
ЭТАПЫ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА НА ОСНОВЕ РИСК-ОРИЕНТИРОВАННОГО ПОДХОДА

Ситникова София Александровна, канд. экон. наук, ст. преп.

Воронежский государственный университет, Университетская пл., 1, Воронеж, Россия, 394018; e-mail: sofia_sitnikova@mail.ru

Предмет: организация управленческого учета на основе риск-ориентированного подхода для информационного обеспечения менеджмента организации в условиях управления рисками деятельности экономического субъекта. *Цель:* разработка последовательных этапов организации управленческого учета на основе риск-ориентированного подхода и процедур, необходимых для реализации этапов. *Дизайн исследования:* исследование содержит обзор взглядов ученых на совокупность этапов организации управленческого учета. Исследование основано на совокупности сущностных характеристик управленческого учета на основе риск-ориентированного подхода и его принципах, которые были выявлены и раскрыты в более ранних публикациях: прагматичная релевантность, своевременность, сегментность, гибкость, прогнозность, ориентация на увеличение стоимости компании, аналитичность, зависимость учетных процедур от рисков значений (риск-корреляция), формирование и обработка информации на основе рискографии. *Результаты:* исследование позволило определить этапы организации управленческого учета на основе риск-ориентированного подхода и их содержание во взаимосвязи с внутренними регламентами экономического субъекта. Этапы являются дополнительными и позволяют, с нашей точки зрения, реализовать риск-ориентированный подход при формировании информации с целью принятия решений в условиях управления рисками. В статье рассматриваются этапы: определение состава и содержания информации о рисках, необходимой на каждом уровне управления; формирование портфеля рисков организации; определение подразделений-владельцев рисков; создание подразделения для аккумуляции и обобщения информации о рисках; разработка организационно-технических и методических положений управленческого учета в отношении информации о рисках; разработка организационных взаимосвязей для коммуникации информации о рисках.

Ключевые слова: управленческий учет, риск-ориентированный подход, этапы организации управленческого учета.

Введение

Изменения экономической среды функционирования экономических субъектов неизбежно оказывают влияние на управление бизнесом. В свою очередь эффективность управленческих решений во многом зависит от их информационного обеспечения. В настоящее время ученые уделяют большое внимание вопросам формирования информации для принятия решений менеджментом компаний на разных уровнях. При этом повышение требований к информации рассматривается в неразрывной связи с процессом управления через принятие управленческих решений. Исследования ученых направлены, прежде всего, на развитие информационных возможностей учетных систем: Бобрышев А.Н. и Сердюков А.М., указывая на «целесообразность применения ключевых показателей эффективности деятельности (KPI) структурных подразделений и отдельных категорий работников», отмечают, что «система KPI способствует детализации стратегических целей хозяйствующего субъекта до уровня сотрудника» [1]; Костюкова Е.И., Бобрышев А.Н., Фролов А.В., Заргарян Н.Р., Клычова Г.С. разработали модель бюджетирования, которая «поможет при формировании оперативных, релевантных управленческих решений» [6]; Петровым А.М. исследованы такие важные характеристики информации, как транспарентность, аналитичность и оперативность информации в цифровой экономике. При этом автор отмечает, что «постановка акцента на стратегическом управлении» является «стержнем цифровизации в современном обществе» [7].

Информация, ориентированная на менеджмент компании, формируется, прежде всего, в системе управленческого учета на основе риск-ориентированного подхода, который предполагает: своевременное выявление, обоснованную оценку рисков деятельности организации, документирование информации о них; систематизацию и обобщение информации о рисках и регулярное информирование менеджеров соответствующих уровней о наличии и степени существенности рисков для принятия управленческих решений; использование инструментов для воздействия на риски с целью их минимизации, предотвращения или смягчения последствий их реализации. Следует отметить, что организационные и методические вопросы развития управленческого учета на основе риск-ориентированного подхода требуют развития. Большое значение для построения эффективной системы управленческого учета на основе риск-ориентированного подхода имеет его организация, которая может быть представлена посредством выполнения совокупности этапов.

