

# Сущность управленческого учета и его место в хозяйственной деятельности организации

## The Essence of Management Accounting and Its Place in the Economic Activity of the Organization

DOI: 10.12737/2306-627X-2024-13-6-57-64

Получено: 21 октября 2024 г. / Одобрено: 29 октября 2024 г. / Опубликовано: 25 декабря 2024 г.

**Перепёлкин Д.В.**

Аспирант,  
ФГБОУ ВО «Тульский государственный педагогический университет им. Л.Н. Толстого»,  
Россия, 300026, г. Тула, проспект Ленина, д. 125,  
e-mail: daniel\_dam@vk.com

**Perepelkin D.V.**

Postgraduate Student,  
Tula State Lev Tolstoy Pedagogical University,  
125, Lenina St., Tula, 300026, Russia,  
e-mail: daniel\_dam@vk.com

**Аннотация**

Объект исследования статьи — управленческий учет. Предмет исследования — применение хозяйствующими субъектами России управленческого учета в своей деятельности. Целью данной статьи является изучение значения управленческого учета в экономической деятельности российских предприятий. В частности, целью исследования является изучение того, как эти организации применяют принципы и методы управленческого учёта. Для достижения этой цели было поставлено несколько задач.

1. Собрать соответствующую теоретическую информацию из научных статей, написанных специалистами в данной области, в том числе З.Ш. Бабаевой, В.В. Цыгановым, О.В. Чупеевой и др.
2. Проанализировать собранные данные и сделать выводы относительно роли управленческого учета в хозяйственной деятельности компании.
3. Изучить практические данные о деятельности ПАО «Императорский Тульский оружейный завод», чтобы получить более глубокое представление о том, как работает управленческий учет в реальных условиях.

Для реализации поставленных задач проведён детальный анализ взаимодействия управленческого учёта с различными функциональными сферами деятельности организации, опираясь как на теоретические изыскания, так и на эмпирические данные, полученные в ходе исследования деятельности ПАО «Императорский Тульский оружейный завод».

**Ключевые слова:** управленческий учет, бухгалтерский учет, организационная структура, центр ответственности, элемент управления, управление финансами, управление организацией, планирование, учет.

**Abstract**

The purpose of this article is to study the importance of management accounting in the economic activity of Russian enterprises. In particular, the purpose of the study is to study how these organizations apply the principles and methods of management accounting. Several tasks have been set to achieve this goal:

1. To collect relevant theoretical information from scientific articles written by experts in this field, including Babaeva Z.Sh., Tsyanov V.V., Chupeeva O.V. and others.
2. Analyze the collected data and draw conclusions about the role of management accounting in the company's business activities.
3. To study the practical data on the activities of PJSC Imperial Tula Arms Plant in order to get a deeper understanding of how management accounting works in real conditions.

By solving these tasks, we strive to achieve a comprehensive understanding of the importance of management accounting in Russian organizations and its impact on their financial performance.

To achieve this task, we will conduct a detailed analysis of the interaction of management accounting with various functional areas of the organization, based on both theoretical research and empirical data obtained during the study of the activities of PJSC Imperial Tula Arms Plant.

The study will consider various interpretations of the concept of "management accounting", as well as possible difficulties encountered in integrating management and accounting processes.

**Keywords:** management accounting, accounting, organizational structure, center of responsibility, management element, financial management, organization management, planning, accounting.

**Введение**

Основываясь на историческом опыте планирования деятельности предприятий в СССР, можно утверждать, что большинство аспектов управленческого учёта как основы планирования и управления было сформировано ещё до перехода к рыночным отношениям. Это подтверждается исследованием, проведённым О.Н. Михайлук [16].

Однако экономистам России приходилось и приходится до сих пор принимать во внимание национальные особенности как экономической системы, так и, например, рынка труда. В работе З.Ш. Бабаевой отмечается, что в экономически развитых странах на внедрение управленческого учёта квалифицированными специалистами уходит до 90% всего рабочего времени и ресурсов в области учётной работы. В то же время на финансовый учёт отводится лишь 10%. В России же ситуация прямо противоположная. Кроме того, развитие этого вида учёта затрудняется недостаточным количеством профильных

организаций, объединений и квалифицированных специалистов. В то время как в западных странах существуют целые институты, которые занимаются развитием управленческого учёта [2].

Исходя из многочисленных определений, предложенных различными авторами, управленческий учёт можно определить как учёт, предназначенный для формирования и принятия решений в рамках деятельности организации на основе полученной управленческой информации. Данные, собранные в рамках управленческого учёта, поступают в распоряжение руководства (конечных пользователей управленческой информации), которое принимает необходимые решения, опираясь на полученные отчёты и документы [5; 11; 24].

Рассмотрим одно из определений понятия «управленческий учёт», обратившись к научной литературе и статьям из научных журналов.

