

Актуальные вопросы организации эффективной системы управления затратами в условиях конкурентной среды

Светлана Игоревна Пучкова^{1✉}, Марина Демьяновна Симонова²

^{1, 2} Московский государственный институт международных отношений (университет) Министерства иностранных дел Российской Федерации (МГИМО МИД России), Москва, Россия

¹ s.puchkova@inno.mgimo.ru[✉], <https://orcid.org/0000-0001-8269-9203>

² m.simonova@inno.mgimo.ru, <https://orcid.org/0000-0003-2650-9932>

Аннотация

Цель. Обосновать необходимость построения системы управления затратами в условиях конкурентной среды и выявить ключевые вопросы, обеспечивающие ее эффективное функционирование.

Задачи. Изложить основные подходы к понятию «система управления затратами», исследовать сущность данной системы посредством ее элементов и установить взаимосвязи между ними; определить, какие методы системы наиболее предпочтительны для успешного выполнения каждой ее функции; сформулировать рекомендации относительно эффективной организации системы управления затратами в современных условиях.

Методология. В процессе исследования использованы общенаучные методы; обобщение результатов осуществлено за счет табличной и графической формы представления; выделено четыре группы методов учета затрат и управления их уровнем — традиционные и современные, методы стратегического управления затратами и методы концепции бережливого производства. В каждой группе приведены примеры методов, дана их краткая характеристика.

Результаты. Показаны ключевые мероприятия, реализуемые в рамках системы управления затратами, успешное проведение которых обеспечено выполнением функций системы; раскрыто содержание функций, а также установлена взаимосвязь между ними; определена возможность эффективного применения методов в рамках каждой функции системы. Выявлено, что неэффективное выполнение одной функции оказывает отрицательное влияние на выполнение других функций. Для устранения этого ограничения предложено производить выделение центров финансовой ответственности, которые выступают ключевым инструментом мотивации сотрудников на построение эффективной системы управления затратами и достижение целевых показателей деятельности.

Выводы. Система управления затратами служит составной частью системы управления организацией в целом, неразрывно связана с бухгалтерским учетом и направлена на оптимизацию совокупного уровня затрат при одновременном повышении эффективности финансово-хозяйственной деятельности. Системный подход к управлению затратами отличается возможностью применения различных инструментов и методов калькулирования себестоимости, учета затрат и управления их уровнем. Несогласованное применение методов и инструментов с функциями системы, а также с ее целями и задачами свидетельствует о низком качестве организации системы управления затратами, которое отражается на системе управления в целом.

Ключевые слова: бухгалтерский учет, методы учета затрат, управление затратами, оптимизация затрат, центры ответственности

Для цитирования: Пучкова С. И., Симонова М. Д. Актуальные вопросы организации эффективной системы управления затратами в условиях конкурентной среды // *Экономика и управление*. 2023. Т. 29. № 4. С. 443–452. <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2023-4-443-452>

© Пучкова С. И., Симонова М. Д., 2023

Topical questions of organizing an effective cost management system in a competitive environment

Svetlana I. Puchkova^{1✉}, Marina D. Simonova²

^{1, 2} Moscow State Institute of International Relations (University) of the Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation (MGIMO MFA of Russia), Moscow, Russia

¹ s.puchkova@inno.mgimo.ru✉, <https://orcid.org/0000-0001-8269-9203>

² m.simonova@inno.mgimo.ru, <https://orcid.org/0000-0003-2650-9932>

Abstract

Aim. To substantiate the necessity of building a cost management system in a competitive environment and to identify the key issues that ensure its effective functioning.

Tasks. To set out the basic approaches to the concept of “cost management system”, to study the essence of the system through its elements and establish the relationship between them; to determine which methods of the system are most preferable for the successful performance of each function; to formulate recommendations for effective organization of the cost management system in modern conditions.