Методы и результаты исследования

Для определения этапов важно установить, насколько в организациях разработана система формирования информации о рисках. Важно отметить, что в соответствии с п. 1 ст. 87.1 Федерального закона «Об акционерных

обществах»¹ «в публичном обществе должны быть организованы управленческие риски и внутренний контроль». Публичные общества формируют и раскрывают информацию о рисках.

Внимание привлекают группы рисков, информация о которых содержится в отчетах публичных обществ. Например, в годовом отчете ПАО «Газпром» за 2022 год² приведена информация о таких группах рисков, как:

- страновые и региональные риски (риски, связанные с развитием мировой экономики, санкционный риск, риски, связанные с транзитом природного газа, риски, связанные с развитием производства газа из нетрадиционных источников; риски, связанные с развитием возобновляемых источников энергии);
- рыночные, финансовые и кредитные риски (валютные риски, кредитные риски, рыночные ценовые и объемные риски);
- экологические риски (экологические риски, связанные с производственно-хозяйственной деятельностью);
- климатические риски (риски, связанные с изменениями климата).

Указанные группы рисков отмечены как «наиболее существенные риски, присущие деятельности Группы Газпром». Представляет интерес тот факт, что состав рисков, информация о которых раскрывается, с течением времени меняется, что можно отметить, сопоставляя приведенную выше информацию о группах рисков с аналогичной информацией, например, за 2016 год³. Отмеченное обстоятельство является очевидным следствием постоянного совершенствования процесса управления рисками, что подтверждает содержание отчета: «В 2022 г. продолжено совершенствование СУРиВК. На 2023 г. запланированы мероприятия по дальнейшему развитию СУРиВК...».

В свою очередь ОАО «РЖД» в составе ключевых рисков в годовом отчете за 2022 год указаны такие группы, как макроэкономические, факторы государственного регулирования, рыночные, инвестиционные, управленческие, кадровые, научно-технические, технологические⁴. В документе указано, что в дальнейшем осуществляется декомпозиция «на риски подразделений по направлениям деятельности». В целях сравнения отметим, что в годовом отчете ОАО «РЖД» за 2016 год обществом раскрыты риски с подразделением на внешние и внутренние с последующей конкретизацией⁵. Обществом отмечено, что «в 2022 году продолжено совершенствование интегрированной СУРиВК с учетом текущих ограничений и трендов, особое внимание уделялось стресс-тестированию и факторному анализу

¹ Доступно: <https://www.gazprom.ru/f/posts/56/691615/gazprom-annual-report-2022-ru.pdf> (с. 125-127).

² Доступно: <https://www.gazprom.ru/f/posts/36/607118/gazprom-annual-report-2016-ru.pdf> (с. 154-156).

³ Доступно: <https://company.rzd.ru/api/media/resources/1963223> (с. 77-81).

⁴ Доступно: <https://company.rzd.ru/api/media/resources/1589910> (с. 44-47).

⁵ Приказ Минфина России от 27.11.2020 № 287н «О внесении изменений в нормативные правовые акты по бухгалтерскому учету».

ключевых рисков, автоматизации СУРиВК, а также формированию риск-ориентированной культуры на всех уровнях».

Таким образом, экономические субъекты отмечают постоянное совершенствование системы управления рисками и информации о них. В свою очередь субъекты малого и среднего предпринимательства, как правило, не раскрывают информацию о рисках своей деятельности в открытом информационном пространстве, а большинство субъектов малого бизнеса не формируют и не обобщают такую информацию для принятия решений менеджментом организаций. Отмеченные обстоятельства свидетельствуют об отсутствии целенаправленного систематизированного формирования информации о рисках деятельности, что затрудняет принятие мер, направленных на их снижение.

Следует отметить, что в настоящее время не всегда можно получить требующуюся информацию о деятельности экономических субъектов, поскольку в некоторых случаях могут быть введены ограничения на получение информации из государственного информационного ресурса. Более того, экономическим субъектам предоставлена возможность в определенных случаях раскрывать информацию в бухгалтерской (финансовой) отчетности в ограниченном объеме. Ограничительные меры направлены на снижение рисков, которые могут возникнуть или возникают у экономических субъектов в связи с детальным раскрытием информации в бухгалтерской (финансовой) отчетности. Возможность некоторых ограничений введена Приказом Минфина России от 27.11.2020 г. № 287н⁶: если раскрытие «приведет или может привести к потерям экономического характера и (или) урону деловой репутации... организация может раскрывать информацию в пояснениях к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах в ограниченном объеме, не раскрывая те сведения, которые обуславливают указанные потери и (или) урон».