Е.В. Шаповал определяет управленческий учёт как интегрированную систему сбора, обработки и

анализа данных, направленную на оптимизацию деятельности фирмы и координацию её будущего развития. Основная цель управленческого учёта, согласно определению Е.В. Шаповал, — обеспечение руководителей различных уровней, ответственных за достижение производственных целей, необходимой информацией с учётом специфики их рабочих функций. Также Е.В. Шаповал отмечает, что на российских предприятиях получила распространение система учёта затрат, интегрированная в систему законодательно регулируемого бухгалтерского учёта [28].

В своей статье И.Р. Трушкина рассматривает учебные пособия К.П. Янковского и И.Ф. Мухарь, в которых управленческий учёт определяется как система регистрации, обобщения и представления данных, необходимых для принятия эффективных оперативных, тактических и стратегических решений менеджерами предприятия. Авторы также указывают на назначение управленческого учёта: «Управленческий учёт необходим для внутреннего управления, так как приближен и территориально, и по времени к объекту управления. Первоосновой этого учета является именно управление, а учет служит инструментом управления» [22].

В данном утверждении авторы пытаются определить первичность управления или учёта. На практике трудно однозначно определить, что из них первично. Нельзя утверждать, что первичным является управление, поскольку оно отражает качество работы предприятия, установленное высшим руководством. Также нельзя утверждать, что первичным является бухгалтерский учёт, поскольку он отражает всю хозяйственную деятельность предприятия, которая напрямую связана с качеством управления.

Более верным будет утверждение о том, что управление и учёт являются взаимосвязанными элементами, которые влияют друг на друга. Это подтверждается тем, что информация, полученная в системе бухгалтерского финансового учёта и предварительно учтённая в системе управленческого учёта для систематизации данных, заставляет руководство вносить корректировки в стратегию развития компании в зависимости от полученных результатов, но всегда с целью улучшения положения компании на рынке [7].

И.Р. Трушкина в своём исследовании также отмечает, что управленческий учёт представляет собой сложную систему, основной целью которой является учёт и анализ затрат производственных предприятий. В рамках этой системы осуществляется калькуляция себестоимости продукции, применяются разно-

образные методы учёта затрат, определяются центры затрат и ответственности, осуществляется планирование расходов, проводится анализ отклонений от запланированных показателей и реализуются другие мероприятия [22].

Для понимания сущности управленческого учёта необходимо проанализировать его первоначальное название, которое в переводе на русский язык означает «учёт затрат». Согласно данным из статьи О.В. Чупеева, такая трактовка существовала в США в 1950-х гг. Впоследствии этот термин был заменён на более привычный нам — «управленческий учёт» (*managerial accounting*). В рамках этой системы проводился систематический анализ издержек и вариантов управленческих решений на основе оценки себестоимости продукции. В отечественной практике управленческий учёт появился в XIX в. вначале в основном на промпредприятиях с участием иностранного капитала, но дискуссии о его значимости и месте в общей системе функционирования предприятия продолжаются до сих пор. Наиболее важным в работе О.В. Чупеева является указание на то, что управленческий учёт представляет собой, с одной стороны, определённый вид учёта, а с другой — инструмент управления со всеми вытекающими функциями [26].

Существуют различные подходы к определению управленческого учёта. В частности, ряд авторов, цитируемых Т.Н. Мызниковой, рассматривают управленческий учёт как традиционный вид учёта в системе бухгалтерского учёта, который направлен на учёт производственных затрат и калькулирование себестоимости. Также существует точка зрения, согласно которой управленческий учёт является автономной подсистемой в рамках бухгалтерского учёта, а основой функционирования системы выступает производственный учёт [17].

Остальные подходы в той или иной мере соглашаются с представленным выше, т.е. определение в своей основе характеризует управленческий учёт как комплексную систему управления предприятием.

Разнообразие определений, подходов и методов управленческого учёта в разных странах позволяет сделать вывод о том, что управленческий учёт формируется с учётом национальных особенностей экономики и бухгалтерского учёта.

В работах российских исследователей управленческий учёт определяется как система, основанная на двух ключевых аспектах: управлении и учёте. Методы управленческого учёта направлены на обеспечение эффективного взаимодействия между этими аспектами с целью выработки оптимальных управленческих решений.

## Материалы и методы

Для достижения поставленной цели были использованы методы исследования аналитического и синтетического характера. Такой подход позволил провести анализ научной информации и получить глубокое понимание теоретических аспектов рассматриваемой проблемы.

В процессе работы были сопоставлены теоретические данные и информация, полученная в результате анализа деятельности реального хозяйствующего субъекта. Это позволило выявить несоответствия между теорией и практикой, а также определить основные проблемы и предложить пути их решения.

## Результаты исследования и обсуждение

Благодаря тому, что управленческий учёт, в отличие от бухгалтерского, не регулируется российским законодательством, было создано множество управленческих моделей, которые позволяют эффективно управлять предприятиями с учётом их особенностей. Как и любой инструмент, управленческий учёт оказывает влияние на определённые объекты. Рассмотрим работу О.Н. Кондратенко, который предлагает свою схему объектов управленческого учёта, и представим её на рис. 1 [12].