Methods. In the process of research general scientific methods are used; generalization of the results is carried out at the expense of the tabular and graphic form of presentation; four groups of methods of the account of expenses and management of their level - traditional and modern, methods of strategic management of expenses and methods of the concept of economical manufacture are allocated. In each group examples of methods are resulted, their brief characteristic is given.

Results. The key measures within the system of costs management, the successful implementation of which is ensured by performing the functions of the system, have been shown; the contents of the functions has been revealed, as well as the relationship between them has been established; the possibility of effective use of the methods within each function of the system has been determined. It was revealed that the inefficient performance of one function has a negative impact on the performance of other functions. To eliminate this limitation, it has been suggested to allocate financial responsibility centers that act as a key tool to motivate employees to build an effective cost management system and achieve target performance indicators.

Conclusions. The system of cost management serves as a component of the management system of the organization as a whole, is inseparably connected with accounting and is directed to optimization of the total cost level at simultaneous increase of efficiency of financial and economic activity. The system approach to cost management is characterized by the possibility of using various tools and methods of costing, cost accounting and management of their level. Inconsistent application of methods and tools with the system functions, as well as with its goals and objectives indicates the poor quality of the organization of cost management, which affects the management system as a whole.

Keywords: *accounting, cost accounting methods, cost management, cost optimization, responsibility centers*

For citation: Puchkova S.I., Simonova M.D. Topical questions of organizing an effective cost management system in a competitive environment. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management*. 2023;29(4): 443-452. (In Russ.). <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2023-4-443-452>

Формирование конкурентных преимуществ при одновременном достижении целевого уровня прибыли обеспечивает любому хозяйствующему субъекту устойчивое и стабильное функционирование в условиях неопределенности и ограниченности ресурсов. Одна из основных составляющих управления финансово-хозяйственной деятельностью — разработка и функционирование эффективной системы управления затратами, позволяющей оказывать корректирующее воздействие на их уровень. Акту-

альность организации успешного функционирования системы управления затратами обусловлена тем, что несовершенства в данной области считаются одной из главных причин снижения рентабельности.

Система управления затратами служит составной частью общей системы управления организацией и находится в тесной взаимосвязи с такими областями управленческой деятельности, как управление производством, управление персоналом, управление качеством, управление сбытом, управление

финансами и др. [1, с. 53]. В отличие от традиционной системы бухгалтерского учета, система управления затратами ориентирована на перспективное управление деятельностью организации и ее совершенствование посредством выявления тенденций и неочевидных взаимосвязей благодаря контролю и анализу фактических данных.

В специализированной литературе не выработано единого подхода к понятию «система управления затратами», поскольку в его основу специалистами заложены различные категории. Т. П. Карпова [2] определяет систему управления затратами в контексте принятия управленческих решений, которая формирует информацию для различных уровней управления внутри предприятия с целью принятия ими эффективных решений. Р. Каплан и Р. Купер [3] рассматривают систему управления затратами через функции, то есть как систему, направленную на выполнение ряда функций. Среди них — 1) разнесение производственных затрат периода между проданной продукцией и стоимостью запасов; 2) обеспечение обратной связи между работниками и менеджерами об эффективности выполнения процессов и контроле затрат; 3) оценка уровня затрат в аспекте объектов анализа. Подход Г. Л. Багиева и А. Н. Асаула [4] основан на выделении объекта и субъекта управления. Н. С. Михайлова и А. А. Михайлов рассматривают систему управления затратами в контексте ее элементов, то есть как «комплекс мероприятий, методов и средств, обеспечивающих координацию действий по прогнозированию, снижению и оптимизации себестоимости продукции» [5, с. 69].