Отмеченные обстоятельства подтверждают востребованность разработок организационно-методических положений формирования информации о рисках, прежде всего, для экономических субъектов малого и среднего бизнеса. Обращают внимание на необходимость и целесообразность развития управленческого учета в этом сегменте Бобрышев А.Н. и Медведева Е.А.: «Система управленческого учета имеет большие перспективы дальнейшего развития как в крупных отечественных компаниях, так и в сфере малого и среднего бизнеса, особенно в условиях неопределенности и риска, обусловленного геополитическими, трансформационно-экономическими, рыночными и другими особенностями функционирования современных социально-экономических систем» [2].

В процессе исследования следует обратиться к публикациям ученых, в которых содержатся рекомендации по организации управленческого учета. Так, представляют интерес этапы организации системы, выделенные

⁶ Приказ Минфина России от 27.11.2020 № 287н «О внесении изменений в нормативные правовые акты по бухгалтерскому учету».

Вахрушевой О.Б. [4]: исследование уровня развития организации и анализ действующей системы управления; обоснование необходимости создания системы управленческого учета; определение структуры системы управленческого учета; построение модели системы управленческого контроля. С нашей точки зрения, необходимость создания системы управленческого учета целесообразно обосновать до начала организации системы.

Определяя концептуальную модель организации системы управленческого учета, Концевой Г.Р., Злобина О.О. и Мухина И.А. отмечают: «Организация управленческого учета как информационной базы управления производством представляет собой комплексный процесс, включающий этапы (стадии) решения взаимосвязанных мероприятий, которые можно группировать по определенным признакам» [5]. При этом авторы группируют мероприятия по трем стадиям: подготовительной, исполнительной и оценочной. Управленческий учет авторы рассматривают как информационную базу управления производством. При этом указанные стадии являются достаточно общими и могут быть предусмотрены в том числе и для организации управленческого учета на основе риск-ориентированного подхода. Разработка модели управленческого учета является сложным и трудоемким процессом, в связи с чем может быть выделена в отдельную стадию [8, 9, 10].

Ботобеков А.Б. и Новицкий П.П. отмечают [3], что постановка системы управленческого учета на предприятии включает в себя следующий комплекс работ: диагностику действующих систем учета и отчетности; определение (уточнение) информационных потребностей руководства, по итогам которого будут сформулированы и согласованы цели и задачи построения управленческого учета; разработку (изменение) модели управленческого учета (определение и описание основных процедур и разработку регламентов управленческого учета); внедрение разработанной (измененной) модели управленческого учета посредством поэтапной реализации разработанного плана мероприятий с одновременной автоматизацией деятельности по ведению управленческого учета и составлению и предоставлению управленческой отчетности. Следует отметить, что комплекс работ, которые приведены авторами для постановки управленческого учета, является достаточно подробным. Положительно, с нашей точки зрения, что авторами предусмотрена взаимосвязь работ с внутренними регламентами экономического субъекта [11, 12].

Организация системы управленческого учета на основе риск-ориентированного подхода является сложным процессом и находится под влиянием особенностей отрасли и видов деятельности экономического субъекта, размеров его бизнеса; конкретного эффекта, который ожидается от учетной системы; индивидуального портфеля рисков, управление которыми осуществляет менеджмент компании. В этой связи необходимо, прежде всего, индивидуальный подход к разработке информационного обеспечения

управления рисками. Во внимание следует принимать как внутренние, так и внешние факторы, имеющие влияние на формируемую информацию. Этапы организации управленческого учета на основе риск-ориентированного подхода определяют необходимую последовательность процедур, учитывающих существенные особенности управленческого учета на основе риск-ориентированного подхода и направленные на реализацию его основополагающих принципов. Совокупность процедур для реализации принципов представлена в таблице 1.

