.

Говоря о перспективах развития, можно отметить, что современные инструменты учёта открывают перед ритуальными агентствами новые возможности для роста и устойчивости. Внедрение директ-костинга, автоматизация учёта и обеспечение прозрачности финансовых процессов позволяют не только оптимизировать текущие операции, но и строить долгосрочные

стратегии развития. Анализ маржинального дохода может стать основой для диверсификации услуг или выхода на новые рынки, в то время как автоматизация учёта поможет масштабировать бизнес без потери контроля над финансовыми потоками. Кроме того, прозрачность и открытость в финансовых вопросах могут способствовать изменению отношения общества к ритуальным услугам, снижая уровень стигматизации и повышая доверие к отрасли в целом. В долгосрочной перспективе ритуальные агентства, которые смогут успешно внедрить современные инструменты учёта, получат значительные конкурентные преимущества. Они смогут не только улучшить показатели, но и укрепить репутацию, что особенно важно в условиях

растущей конкуренции и повышенных требований со стороны клиентов.

Таким образом, внедрение современных инструментов управленческого учета позволит ритуальным агентствам получить устойчивые конкурентные преимущества, укрепить репутацию и гарантировать стабильное развитие в динамичной рыночной среде. ■

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) [Электронный ресурс] : от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ (ред. от 31 июля 2025 г.) // СПС «КонсультантПлюс». – Версия от 23.12.2025.

2. Демина И. Д. Принятие управленческих решений на основе метода «директ-костинг» в специализированных организациях сферы ритуальных услуг / И. Д. Демина, С. Н. Меркущенко // Журнал экономической социологии. — 2023. — № 1. — С. 45–62.

3. Мохов С. В. Рынок ритуальных услуг в современной России: поломка похоронной инфраструктуры как властный ресурс / С. В. Мохов // Социология власти. — 2016. — № 4. — С. 83–104.

4. Мохов С. В. Управляя неопределённостью и стигмой: региональный рынок ритуальных услуг в этнографических заметках / С. В. Мохов // Журнал исследований социальной политики. — 2017. — № 1. — С. 28–50.

5. Об утверждении Правил предоставления ритуальных услуг : постановление Правительства Российской Федерации от 6 мая 2011 г. № 354 (ред. от 8 сентября 2022 г.) // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2011. – № 19. – Ст. 2726.

6. Ритуальная реальность [Электронный ресурс] // Комерсантъ. — 2025. — Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/7513876> (дата обращения: 17.12.2025).

7. Федеральный закон от 12 января 1996 г. № 8-ФЗ «О погребении и похоронном деле» [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс. — Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_10559/ (дата обращения: 03.11.2025).

8. Федеральный закон от 6 декабря 2011 г. № 402-ФЗ «О бухгалтерском учёте» [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс. — Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122559/ (дата обращения: 03.11.2025).

9. Финансовый учет в ритуальном бизнесе: особенности и сложности [Электронный ресурс] // Ритуал33. — 2025. — Режим доступа: <https://ritual33.pf/articles/ritualnye-uslugi/finansovyy-uchet-v-ritualnom-biznese-osobennosti-i-slozhnosti/> (дата обращения: 03.11.2025).

10. Хорнгрен Ч. Управленческий учёт / Ч. Хорнгрен, Дж. Фостер, Ш. Датар; пер. с англ. — СПб.: Питер, 2008. — 1008 с.

11. Цифровизация ритуальной сферы Подмоскovie расширяется [Электронный ресурс] // Московская Газета. — 2024. — Режим доступа: <https://mskgazeta.ru/obshchestvo/cifrovizaciya-ritual-noj-sfery-podmoskov-ya-rasshiraetsya-13533.html> (дата обращения: 17.12.2025).

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) [Электронный ресурс] : от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ (ред. от 31 июля 2025 г.) // СПС «КонсультантПлюс». – Версия от 23.12.2025.

Демина И. Д. Принятие управленческих решений на основе метода «директ-костинг» в специализированных организациях сферы ритуальных услуг / И. Д. Демина, С. Н. Меркущенко // Журнал экономической социологии. — 2023. — № 1. — С. 45–62.

Мохов С. В. Рынок ритуальных услуг в современной России: поломка похоронной инфраструктуры как властный ресурс / С. В. Мохов // Социология власти. — 2016. — № 4. — С. 83–104.

Мохов С. В. Управляя неопределённостью и стигмой: региональный рынок ритуальных услуг в этнографических заметках / С. В. Мохов // Журнал исследований социальной политики. — 2017. — № 1. — С. 28–50.

Об утверждении Правил предоставления ритуальных услуг : постановление Правительства Российской Федерации от 6 мая 2011 г. № 354 (ред. от 8 сентября 2022 г.) // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2011. – № 19. – Ст. 2726.

Ритуальная реальность [Электронный ресурс] // Комерсантъ. — 2025. — Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/7513876> (дата обращения: 17.12.2025).

Федеральный закон от 12 января 1996 г. № 8-ФЗ «О погребении и похоронном деле» [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс. — Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_10559/ (дата обращения: 03.11.2025).

Федеральный закон от 6 декабря 2011 г. № 402-ФЗ «О бухгалтерском учёте» [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс. — Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122559/ (дата обращения: 03.11.2025).

Финансовый учет в ритуальном бизнесе: особенности и сложности [Электронный ресурс] // Ритуал33. — 2025. — Режим доступа: <https://ritual33.pf/articles/ritualnye-uslugi/finansovyy-uchet-v-ritualnom-biznese-osobennosti-i-slozhnosti/> (дата обращения: 03.11.2025).

Хорнгрен Ч. Управленческий учёт / Ч. Хорнгрен, Дж. Фостер, Ш. Датар; пер. с англ. — СПб.: Питер, 2008. — 1008 с.

Цифровизация ритуальной сферы Подмоскovie расширяется [Электронный ресурс] // Московская Газета. — 2024. — Режим доступа: <https://mskgazeta.ru/obshchestvo/cifrovizaciya-ritual-noj-sfery-podmoskov-ya-rasshiraetsya-13533.html> (дата обращения: 17.12.2025).

Management accounting tools as factors of sustainable development of the

funeral business under institutional constraints

© **Mikhin L., Petri A., Soboleva A., 2026**

The article analyzes the contribution of management accounting systems to ensuring the sustainability of funeral service organizations operating in the context of institutional barriers. Key industry constraints are identified: social prejudice, the dominance of informal interactions, and the declarative nature of legal regulation. It is proven that under these conditions, management accounting evolves into a

strategic management resource. Practical aspects of its application are considered: establishing financial openness to build trust, using the direct costing method for marginal analysis, and automating accounting procedures for risk control. The conclusion is made that the digital transformation of accounting and the implementation of modern costing methods create a foundation for strengthening competitiveness and the sustainable development of the funeral business.

Keywords: management accounting, funeral business, institutional constraints, funeral services, direct costing, accounting automation, strategic management