Обобщив представленные выше подходы, предлагаем под системой управления затратами понимать целостную систему, ориентированную на обеспечение согласованного выполнения функций, методов и мероприятий, необходимых для достижения ее главной цели — оптимизации совокупного уровня затрат при одновременном повышении эффективности финансово-хозяйственной деятельности. Сущность системы управления затратами, как и у любой другой системы, проявляется посредством таких категорий, как объект, субъект, цель, задачи, принципы, функции и методы, а их взаимодействие обеспечивает повышение эффективности финансово-хозяйственной деятельности в результате оптимизации уровня затрат. Объектом изучаемой системы

выступают затраты организации на разных этапах жизненного цикла; субъектом — руководители структурных подразделений, специалисты финансово-экономических служб и иные специалисты, участвующие в процессе управления затратами. Субъект управления воздействует на объект посредством принятия управленческих решений.

В качестве ключевых принципов построения системы управления затратами следует указать динамизм, комплексность, системный подход к управлению, улучшение или сохранение качества продукции, минимизация необоснованных затрат. Соблюдение данных принципов способствует выполнению следующих задач: формированию качественного информационного обеспечения управления затратами, минимизации непроизводственных затрат, выбору наиболее приемлемых способов и инструментов достижения ключевых показателей затрат и их применению, выявлению резервов оптимизации затрат, обеспечению высокой точности калькулирования себестоимости продукции, проведению политики конкурентного ценообразования, оперативному реагированию на изменения, происходящие во внешней среде и др. Решение перечисленных задач в рамках системы управления затратами требует разработки комплекса мероприятий, которые классифицируются по трем ключевым направлениям: формирование фактических данных об уровне затрат; управление уровнем затрат в рамках действующей системы; совершенствование механизма управления уровнем затрат, как видно на рисунке 1.

Функционирование системы управления затратами, в том числе и реализация отраженных на рисунке 1 мероприятий, осуществляется посредством выполнения ряда функций. Система управления затратами выступает составной частью системы управления организацией, поэтому ключевые функции обеих систем будут совпадать [6, с. 78]. Содержание основных функций управления в контексте управления затратами представлено в таблице 1.

Функции системы управления находятся в тесной взаимосвязи друг с другом. Поэтому неэффективное выполнение одной функции оказывает влияние на качество выполнения других функций, что в целом негативно отражается на системе управления затратами. Например, низкое качество информационного обеспечения приводит



Рис. 1. Классификация ключевых мероприятий, реализуемых в рамках системы управления затратами
 Fig. 1. Classification of the key measures within the framework of the cost management system

Источник: составлено авторами.

к получению искаженных результатов анализа, на основании которых будут реализованы процессы планирования и приняты управленческие решения. Функция мотивации обязательна для остальных функций, выполняемых в рамках системы управления затратами, поскольку их качественная реализация может быть обеспечена, если ответственные лица будут заинтересованы в этом.

Реализация функций системы управления затратами осуществляется благодаря методам управления затратами. Их выбор обусловлен функцией, в рамках которой они будут использованы. С учетом требований пользователей методическое обеспечение управления затратами постоянно совершенствуется. В таблице 2 соотнесены ключевые методы управления затратами с функциями, при выполнении которых последние могут быть успешно реализованы.

Методы, представленные в таблице 2, в зависимости от области их применения,

классифицированы на четыре группы:

1) традиционные методы учета затрат, которые сводятся к учету затрат и калькулированию себестоимости; 2) современные методы учета затрат, направленные не только на точный расчет себестоимости продукции, но и на организацию эффективной системы управления уровнем затрат; 3) методы стратегического управления затратами, направленные на достижение долгосрочных целей посредством оптимизации уровня затрат; 4) методы концепции бережливого производства, обеспечивающие непрерывное совершенствование операций, способствующие сокращению уровня затрат. Обратим внимание на то, что концепция бережливого производства оказывает непосредственное влияние на формирование конкурентных преимуществ благодаря обеспечению высокого качества продукции, контролю за всеми этапами производственного процесса и его непрерывному совершенствованию, оптимизации структуры себестоимости, во-

Содержание функций системы управления затратами
Table 1. Content of the functions of the cost management system