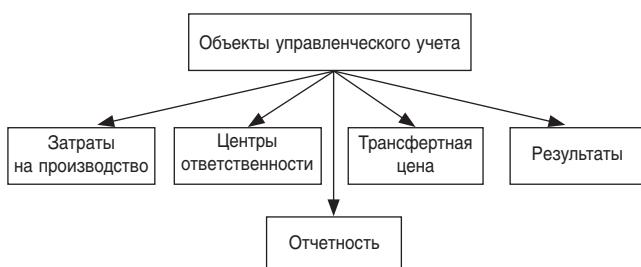


Рис. 1. Объекты управленческого учета

Представленная схема является неполной и искажённой, она не отражает реального положения дел в организациях, функционирующих на территории Российской Федерации. Рассмотрим практику управленческого учёта в ПАО «Императорский Тульский оружейный завод» и составим упрощённую схему взаимосвязей между элементами управленческого учёта.

Уверенно представлять какой-либо перечень объектов управленческого учёта в качестве типового является некорректным. Согласно определению понятия «управленческий учёт», его целью является обеспечение эффективной деятельности организации. В зависимости от целей применения различных инструментов объектов управленческого учёта может быть неограниченное множество. Однако в работе С.А. Самусенко в качестве объекта управленческого учёта рассматривается «экономическая деятельность

субъектов хозяйствования». Предмет управленческого учёта в работе данного автора разделён на три группы: капитал предприятия, финансы предприятия и системы и процессы управления предприятием в контексте достижения заданных целей и результатов [20].

Автор схемы, представленной на рис. 1, не дает определения понятию «объект управленческого учета». В связи с этим на данном этапе возникает неопределенность в отношении того, какие отношения устанавливаются между управленческим учетом и представленными элементами.

Отчетность, формируемая в организации, обычно находится в зоне ответственности бухгалтерии. Однако менеджмент может принять решение о разработке дополнительных документов в зависимости от поставленных целей. В этом случае возникает вопрос: является ли объектом управленческого учета бухгалтерская или управленческая отчетность?

Затраты на производство представляют собой важный элемент деятельности любого предприятия, однако другие расходы также могут оказывать значительное влияние на его функционирование. В связи с этим возникает вопрос о целесообразности сосредоточения внимания исключительно на затратах на производство.

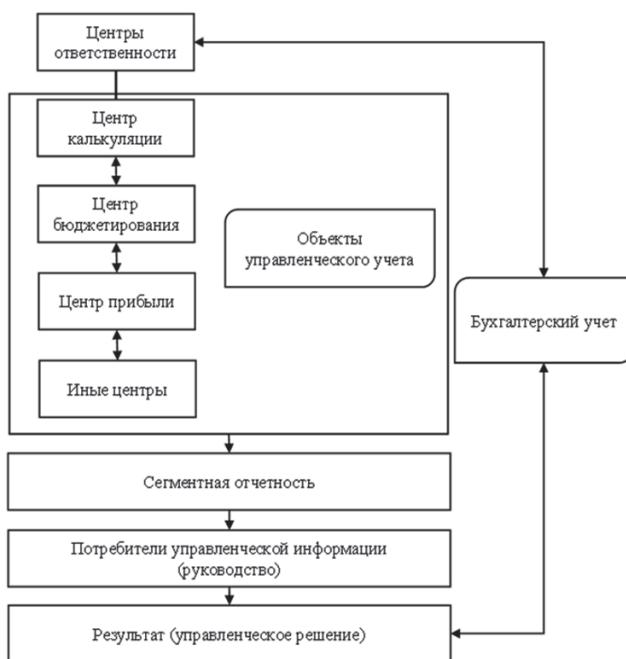
Центры ответственности представляют собой инструмент, предназначенный для аккумулирования необходимой информации с целью её последующей передачи уполномоченным органам и/или подразделениям для дальнейшей обработки. А.А. Леонова определяет центры ответственности как дополнение к системе учёта затрат стандарт-кост. Отдельно выделяются центры финансовой ответственности, целью которых является оптимизация прибыли [15].

То есть центры ответственности, являясь инструментами управленческого учета, никак не могут являться объектами его функционирования.

Результат представляет собой следствие управленческого учёта, если речь не идёт о результате в виде полученной информации от других подразделений и центров ответственности. Как было определено ранее, целью управленческого учёта является принятие управленческого решения на основе полученной информации, которая может иметь различное качество.

Не раскрывается и место бухгалтерского учета в управленческой системе.

Важно определить место бухгалтерского учёта в системе, в которой все элементы организации функционируют, получая и передавая информацию через эту систему. На рис. 2 представлена схема взаимодействия элементов в рамках управленческого учёта.



**Рис. 2.** Взаимодействие элементов в рамках управлеченческого учета

Источник: разработано автором на основе научных исследований авторов [13; 18; 19].