Таблица 1

Процедуры организации управленческого учета на основе
риск-ориентированного подхода в разрезе принципов

№ п/п	Принципы	Процедуры при организации
1.	Прагматичная релевантность	Документирование информации, ее систематизация, обобщение и представление соответствующим менеджерам в разрезе уровней управления
2.	Своевременность	Организация движения информационных потоков
3.	Сегментность	Определение подразделений-владельцев рисков для организации взаимодействия сотрудников в отношении информации о рисках
4.	Гибкость	Регулярная корректировка совокупности рисков деятельности организации, по которым документируется, систематизируется и обобщается информация
5.	Прогнозность	Разработка бюджетов с учетом рисков
6.	Ориентация на увеличение стоимости компании	Использование информации о рисках с целью управления ими. Процедуры снижения рисков, в т.ч. контрольные процедуры, направленные на увеличение стоимости компании
7.	Аналитичность	Обеспечение аналитических возможностей регистров и отчетности по рискам
8.	Зависимость учетных процедур от рисков значений (риск-корреляция)	Зависимость процедур от рисков значений, возможность обмена информацией вне установленных сроков, разработка способов реагирования на риски
9.	Формирование и обработка информации на основе рискографии	Регулярные процедуры по выявлению, оценке и документированию рисков, формирование информации о рисках, распределение полномочий и ответственности сотрудников в отношении информации о рисках

С учетом содержания таблицы 1 предлагаем следующие этапы организации управленческого учета на основе риск-ориентированного подхода: определение состава и содержания информации о рисках, необходимой на каждом уровне управления; формирование портфеля рисков организации; определение подразделений-владельцев рисков; создание подразделения, отдела для аккумуляции и обобщения информации о рисках; разработка организационно-технических и методических положений управленческого учета в отношении информации о рисках; разработка организационных взаимосвязей для коммуникации информации о рисках. Предложенные этапы являются дополнительными при организации управленческого учета и

позволяют реализовать риск-ориентированный подход. Обратимся к содержанию этапов с целью определения совокупности процедур, которые присущи каждому из них.

В связи с тем, что процесс организации системы управленческого учета на основе риск-ориентированного подхода находится в соответствии с информационными потребностями менеджеров, целесообразно начать с определения информационных потребностей разных уровней менеджмента в зависимости от прав и полномочий. Этот начальный этап предполагает знание уровневости функций управления, которые будут обслуживаться системой управленческого учета. На этом этапе важным является четкое разграничение уровней управления, и как следствие, прав, обязанностей и полномочий в разрезе уровней. Результат первого этапа позволит определить информационные потребности уровней управления.

Поскольку управленческий учет на основе риск-ориентированного подхода создает информационное обеспечение риск-менеджмента, то необходим анализ портфеля рисков. Реализация этого этапа предполагает выполнение таких процедур, как: выявление совокупности экзогенных и эндогенных риск-факторов для определения совокупности рисков организации, информация о которых необходима в системе управленческого учета; анкетирование сотрудников организации о совокупности известных им рисков деятельности. Вовлечение сотрудников в процесс определения факторов риска очень важен, поскольку существует большая вероятность того, что им может быть известно о проблемах, о которых менеджмент может иметь лишь поверхностное представление. Более того, указанное взаимодействие также является важным моментом с точки зрения формирования риск-культуры и риск-ориентированного мышления.

Следующим важным этапом является определение подразделений-владельцев рисков. Владельцами рисков могут быть центры ответственности, выделение которых позволит более четко разграничить решаемые задачи, права, ответственность, выполняемые обязанности, полномочия в разрезе центров, а также для оценки и анализа результатов деятельности подразделений (сегментов бизнеса). Выделение центров ответственности важно и с точки зрения формирования информации о рисках, соответствующих конкретным подразделениям.