№	Функция системы управления затратами	Содержание функции в системе управления затратами
1	2	3
1	Планирование	1. Составление среднесрочных и долгосрочных прогнозов динамики уровня затрат по элементам и статьям с учетом тенденций развития отрасли и рынка. 2. Разработка системы текущих планов и бюджетов затрат на производство продукции. Исчисление плановой себестоимости и планирования затрат на единицу продукции с учетом предполагаемого влияния факторов внешней среды. 3. Определение необходимого уровня производственных ресурсов и их распределение в процессе производства на основе установленных норм и нормативов. 4. Поиск резервов сокращения затрат и способов повышения рентабельности в последующих периодах
2	Нормирование	Определение оптимального размера затрат в аспекте требуемой аналитики, уровень которого при плановом выпуске продукции способен обеспечить достижение целевых показателей эффективности деятельности
3	Учет	1. Формирование достоверной информации о затратах и себестоимости отдельных видов продукции в результате оперативного отражения затрат хозяйствующего субъекта на счетах бухгалтерского учета. Своевременное обобщение первичных данных в калькуляционных отчетах и иных регистрах учета затрат. 2. Калькулирование фактической себестоимости продукции, в том числе распределение косвенных затрат между выпускаемой продукцией
4	Анализ	1. Оценка эффективности использования ресурсов предприятием и выявление резервов снижения затрат для принятия рациональных управленческих решений. 2. Выявление особенностей и тенденций изменения уровня затрат в результате применения методов экономического анализа. 3. Формирование резервов снижения затрат и разработка мероприятий по их использованию
5	Мотивация	Влияние на задействованных в управлении затратами сотрудников, побуждающее их соблюдать установленный планом уровень затрат, а также разрабатывать возможные варианты их снижения. Для мотивации таких действий используются и материальные, и моральные стимулы [7, с. 110]
6	Контроль и регулирование	1. Контроль проведения мероприятий по оптимизации затрат, выявление отклонений фактических показателей затрат от плановых (нормативных, целевых) и установление причин таких отклонений. 2. Разработка мер по предотвращению возникновения отрицательных отклонений в будущих периодах

Источник: составлено авторами.

влеченности работников в достижение целей организации и созданию культуры бережливости [8, с. 1254].
В связи с разнообразием деятельности современных компаний ответственность за выполнение функций не имеет четкого закрепления. Как пишут исследователи, «лучше всего, в силу линейно-функциональной организационной структуры, реализуются учет и планирование, остальные функции либо не представлены вовсе, либо выполняются частично» [9, с. 55]. Для решения

данного вопроса рекомендуется произвести выделение центров финансовой ответственности (ЦФО), направленных на закрепление ответственности за качество исполнения функций и эффективность решения задач данной системы за руководителями структурных подразделений. Под ЦФО понимается структурное подразделение или группа структурных подразделений, которые осуществляют определенный набор хозяйственных операций, оказывающих влияние на величину расходов и/или доходов от этих

ПУЧКОВА С. И., СИМОНОВА М. Д. Актуальные вопросы организации эффективной системы управления затратами в условиях конкурентной среды

Таблица 2

Соотношение функций и методов системы управления затратами
Table 2. Correlation of functions and methods of the cost management system