В соответствии с рис. 2 вся система функционирует в рамках бухгалтерского учёта, что означает следующее: все представленные элементы зависят от фактических данных, предоставляемых бухгалтерской службой, и обмениваются с ней управлеченческой информацией в целях совершенствования бухгалтерского учёта на основе его основных принципов, в первую очередь принципов полноты и осмотрительности.

Получение неточной бухгалтерской информации в распоряжение центров ответственности не позволит сформировать аналитический результат, поэтому их взаимодействие должно быть двусторонним.

Например, в работе О.В. Киселёвой в качестве проблемы взаимодействия между бухгалтерским и управлеченческим учётом определено различие задач, которые они решают. Бухгалтерский финансовый учёт формирует комплексное представление о финансово-хозяйственной деятельности организации, в то время как управлеченческий учёт направлен на создание информационно-аналитической основы для управления производственной деятельностью, затратами, а также на выявление наиболее рентабельных видов продукции и других ключевых аспектов. Однако управлеченческий учёт зависит от фактических данных, и его внедрение требует интеграции с планом счетов бухгалтерского учёта, включая необходимые аналитические структуры [10].

В рамках системы управлеченческого учёта (рис. 2) объектами являются центры ответственности, а также

совокупность всех процессов, происходящих в организации в процессе хозяйственной деятельности. Каждый объект представляет собой предмет управлеченческого учёта, поскольку в рамках каждого центра ответственности отслеживается один или несколько взаимосвязанных процессов. Обратимся к структуре управления ПАО «Императорский Тульский оружейный завод» для выявления соответствия предложенной структуре (рис. 3). При этом рассмотрение структуры ограничим блоками экономики и производства.



**Рис. 3.** Управленческая структура ПАО «Императорский Тульский оружейный завод

Источник: данные, предоставленные руководством организации.

В ПАО «Императорский Тульский оружейный завод» наблюдается чёткое разграничение функций бухгалтерии и других подразделений. Директора, представленные на рис. 3, возглавляют свои центры ответственности. В зону ответственности директора по экономике и финансам входит информация о капитале, финансах и других экономических процессах, связанных с поставленными целями и задачами руководства. При этом бухгалтерия практически не взаимодействует с этим центром ответственности, предоставляя фактические данные по запросу одного из отделов, находящихся в ведении директора. Обратных запросов от главного бухгалтера не поступает, и работа центра ответственности в функционировании бухгалтерии не учитывается.

Таким образом, проблема взаимодействия бухгалтерского и управлеченческого учёта остаётся актуальной.

Для обеспечения корректной и эффективной работы любой системы необходимо осуществлять её поддержку. В своей работе С.А. Кочнев отмечает, что

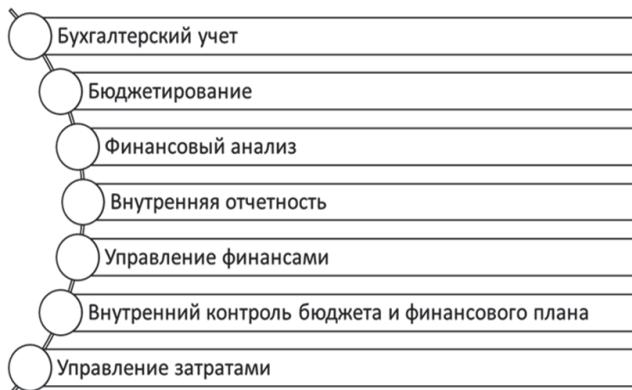
в процессе поддержания системы принятия управленческих решений необходимо решить ряд следующих задач [14].

1. Контроль над ролями и координацией структурных элементов организационной структуры предприятия.
2. Проведение анализа эффективности хозяйственных операций.
3. Формирование внутренней отчетности конфиденциальной информации, относящейся к вопросам системы управления финансово-производственной деятельностью предприятия.

Разработанная на рис. 2 схема полностью соответствует поставленным задачам. Первый пункт решается путём определения центров ответственности, которые также выполняют и вторую задачу, поскольку проводят анализ в рамках своих процессов. В результате работы центров ответственности формируется внутренняя конфиденциальная отчётность, которая напрямую связана с вопросами системы управления финансово-производственной деятельностью.

В работе С.А. Кочнева также рассматривается аспект управленческого учета, который предполагает необходимость формирования устойчивых связей внутри предприятия (см. рис. 2).

Кроме того, автор предлагает схему элементов управленческого учета, в которой бухгалтерский учет является ее частью. Эта схема представлена на рис. 4.



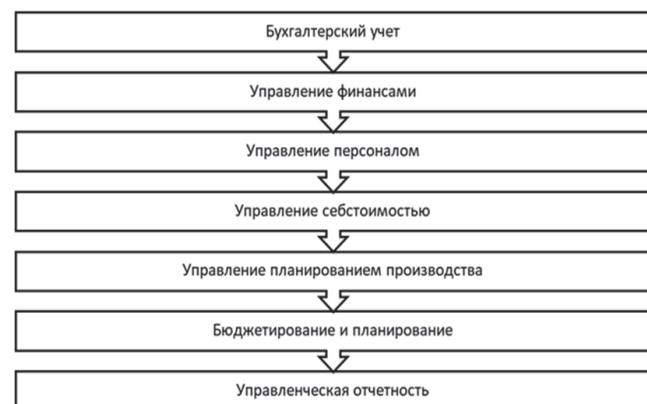
**Рис. 4.** Элементы управленческого учета предприятия [14]

Структура является строгой и определенной, т.е. от бухгалтерского учета нисходят все остальные элементы и все они между собой взаимосвязаны, что выглядит логичным.