Организация управленческого учета на основе риск-ориентированного подхода требует, на наш взгляд, создания подразделения или отдела для аккумуляции и обобщения информации о рисках. В небольших организациях возможно для выполнения функций аккумуляции и обобщения информации введение отдельной должности. С этой точки зрения представляет интерес профессиональный стандарт «Специалист по управлению рисками»⁷. Основной целью вида профессиональной деятельности такого

⁷ Приказ Минтруда России от 30.08.2018 № 564н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по управлению рисками».

специалиста является «формирование стратегической интегрированной системы управления рисками, поддержание уровня рисков, обеспечивающего непрерывную экономически безопасную деятельность и устойчивое развитие организации, социально-экономических систем и процессов на различных уровнях управления». Функциональная карта вида профессиональной деятельности включает такие обобщенные трудовые функции, как: анализ и оценка рисков, разработка отдельных функциональных направлений управления рисками, построение интегрированной системы управления рисками, методическое обеспечение, поддержание и координация процесса управления рисками, стратегическое регулирование, контроль и аудит процесса управления рисками, стратегическое управление рисками организации.

Следующий этап заключается в разработке организационно-технических и методических положений управленческого учета в отношении информации о рисках. В рамках этого этапа могут быть реализованы такие инструменты, как: бюджетирование с учетом рисков, резервирование для смягчения последствий реализации рисков, система счетов и записей на них для аккумулирования информации. Важно также предусмотреть документирование, систематизацию и обобщение информации о рисках. Разработанные положения, как правило, находят отражение в учетной политике организации.

Чрезвычайно важным этапом для организации риск-ориентированной системы управленческого учета, с нашей точки зрения, является разработка организационных взаимосвязей для коммуникации информации о рисках. Разработанные положения найдут отражение во внутренних регламентах организации. Для организации коммуникации информации необходимо определить информационные потоки о рисках с учетом организационной структуры и уровней управления компании, порядок взаимодействия сотрудников с менеджерами и с сотрудниками других подразделений организации в отношении информации о рисках.

Заключение

Проведенное исследование позволяет утверждать, что организация управленческого учета на основе риск-ориентированного подхода предполагает выполнение совокупности этапов и раскрывающих их процедур, которые необходимо предусмотреть дополнительно для реализации риск-ориентированного подхода. При этом ряд процедур по организации требует внесения дополнительной информации в действующие регламенты или создания новых, выполнение положений которых позволит реализовать риск-ориентированный подход:

- определение состава и содержания информации о рисках, необходимой на каждом уровне управления, предполагает такие процедуры, как анализ системы управления организацией, выделение уровней управления, разграничение прав и полномочий каждого уровня, определение информационных потребностей каждого уровня управления.

Указанные процедуры могут быть реализованы с использованием положения об организационной структуре и должностных инструкций;

- формирование портфеля рисков включает выявление совокупности экзогенных и эндогенных риск-факторов для определения совокупности рисков организации, информация о которых необходима или целесообразна в системе управленческого учета, проведение анкетирования сотрудников организации о совокупности рисков деятельности. Результаты процедур могут найти отражение в реестре рисков экономического субъекта в разрезе функциональных областей его деятельности;
- определение подразделений-владельцев рисков возможно посредством выбора или создания оптимальных для деятельности организации видов центров ответственности, установления отношения рисков к деятельности каждого подразделения, что может быть закреплено в положении о подразделениях;
- создание подразделения для аккумуляции и обобщения информации о рисках требует определения функций, численности подразделения в зависимости от масштабов деятельности, сложности и размеров бизнеса и других факторов, а также распределения прав, обязанностей, полномочий, ответственности между сотрудниками. Выполнение указанных процедур требует внесения соответствующих положений в регламенты, раскрывающие организационную структуру экономического субъекта, положения о подразделениях, должностные инструкции и др.;
- разработка организационно-технических и методических положений управленческого учета в отношении информации о рисках является достаточно трудоемким процессом и предполагает определение: системы бюджетирования с учетом рисков; перечня резервов и порядка их создания для смягчения последствий реализации рисков; рабочего плана счетов и записей по отражению резервов; состава и форм документов, порядка их обработки и др. Совокупность указанных процедур может быть реализована в учетной политике управленческого учета на основе риск-ориентированного подхода;
- разработка организационных взаимосвязей для коммуникации информации о рисках требует определения: состава и источников входящих и направлений исходящих информационных потоков о рисках с учетом организационной структуры и уровней управления; сотрудников, которые примут участие в формировании информации о рисках в разрезе подразделений-владельцев рисков и в соответствии с информационными потребностями менеджмента; порядка взаимодействия с менеджерами, а также взаимодействия сотрудников разных подразделений организации в отношении информации о рисках. Реализация указанных процедур возможна, например, посредством разработки

или корректировки положения об управлении рисками, положения об управленческом учете, должностных инструкций и др.