Методы управления затратами		Ключевые особенности	Выполняемые функции*				
			П	Н	У	А	К
1		2	3	4	5	6	7
Традиционные методы учета затрат	Абсорпш-костинг (<i>Absorption-costing</i>)	Распределение затрат периода между проданной продукцией и запасами на конец периода			×		
	Стандарт-костинг (<i>Standard-costing</i>)	Нормирование затрат и в дальнейшем их сопоставление с фактическими затратами	×	×	×		×
	Директ-костинг (<i>Direct-costing</i>)	Расчет себестоимости по переменным затратам			×		
	CVP-анализ (<i>Cost-volume-profit analysis</i>)	Выявление взаимосвязи между доходами и затратами при разных объемах выпуска продукции, и расчет точки безубыточности				×	
Современные методы учета затрат	Система ABC (<i>Activity based costing</i>)	Организация учета затрат по операциям (функциям)			×	×	×
	Учет затрат на стадиях жизненного цикла (<i>Life-cycle costing</i>)	Аккумуляирование затрат осуществляется на стадиях жизненного цикла продукта (допроизводственном, производственном и постпроизводственном)	×		×	×	×
	Кост-киллинг (<i>Cost-killing</i>)	Максимальное сокращение затрат в ближайшем будущем без ущерба деятельности компании	×			×	
Методы стратегического управления затратами	Стратегическое позиционирование (<i>Strategic-positioning</i>)	Развитие устойчивых конкурентных преимуществ за счет обеспечения более низкого уровня себестоимости производства по сравнению с конкурентами				×	
	Стратегический анализ затрат (<i>Strategic cost analysis</i>)	Оценка всех операций цепочки создания ценности с позиции необходимости и экономической целесообразности				×	
	Анализ затратнообразующих факторов (<i>Cost-drivers analysis</i>)	Выделение структурных и функциональных факторов, влияющих на уровень затрат. Оценка такого влияния				×	
Методы концепции бережливого производства	Таргет-костинг (<i>Target-costing</i>)	Расчет целевой себестоимости на стадии разработки и проектирования продукции	×			×	×
	Кайзен-костинг (<i>Kaizen-costing</i>)	Непрерывный процесс совершенствования в целях оптимизации уровня затрат на стадии производства				×	×
	Быстрая переналадка (<i>Single Minute Exchange of Die</i>)	Минимизация потери времени, затрачиваемого при переходе производства с одного вида продукции на другой	×			×	×
	Точно в срок (<i>Just-in-time</i>)	Обеспечение поступления запасов на производство происходит в нужном количестве в определенный момент времени и в определенное место	×			×	×
*Условные обозначения: Планирование — П Учет — У Контроль — К Нормирование — Н Анализ — А							

Источник: составлено авторами.

операций, и отвечают за их величину. При формировании ЦФО учитывают функциональные особенности подразделений, их территориальную удаленность, возможность контроля и регулирования конкретных финансовых показателей и др.

ЦФО позволяют оценить вклад каждого подразделения в решение задач по оптимизации затрат, что способствует повышению степени ответственности и уровня заинтересованности среди сотрудников, управленческие решения которых влияют на качество функционирования системы управления затратами. Для оценки финансово-хозяйственной деятельности каждого ЦФО устанавливают целевые и контрольные показатели [10, с. 331]. Целевые показатели характеризуют в стоимостном и количественном выражении цели хозяйствующего субъекта. В качестве примера могут быть приведены такие показатели, как выручка, прибыль, объем привлеченных инвестиций и др. Нормативные показатели определяют необходимый для достижения поставленных целей объем ресурсов. К таким показателям относятся затраты на сырье и материалы, оплату труда, коммунальные услуги, представительские расходы и др. При организации системы управления затратами могут быть созданы следующие виды ЦФО, объектом контроля которых выступают различные виды затрат:

- центры затрат представляют собой сегменты компании, в которых сотрудники являются ответственными за использование ресурсов и достижение плановых/целевых показателей затрат. Центры затрат могут быть разделены на центры входящих затрат, то есть ЦФО, в которых в качестве подконтрольных процессов выступают формирование и трансформация внеоборотных активов и материально-производственных запасов организации, и на центры истекших затрат, то есть ЦФО, в которых подконтрольными процессами являются операции, уменьшающие капитал компании [11, с. 161]. Последние подразделяются на центры себестоимости, контролирующие процессы возникновения затрат в рамках выпуска и продажи продукции, и на центры управленческих расходов, контролирующие затраты, обусловленные управлением финансово-хозяйственной деятельностью;

- центры прибыли представляют собой часть управленческой системы организации, руководитель которой отвечает как за затра-

ты, так и за прибыль, то есть в полномочия ответственных лиц входит не только достижение оптимального уровня затрат путем соблюдения плановых показателей затрат, но и влияние на доход подразделения;