Финансовый анализ представляет собой важный компонент системы управления финансами [3: 6], а внутренний контроль бюджета и финансового плана является частью бюджетного процесса [23: 27]. Автор не дает четкого определения понятию «управление

затратами», что делает предложенную схему элементов несколько расплывчатой. Управление затратами может осуществляться как в рамках процесса бюджетирования, так и в рамках управления финансами. Если речь идет о калькуляции, то это совершенно иной вид экономического процесса. Внутренняя отчетность должна быть как результатом всего этого, так и источником информации для всех элементов [1; 9].

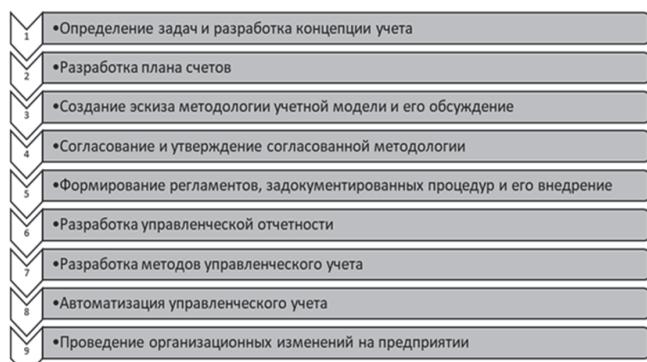
Чтобы понять положение дел с взаимосвязанностью элементов управления внутри предприятия, представим схему, которая справедлива для ПАО «Императорский Тульский оружейный завод» (рис. 5).



**Рис. 5.** Элементы управленческого учета ПАО «ИТОЗ»  
Источник: данные, предоставленные руководством организации.

К сожалению, несмотря на логичную структуру элементов управленческого учета, наблюдается отсутствие взаимосвязи между ними. Информация передается от одного элемента к другому, но отсутствует обратная связь. Далее необходимо рассмотреть процесс внедрения и функционирования системы управленческого учёта в организации, осуществляющей хозяйственную деятельность.

Кочнев предлагает алгоритм организации и ведения управленческого учёта, основанный на предложенной схеме элементов управленческого учёта. Алгоритм представлен на рис. 6.



**Рис. 6.** Алгоритм постановки и ведения управленческого учета предприятия

Концепция учёта и разработка плана счетов являются исключительной обязанностью бухгалтерии и главного бухгалтера. Бухгалтерский учёт не является обособленным, но строго регламентирован, поэтому он не может быть частью алгоритма формирования и внедрения управленческого учёта. Однако управленческий учёт может влиять на аналитическую структуру плана счетов, поэтому этап разработки аналитики в рамках плана счетов бухгалтерского учёта следует назвать «разработка аналитики в рамках плана счетов бухгалтерского учёта» [18].

Создание эскизов и методологий, разработка отчётности, а также методов управленческого учёта невозможны без квалифицированных специалистов. Автоматизация управленческого учёта невозможна без пользователей информации и операторов.

Организационные изменения не должны быть последним этапом внедрения управленческого учёта, поскольку структура организации является основой её работы [4].

Из этого алгоритма следует вычеркнуть всё, что касается бухгалтерского учета, и дополнить его созданием центров ответственности, перераспределив очередность и суть этапов. Обновленный алгоритм отразим на рис. 7.



**Рис. 7.** Дополненный алгоритм постановки и ведения управленческого учета

## Литература

- Алаторцева О.А. Совершенствование методов учета в системе управления затратами [Текст] / О.А. Алаторцева, Н.А. Малахова, М.К. Мансурова, Д.В. Сухарева // ЭСГИ. — 2023. — № 1. — С. 15–28. — DOI: 10.24151/2409-1073-2023-1-15-28.
- Бабаева З.Ш. Проблемы внедрения управленческого в российскую практику хозяйствования [Текст] / З.Ш. Бабаева, А.Н. Исмаилова // Индустриальная экономика. — 2022. — № 3. — С. 452–457. — DOI: 10.47576/2712-7559\_2022\_3\_5\_452
- Брачун Т.А. Финансовый анализ как составная часть и инструмент эффективного управления финансами предприятия (на примере АО «Дукатская горногеологическая компания») [Текст] / Т.А. Брачун, С.Г. Ковальчук // Нацональные приоритеты России. — 2020. — № 3. — С. 69–75.
- Владимирова И.Г. Методический подход к оценке уровня адаптивности организационных структур управления компаниями [Текст] / И.Г. Владимира, Е.В. Полевая // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). — 2023. — № 2. — С. 242–261. — DOI: 10.18184/2079-4665.2023.14.2.242-261
- Волкова О.Н. Управленческий учет: учебник и практикум для вузов / О.Н. Волкова, И.Ю. Чуракова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Юрайт, 2024. — 547 с. — URL: <https://urait.ru/bcode/534066> (дата обращения: 17.10.2024).
- Воробьев Ю.Н. Управление финансами хозяйствующего субъекта [Текст] / Ю.Н. Воробьев // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. — 2019. — № 2. — С. 18–31.