В заключение отметим, что эффективность управленческих решений находится в зависимости от организации системы управленческого учета на основе риск-ориентированного подхода.

Список источников

1. Бобрышев А.Н., Сердюков А.М. Применение показателей КРІ в системе управленческого анализа (на примере промышленных производств) // *Экономика, Известия ТСХА*, 2020, по. 4.
2. Бобрышев А.Н., Медведева Е.А. Методические аспекты развития управленческого учета по бизнес-процессам и этапам жизненного цикла продукта // *На страже экономики*, 2022, по. 2 (21), с. 25-40.
3. Ботобеков А.Б., Новицкий П.П. Проблемы постановки системы управленческого учета на предприятии // *Известия Исык-Кульского форума бухгалтеров и аудиторов стран Центральной Азии*, 2022, по. 3-2 (38), с. 59-63.
4. Вахрушева О.Б. Формирование управленческого учета на основе гармонизации учета, анализа, бюджетирования и контроля // *Аудитор*, 2014, по. 11, с. 62-67.
5. Концевой Г.Р., Злобина О.О., Мухина И.А. Особенности организации управленческого учета сельскохозяйственного производства // *Международный бухгалтерский учет*, 2015, по. 37, с. 16-32.
6. Костюкова Е.И., Бобрышев А.Н., Фролов А.В., Заргарян Н.Р., Клычова Г.С. Постановка управленческого учета путем разработки системы бюджетирования на основе формирования финансовой структуры бюджетного учреждения // *Вестник Казанского ГАУ*, 2023, по. 1 (69).
7. Петров А.М. Транспарентность, аналитичность, оперативность учетно-статистической информации в цифровой экономике // *Экономические науки, Modern Economy Success*, 2022, по. 2.
8. Ситникова С.А. Принципы риск-ориентированного управленческого учета // *Международный бухгалтерский учет*, 2018, Т. 21, по. 4 (442), с. 466-478.
9. Ситникова В.А., Ситникова С.А. Элементы управленческого учета на основе риск-ориентированного подхода // *Современная экономика: проблемы и решения*, 2014, по. 12 (60), с. 132-138.
10. Ситникова С.А. Информационное пространство управленческого учета // *Вестник Финансового университета*, 2017, Т. 21, по. 3, с. 264-272.
11. Шалаева Л.В. Центры финансовой ответственности в системе стратегического управленческого учета // *Международный бухгалтерский учет*, 2018, Т. 21, по. 2 (440), с. 159-172.
12. Чайковская Л.А., Филин С.А. Стратегический управленческий учет затрат в современных компаниях // *Международный бухгалтерский учет*, 2019, Т. 22, по. 3 (453), с. 259-273.

STAGES OF ORGANISING MANAGEMENT ACCOUNTING ON THE RISK-BASED APPROACH

Sitnikova Sofia Alexandrovna, Cand. Sci. (Econ.), Senior Lecturer

Voronezh State University, University Sq., 1, Voronezh, Russia, 394018; e-mail: sofia_sitnikova@mail.ru