- центры маржинального дохода несут ответственность за величину маржинального дохода. Создаются в подразделениях, которые осуществляют не только производство продукции, но и ее продажу, и по аналогии с центрами прибыли несут ответственность и за доходную часть, и за расходную. Однако центры маржинального дохода рассчитывают финансовый результат лишь отдельного направления деятельности организации, а ключевым контрольным показателем выступает маржинальный доход, в то время как центры прибыли рассчитывают финансовый результат в целом по организации (подразделению), которая является элементом многоуровневой структуры. Например, организация, входящая в состав холдинга, выделяется в центр прибыли, включающий в себя еще несколько центров прибыли (производственные цеха, участки и др.) [12, с. 48]. В случае выделения центров маржинального дохода объектом контроля становится разница между управляемыми ЦФО показателями выручки и прямых затрат, которая позволяет оценить роль каждого центра маржинального дохода в покрытии косвенных расходов организации.

Организация системы учета затрат по ЦФО также предполагает конкретизацию задач посредством натуральных и стоимостных показателей, их мониторинг и анализ причин возникающих отклонений с дальнейшим принятием решений по их устранению [13, с. 118]. При выделении ЦФО выполнение плана должно быть обеспечено не только по отдельным статьям затрат, но и по видам продукции. Стоит обратить внимание на то, что в компаниях с развитой технологической цепочкой система контроля по ЦФО может быть нарушена. Каждый передел, выделенный в ЦФО, является получателем предыдущего передела, то есть получателем результата работы предыдущего ЦФО. Поэтому превышение затрат в одном переделе повлечет за собой отклонения от бюджета в цепочке создания ценности, что позволит сотрудникам, задействованным в выполнении последующих переделов [14, с. 95–96], избежать ответственности за отрицательные результаты собственного



Рис. 2. Системный подход к управлению затратами
Fig. 2. The system approach to cost management

Источник: составлено авторами.

подразделения из-за невозможности точно выявить сформированный ими перерасход.

На основе вышеизложенного нами построена универсальная модель системы управления затратами, представленная на рисунке 2, в которой содержание элементов будет для каждого хозяйствующего субъекта отличным из-за специфики деятельности, этапа жизненного цикла, его целей и задач.

Для успешного управления затратами на основе системного подхода необходимо обеспечить: 1) в зависимости от размера организации функционирование специального структурного подразделения или назначение ответственных сотрудников, которые будут координировать выполнение функций системы управления затратами; 2) закрепление ответственности за возникновение затрат только за работниками, которые могут оказать влияние на их уровень; 3) согласованность всех сотрудников и подразделений, задействованных в выполнении функций системы.

Более того, в условиях цифровой экономики неизбежным для совершенствования финансово-хозяйственной деятельности становится внедрение цифровых решений, которые также повышают эффективность функционирования системы управления затратами.

В качестве инструментов цифровизации используются различные цифровые платформы, интеграция которых, как правило, осуществляется в крупных компаниях, имеющих обширную номенклатуру выпускаемых изделий / оказываемых услуг. В целях оптимизации затрат возможности цифровой платформы позволяют выявить неочевидные резервы сокращения затрат, а в случае необходимости сформировать набор возможных вариантов перепроектирования потока создания ценности наиболее экономически эффективными способами [15, с. 40]. Тем не менее малые и средние компании могут автоматизировать выполнение ряда процессов системы управления

затратами на базе используемого ими того или иного программного продукта («1С», «Инфо-Бухгалтер», *Microsoft Excel* и др.).

Таким образом, система управления затратами выступает в качестве многоуровневой целевой системы, обладающей определенными принципами, методами и функциями, комплексное выполнение которых оптимизирует уровень затрат при одновременном повышении эффективности хозяйственных процессов. Построение системы управления затратами

осуществляется по унифицированному механизму, состоящему из взаимосвязанных элементов, содержание которых в каждой системе обусловлено целями и задачами, то есть будет отличным для каждого хозяйствующего субъекта. Координируют функционирование системы центры финансовой ответственности, выделение которых считается очевидным, но вместе с тем результативным подходом к мотивации сотрудников на достижение целевых показателей уровня затрат.