Автоматизация как инструмент упрощения процесса ведения любого вида учёта является вспомогательной опцией, внедрение которой должно быть отложено до тех пор, пока все процессы не будут оптимизированы, а пользователи не будут удовлетворены работой системы управленческого учёта. Это обусловлено тем, что внедрение автоматизации может потребовать значительных изменений в методологии управленческого учёта и организационной структуре предприятия. Кроме того, автоматизация является дорогостоящей процедурой, и её внедрение должно быть экономически обосновано.

## Заключение

В ходе проведенного анализа было установлено, что управленческий учёт представляет собой систему, основной задачей которой является предоставление руководству организации и другим заинтересованным лицам информации, необходимой для принятия обоснованных управленческих решений.

На примере ПАО «Императорский Тульский оружейный завод» было продемонстрировано, насколько неэффективно применяется управленческий учёт на предприятиях Российской Федерации. В статью были внесены некоторые изменения на основе теоретических разработок, предложенных более квалифицированными специалистами в данной области.

В ходе исследования было установлено, что определение управленческого учёта исключительно как внутреннего учёта является некорректным. В рамках бюджетного процесса специалисты используют не только данные бухгалтерского учёта, но и оценочную информацию о возможных будущих событиях, полученную из внешних источников.

Управленческая отчётность представляет собой не только количественную, но и качественную информацию, что является важным инструментом для принятия решений.

7. Гавриченко Е.В. Системы учета и управления как основа развития предприятия [Текст] / Е.В. Гавриченок, А.А. Ильина // Вестник ГУУ. — 2023. — № 7. — С. 146–154. — DOI: 10.26425/1816-4277-2023-7-146-154
8. Глущенко А.В. Управленческий учет по центрам ответственности как основа развития нового организационно-экономического механизма функционирования вуза [Текст] / А.В. Глущенко, Е.М. Егорова, В.В. Полторынкина // Вестник Академии знаний. — 2022. — № 1. — С. 47–54. — DOI: 10.24412/2304-6139-2022-48-1-47-54
9. Елисеева О.В. Особенности учета затрат с позиции управления на предприятии [Текст] / О.В. Елисеева, А.Ю. Бушева, Е.В. Гудожникова // Вестник РУК. — 2022. — № 1. — С. 39–44.
10. Киселева О.В. Проблемы организации взаимодействия бухгалтерского и управленческого учета [Текст] / О.В. Киселева, М.В. Чувашлова // π-Economy. — 2008. — № 3–1. — С. 189–192.
11. Ковалева И.П. Управленческий учет производственных затрат: российский опыт [Текст] / И.П. Ковалева, М.С. Стрижак // Учет. Анализ. Аудит. — 2022. — № 3. — С. 64–77. — DOI: 10.26794/2408-9303-2022-9-3-64-77
12. Кондратенко О.Н. Сущность финансового и управленческого учета и их взаимосвязь [Текст] / О.Н. Кондратенко // Наука и современность. — 2016. — № 45. — С. 171–176.
13. Костюкова Е.И. Организация управленческого учета по центрам финансовой ответственности экономического субъекта в условиях применения системы проектного менеджмента [Текст] / Е.И. Костюкова, А.Н. Бобрышев, А.В. Фролов, Н.П. Агафонова // Известия ТСХА. — 2022. — № 1. — С. 71–82. — DOI: 10.26897/0021-342X-2022-1-71-82
14. Kochnev C.A. Практическая роль управленческого учета при принятии решений в организации [Текст] / С.А. Kochnev // Московский экономический журнал. — 2023. — № 4. — С. 467–473. — DOI: 10.55186/2413046X\_2023\_8\_4\_164
15. Леонова А.А. Формирование центров ответственности предприятия [Текст] / А.А. Леонова // Economics. — 2016. — № 11. — С. 62–64.
16. Михайлюк О.Н. Особенности управленческого учета в России [Текст] / О.Н. Михайлюк // Вестник ЮГУ. — 2007. — № 1. — С. 66–69.
17. Мызникова Т.Н. Внедрение системы управленческого учета и контроллинга на промышленном предприятии [Текст] / Т.Н. Мызникова, М.И. Бажанова, М.В. Белов // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия «Экономика и менеджмент». — 2020. — № 2. — С. 119–128. — DOI: 10.14529/em200211
18. Печеникова Г.Г. Актуальные аспекты регулирования учетной деятельности [Текст] / Г.Г. Печеникова, Д.А. Одаховская, А.А. Пятак // Baikal Research Journal. — 2023. — № 1. — С. 1–10. — DOI: 10.17150/2411-6262.2023.14(1).1-10
19. Пучкова С.И. Актуальные вопросы организации эффективной системы управления затратами в условиях конкурентной среды [Текст] / С.И. Пучкова, М.Д. Симонова // Экономика и управление. — 2023. — № 4. — С. 443–452. — DOI: 10.35854/1998-1627-2023-4-443-452
20. Самусенко С.А. Определение предмета и объекта управленческого учета в контексте развития теории бухгалтерского учета [Текст] / С.А. Самусенко // Учет. Анализ. Аудит. — 2016. — № 2. — С. 54–68.
21. Соколов А.К. Курс советской истории 1941—1991 / А.К. Соколов, В.С. Тяжельникова. — М.: Высшая школа, 1999. — 415 с.
22. Трушкина И.Р. Управленческий учет и контроллинг [Текст] / И.Р. Трушкина // Известия Санкт-Петербургского государственно-аграрного университета. — 2015. — № 41. — С. 204–207.
23. Федотова Е.Б. Финансовое планирование и формирование системы бюджетирования на предприятии [Текст] / Е.Б. Федотова, Т.А. Капустина // Московский экономический журнал. — 2022. — № 6. — С. 599–612. — DOI: 10.55186/2413046X\_2022\_7\_6\_374
24. Хыбыртова Л.Б. Управленческий учет [Текст] / Л.Б. Хыбыртова, Х.Э. Текеева // Столыпинский вестник. — 2022. — № 1. — С. 114–118. — DOI: 10.55186/27131424\_2022\_4\_1\_6
25. Цыганов В.В. Механизмы управления политico-экономическими системами [Текст] / В.В. Цыганов, Д.С. Каидымов // Проблемы управления. — 2008. — № 3. — С. 49–58.
26. Чупеева О.В. Управленческий учет в системе управления предприятием [Текст] / О.В. Чупеева // Вестник университета. — 2012. — № 3. — С. 306–311.
27. Шабалина Т.А. Бюджетирование как инструмент стратегического управления деятельностью предприятия [Текст] / Т.А. Шабалина, Е.Т. Атаманова // Московский экономический журнал. — 2023. — № 4. — С. 580–591. — DOI: 10.55186/2413046X\_2023\_8\_4\_182
28. Шаповал Е.В. Роль и назначение управленческого учета на предприятиях [Текст] / Е.В. Шаповал, Н.В. Халугина // Вестник университета. — 2014. — № 1. — С. 174–177.