Importance: organisation of management accounting on risk-based approach to support the management with information in the presence of risk management and risk control. *Purpose:* design of sequential organisation stages of management accounting on the risk-based approach and procedures required to these stages implementation. *Research design:* the study contains an overview of previous scientists on the complex of stages of management accounting organisation. The study is based on a complex of essential characteristics of management accounting on the risk-based approach and its principles, which were identified and disclosed in our previous researches: pragmatic relevance, timeliness, segmentation, flexibility, predictability, focus on increasing the company's value, analyticity, dependence of accounting procedures on risk values (risk-correlation), forming and processing of information based on riskography. *Results:* the study allowed us to define the organisation stages of the management accounting on the risk-based approach and their content in correlation with the internal regulations of an economic entity. The stages are additional and from our point of view they allow to implement the risk-based approach in the forming of information for the purpose of decision-making in risk management and risk control. The article contains the following stages: determining the structure and content of risk information required at each level of management; forming the risk portfolio of the organisation; determining on structural units (risk-owners); creating the unit for accumulating and summarising risk information; development of organisational, technical and methodological provisions of management accounting in relation to risk information; development of organisational relationships for risk information communication.

Keywords: management accounting, risk-based approach, risk – oriented approach, organisation stages of the management accounting.

References

1. Bobryshev A.N., Serdjukov A.M. *Izvestija TSHA*, 2020, no. 4. (In Russ.)
Primenenie pokazatelej KPI v sisteme upravlencheskogo analiza (na primere promyshlennyh proizvodstv). *Jekonomika*,
2. Bobryshev A.N., Medvedeva E.A. Metodicheskie aspekty razvitija upravlencheskogo ucheta po biznes-processam

i jetapam zhiznennogo cikla produkta. *Na strazhe jekonomiki*, 2022, no. 2 (21), pp. 25-40. (In Russ.)

3. Botobekov A.B., Novickij P.P. Problemy postanovki sistemy upravlencheskogo ucheta na predpriyatii. *Izvestija Issyk-Kul'skogo foruma buhgalterov i auditorov stran Central'noj Azii*, 2022, no. 3-2 (38), pp. 59-63. (In Russ.)

4. Vahrusheva O.B. Formirovanie upravlencheskogo ucheta na osnove garmonizacii ucheta, analiza, bjudzhetirovanija i kontrolja. *Auditor*, 2014, no. 11, pp. 62-67. (In Russ.)

5. Koncevoj G.R., Zlobina O.O., Muhina I.A. Osobennosti organizacii upravlencheskogo ucheta sel'skohozjajstvennogo proizvodstva. *Mezhdunarodnyj buhgalterskij uchet*, 2015, no. 37, pp. 16-32. (In Russ.)

6. Kostjukova E.I., Bobryshev A.N., Frolov A.V., Zargarjan N.R., Klychova G.S. Postanovka upravlencheskogo ucheta putem razrabotki sistemy bjudzhetirovanija na osnove formirovanija finansovoj struktury bjudzhetnogo uchrezhdenija. *Vestnik Kazanskogo GAU*, 2023, no. 1 (69). (In Russ.)

7. Petrov A.M. Transparentnost', analitichnost', operativnost' uchetno-statisticheskoy informacii v cifrovoj jekonomike. *Jekonomicheskie nauki, Modern Economy Success*, 2022, no. 2. (In Russ.)

8. Sitnikova S.A. Principy risk-orientirovannogo upravlencheskogo ucheta. *Mezhdunarodnyj buhgalterskij uchet*, 2018, t. 21, no. 4 (442), pp. 466-478. (In Russ.)

9. Sitnikova V.A., Sitnikova S.A. Jelementy upravlencheskogo ucheta na osnove risk-orientirovannogo podhoda. *Sovremennaja jekonomika: problemy i reshenija*, 2014, no. 12 (60), pp. 132-138. (In Russ.)

10. Sitnikova S.A. Informacionnoe prostranstvo upravlencheskogo ucheta. *Vestnik Finansovogo universiteta*, 2017, T. 21, no. 3, pp. 264-272. (In Russ.)

11. Shalaeva L.V. Centry finansovoj otvetstvennosti v sisteme strategicheskogo upravlencheskogo ucheta. *Mezhdunarodnyj buhgalterskij uchet*, 2018, T. 21, no. 2 (440), pp. 159-172. (In Russ.)

12. Chajkovskaja L.A., Filin S.A. Strategicheskij upravlencheskij uchet zatrat v sovremennyh kompanijah. *Mezhdunarodnyj buhgalterskij uchet*, 2019, T. 22, no. 3 (453), pp. 259-273. (In Russ.)