Список источников

1. Сулоева С. Б., Гульцева О. Б. Система управления затратами: концептуальные положения // Организатор производства. 2017. Т. 25. № 3. С. 47–58. DOI: 10.25065/1810-4894-2017-25-3-47-58
2. Карпова Т. П. Управленческий учет: учебник для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Юнити-Дана, 2004. 351 с.
3. Cooper R., Kaplan R. S. Design of cost management system. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1999. 536 p.
4. Багиев Г. Л., Асаул А. Н. Организация предпринимательской деятельности: учеб. пособие. СПб.: Изд-во Санкт-Петербургского государственного университета экономики и финансов, 2001. 231 с.
5. Михайлова Н. С., Михайлов А. А. Система управления затратами как инновационный фактор повышения конкурентоспособности предприятия // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2013. № 1 (99). С. 69–71.
6. Воронова Е. Ю. Управленческий учет: рациональный подход // Аудиторские ведомости. 2010. № 12. С. 78–85.
7. Немченко А. В. Формирование системы управления затратами на предприятии // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. 2009. № 8 (58). С. 109–112.
8. Векишина А. А. Концепция бережливого производства как способ оптимизации затрат: принципы, инструменты и опыт внедрения // Международный бухгалтерский учет. 2021. Т. 24. № 11 (485). С. 1243–1261. DOI: 10.24891/ia.24.11.1243
9. Клейман А. В., Чернявская Н. В. Проблемы управления затратами промышленных предприятий // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2015. Т. 11. № 3 (288). С. 50–63.
10. Миронов С. В., Логанцова Н. В. Организация управления через центры финансовой ответственности // Вестник Национального института бизнеса. 2017. № 28. С. 330–333.
11. Шалаева Л. В. Центры финансовой ответственности в системе стратегического управленческого учета // Международный бухгалтерский учет. 2018. Т. 21. № 2 (440). С. 159–172. DOI: 10.24891/ia. 21.2.159
12. Керимов В. Э. Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отдельных отраслях производственной сферы: учебник для бакалавров. М.: Дашков и К°, 2020. 384 с.
13. Адамова Г. А. Актуальные проблемы организации учета затрат по центрам финансовой ответственности // Вестник университета. 2019. № 5. С. 116–120. DOI: 10.26425/1816-4277-2019-5-116-120
14. Балбарин Я. Д., Замбрыцкая Е. С. К вопросу о понятии «система управления затратами» // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. 2014. № 14. С. 90–98.
15. Воронова Е. Ю., Векишина А. А. О трансформации системы учета затрат в условиях цифровой среды // Общество: политика, экономика, право. 2023. № 1 (114). С. 39–43. DOI: 10.24158/per.2023.1.5

References

1. Suloeva S.B., Gultceva O.B. The system of cost management: Conceptual provisions. *Organizator proizvodstva = Organizer of Production*. 2017;25(3):47-58. (In Russ.). DOI: 10.25065/1810-4894-2017-25-3-47-58
2. Karpova T.P. Management accounting. 2nd ed. Moscow: Yuniti-Dana; 2004. 351 p. (In Russ.).
3. Cooper R., Kaplan R.S. Design of cost management system. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall; 1999. 536 p.
4. Bagiev G.L., Asaul A.N. Organization of entrepreneurial activity. St. Petersburg: St. Petersburg State University of Economics and Finance; 2001. 231 p. (In Russ.).
5. Mikhaylova N.S., Mikhaylov A.A. System of cost management as an innovative factor of enterprise competitiveness upgrading. *Vestnik Samarskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta = Vestnik of Samara State University of Economics*. 2013;(1):69-71. (In Russ.).