## References

1. Alatortseva O.A., Malakhova N.A., Mansurova M.K., Sukhareva D.V. Improvement of accounting methods in the cost management system. *Ekonicheskiye i sotsial'no-gumanitarnyye issledovaniya* [Economic and Social Research], 2023, no. 1, pp. 15–28 (in Russian) DOI: 10.24151/2409-1073-2023-1-15-28
2. Babaeva Z.S., Ismailova A.N. Problems of introducing management accounting in Russian management practice. *Industrial'naya ekonomika* [Industrial economy], 2022, no. 3, pp. 452–457. DOI: 10.47576/2712-7559\_2022\_3\_5\_452
3. Brachun T.A., Kovalchuk S.G. Financial analysis as an integral part and tool for effective financial management of an enterprise (On the example of AO “Ducat mining and geological company”). *Natsional'nyye priority Rossii* [National priorities of Russia], 2020, no. 3, pp. 69–75. (in Russian)
4. Vladimirova I.G., Polevaya E.V. Methodological approach to assessing the level of adaptability of organizational management structures of companies. *MIR (Modernizatsiya. Innovatsii. Razvitiye)* [MID (Modernization. Innovation. Development)], 2023, no. 2, pp. 242–261. DOI: 10.18184/2079-4665.2023.14.2.242-261
5. Volkova O.N., Churakova I.Y. *Upravlencheskiy uchet: uchebnik i praktikum dlya vuzov* [Management accounting: textbook and practical training for universities]. 2nd ed. Moscow, Yurait Publishing House, 2024, 547 p. (in Russian)
6. Vorobyov Y.N. Financial management of a business entity. *Nauchnyy vestnik: finansy, banki, investitsii* [Scientific Bulletin: Finance, Banks, Investments], 2019, no. 2, pp. 18–31. (in Russian)
7. Gavrichenko E.V., Ilina A.A. Accounting and management systems as the basis of enterprise development. *Vestnik Universiteta Upravleniya* [Bulletin University of Management], 2023, no. 7, pp. 146–154. DOI: 10.26425/1816-4277-2023-7-146-154
8. Glushchenko A.V., Egorova E.M., Poltorynkina V.V. Management accounting by centers of responsibility as the basis for the development of a new organizational and economic mechanism for the functioning of the university. *Vestnik Akademii Znaniy* [Bulletin of the Academy of Knowledge], 2022, no. 1, pp. 47–54. DOI: 10.24412/2304-6139-2022-48-1-47-54