6. Voronova E.Yu. Management accounting: A rational approach. *Auditorskie vedomosti = Audit Journal*. 2010;(12):78-85. (In Russ.).
7. Nemchenko A.V. Formation of a cost management system at the enterprise. *Vestnik Altaiskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta = Bulletin of Altai State Agricultural University*. 2009;(8):109-112. (In Russ.).
8. Vekshina A.A. Lean manufacturing as a way to optimize costs: Principles, tools, and implementation practices. *Mezhdunarodnyi bukhgalterskii uchet = International Accounting*. 2021;24(11):1243-1261. (In Russ.). DOI: 10.24891/ia.24.11.1243
9. Kleiman A.V., Chernyavskaya N.V. Problems of cost management of industrial enterprises. *Natsional'nye interesy: priority i bezopasnost' = National Interests: Priorities and Security*. 2015;11(3):50-63. (In Russ.).
10. Mironov S.V., Logantsova N.V. Organization of management through financial responsibility centers. *Vestnik Natsional'nogo instituta biznesa = Bulletin of the National Institute of Business*. 2017;(28):330-333. (In Russ.).
11. Shalaeva L.V. Financial responsibility centers in the strategic management accounting system. *Mezhdunarodnyi bukhgalterskii uchet = International Accounting*. 2018;21(2):159-172. (In Russ.). DOI: 10.24891/ia. 21.2.159
12. Kerimov V.E. Cost accounting, calculation and budgeting in certain sectors of the manufacturing sector. Moscow: Dashkov and Co.; 2020. 384 p. (In Russ.).
13. Adamova G.A. Actual problems of accounting organization on the financial responsibility centers. *Vestnik universiteta (Gosudarstvennyi universitet upravleniya)*. 2019;(5):116-120. (In Russ.). DOI: 10.26425/1816-4277-2019-5-116-120
14. Balbarin Ya.D., Zambrzhitskaya E.S. To the issue of the concept of "cost management system". *Ekonomika i upravlenie v XXI veke: tendentsii razvitiya*. 2014;(14):90-98. (In Russ.).
15. Voronova E.Yu., Vekshina A.A. On the transformation of the cost accounting system in the digital environment. *Obshchestvo: politika, ekonomika, pravo = Society: Politics, Economics, Law*. 2023;(1):39-43. (In Russ.). DOI: 10.24158/pep.2023.1.5

Сведения об авторах

Светлана Игоревна Пучкова

доктор экономических наук, профессор,
профессор кафедры учета, статистики
и аудита

Московский государственный институт
международных отношений (университет)
Министерства иностранных дел Российской
Федерации (МГИМО МИД России)

119454, Москва, Вернадского пр., д. 76

Марина Демьяновна Симонова

доктор экономических наук, доцент,
профессор кафедры учета, статистики
и аудита

Московский государственный институт
международных отношений (университет)
Министерства иностранных дел Российской
Федерации (МГИМО МИД России)

119454, Москва, Вернадского пр., д. 76

Поступила в редакцию 23.03.2023
Прошла рецензирование 12.04.2023
Подписана в печать 26.04.2023

Information about Authors

Svetlana I. Puchkova

D.Sc. in Economics, Professor, Professor
at the Department of Accounting, Statistics
and Audit

Moscow State Institute of International Relations
(University) of the Ministry of Foreign Affairs
of the Russian Federation (MGIMO MFA
of Russia)

76 Vernadskogo Ave., Moscow 119454, Russia

Marina D. Simonova

D.Sc. in Economics, Associate Professor, Professor
at the Department of Accounting, Statistics
and Audit

Moscow State Institute of International Relations
(University) of the Ministry of Foreign Affairs
of the Russian Federation (MGIMO MFA
of Russia)

76 Vernadskogo Ave., Moscow 119454, Russia

Received 23.03.2023
Revised 12.04.2023
Accepted 26.04.2023

Конфликт интересов: авторы декларируют отсутствие конфликта интересов,
связанных с публикацией данной статьи.

Conflict of interest: the authors declare no conflict of interest
related to the publication of this article.