9. Eliseeva O.V., Busheva A. Yu., Gudozhnikova E.V. Features of cost accounting from the position of management at the enterprise. *Vestnik rossiyskogo universiteta kooperatsii* [Bulletin of the Russian University of Cooperation], 2022, no. 1, pp. 39–44. (in Russian)
10. Kiseleva O.V., Chuvashlova M.V. Problems of organizing interaction between accounting and management accounting. *π-Economy*, 2008, no. 3-1, pp. 189–192. (in Russian)
11. Kovaleva I.P., Strizhak M.S. Management Accounting of the Organization's Production Costs: Russian Experience. *Uchet. Analiz. Audit. [Accounting. Analysis. Audit]*, 2022, no. 3, pp. 64–77. DOI: 10.26794/2408-9303-2022-9-3-64-77
12. Kondratenko O.N. The essence of financial and management accounting and their relationship. *Nauka i sovremennost' [Science and modernity]*, 2016, no. 45, pp. 171–176. (in Russian)
13. Kostyukova E.I., Bobryshev A.N., Frolov A.V., Agafonova N.P. Organization of management accounting for the centers of financial responsibility of an economic entity in the context of applying the project management system. *Izvestiya Timiryazevskoy sel'skokhozyaystvennoy akademii* [News of the Timiryazev Agricultural Academy], 2022, no. 1, pp. 71–82. DOI: 10.26897/0021-342X-2022-1-71-82
14. Kochnev S.A. Practical role of management accounting in decision-making in organization. *Moskovskiy ekonomicheskiy zhurnal* [Moscow Economic Journal], 2023, no. 4, pp. 467–473. DOI: 10.55186/2413046X\_2023\_8\_4\_164
15. Leonova A.A. Formation of enterprise responsibility centers. *Economics*, 2016, no. 11, pp. 62–64. (in Russian)
16. Mikhailyuk O.N. Features of management accounting in Russia. *Vestnik Yugorskogo gosudarstvennogo universiteta* [Bulletin of the Yugra State University], 2007, no. 1, pp. 66–69. (in Russian)
17. Myznikova T.N., Bazhanova M.I., Belov M.V. Implementation of management accounting and controlling system at industrial enterprise. *Vestnik Yuzhno-Ural'skogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika i menedzhment* [Bulletin of the South Ural State University. Series: Economics and Management], 2020, no. 2, pp. 119–128. DOI: 10.14529/em200211
18. Pechennikova G.G., Odakhovskaya D.A., Pyatak A.A. Current aspects of accounting regulation activities. *Baikal Research Journal*, 2023, no. 1, pp. 1–10. DOI: 10.17150/2411-6262.2023.14(1).1-10
19. Puchkova S.I., Simonova M.D. Topical questions of organizing an effective cost management system in a competitive environment. *Ekonomika i upravleniye* [Economy and Management], 2023, no. 4, pp. 443–452. DOI: 10.35854/1998-1627-2023-4-443-452
20. Samusenko S.A. Defining the Subject and Objects of Management Accounting in the Context of Accounting Theory Development. *Uchet. Analiz. Audit* [Accounting. Analysis. Audit], 2016, no. 2, pp. 54–68. (in Russian)
21. Sokolov A.K. *Kurs sovetskoy istorii 1941—1991* [Course of Soviet History 1941-1991]. Moscow, Graduate School, 1999, 415 p. (in Russian)
22. Trushkina I.R. Management accounting and controlling. *Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta* [News of the Saint Petersburg State Agrarian University], 2015, no. 41, pp. 204–207. (in Russian)
23. Fedotova E.B., Kapustina T.A. Financial planning and formation of the budgeting system at the enterprise. *Moskovskiy ekonomicheskiy zhurnal* [Moscow Economic Journal], 2022, no. 6, pp. 599–612. DOI: 10.55186/2413046X\_2022\_7\_6\_374
24. Khybyrtova L.B., Tekeeva H.E. Management accounting. *Stolypinskiy vestnik* [Stolypin's Bulletin], 2022, no. 1, pp. 114–118. DOI: 10.55186/27131424\_2022\_4\_1\_6
25. Tsyanov V.V., Kadymov D.S. Mechanisms for managing political and economic systems. *Problemy upravleniya* [Management issues], 2008, no. 3, pp. 49–58. (in Russian)
26. Chupeeva O.V. Management accounting in the management of the enterprise. *Vestnik universiteta* [University Bulletin], 2012, no. 3, pp. 306–311. (in Russian)
27. Shabalina T.A., Atamanova E.T. Budgeting as a tool for strategic management of the company's activities. *Moskovskiy ekonomicheskiy zhurnal* [Moscow Economic Journal], 2023, no. 4, pp. 580–591. DOI: 10.55186/2413046X\_2023\_8\_4\_182
28. Shapoval E.V. The role and purpose of management accounting in enterprises. *Vestnik universiteta* [University Bulletin], 2014, no. 1, pp. 174–177. (in Russian)