

# ИНСТРУМЕНТАЛЬНЫЕ И МАТЕМАТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ В ПРОЦЕССАХ УПРАВЛЕНИЯ

## УЧЕТ ЗАТРАТ ПО ВИДАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КАК ИНСТРУМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ

Получено 17.03.2022      Доработано после рецензирования 19.04.2022      Принято 28.04.2022

УДК 657      JEL M41      DOI <https://doi.org/10.26425/2658-3445-2022-5-2-45-52>

**Адамова Гюльнара Амучиевна**

Канд. экон. наук, доц. каф. бухгалтерского учета, аудита и налогообложения, Государственный университет управления, г. Москва, Российская Федерация

ORCID: 0000-0003-3529-5796

E-mail: [ga\\_adamova@guu.ru](mailto:ga_adamova@guu.ru)

### АННОТАЦИЯ

Для достижения долгосрочного успеха в бизнесе необходимо использование стратегического подхода к управлению финансовым результатом компании, что, в свою очередь, требует организации соответствующей информационной системы. Целью исследования является изучение основных проблем учетно-аналитического обеспечения стратегического управления производственной компанией в быстро меняющихся рыночных условиях и разработка обоснованных предложений и рекомендаций по формированию информации в разрезе видов деятельности для обеспечения устойчивого развития хозяйствующего субъекта и достижения запланированного финансового результата. Проанализированы существующие подходы к группировке информации по видам деятельности, даны рекомендации по последовательному применению методики формирования данных для ключевых видов деятельности, выделению драйверов затрат и оценке продуктов по взаимосвязи с бизнес-процессами, которые они вызывают. Сформулированы требования к организации учета затрат по видам деятельности с возможностью оценки взаимосвязи продуктов компании с потреблением ресурсов и формированием на этой основе оптимального товарного ассортимента. Практическая реализация приведенных рекомендаций даст возможность улучшения финансового положения компании за счет выявления и сокращения видов деятельности, не создающих ценность, и более эффективного распределения имеющихся ресурсов.

### КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

AB-менеджмент, система ABC, распределение затрат, учет затрат, драйвер затрат, управление затратами

### ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Адамова Г.А. Учет затрат по видам деятельности как инструмент стратегического управления компанией//E-Management. 2022. Т. 5, № 2. С. 45–52.

© Адамова Г.А., 2022.

Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



# INSTRUMENTAL AND MATHEMATICAL METHODS IN MANAGEMENT PROCESSES

## ACTIVITY-BASED COST ACCOUNTING AS A TOOL FOR STRATEGIC COMPANY MANAGEMENT

Received 17.03.2022      Revised 19.04.2022      Accepted 28.04.2022

**Gyulnara A. Adamova**

Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof. at the Accounting, Audit and Taxation Department, State University of Management, Moscow, Russia

ORCID: 0000-0003-3529-5796

E-mail: [ga\\_adamova@guu.ru](mailto:ga_adamova@guu.ru)

### ABSTRACT

A strategic approach to financial performance management allows the company to achieve long-term business success. However, to implement this approach, it is necessary to organize an appropriate information system. The purpose of the work is to study the main problems of accounting and analytical support of strategic management of a manufacturing company in rapidly changing market conditions. Also, in order to ensure sustainable development and achieve the planned financial result, the author of the article offers reasonable suggestions and recommendations for the formation of information in the context of the types of activities of an economic entity. The author analyzes existing approaches to systematization of information by types of activity and gives recommendations for the consistent application of the methodology for generating data in the context of key activities, identifying cost drivers and evaluating products in relation to the business processes they cause. The article formulates requirements for the organization of cost accounting by type of activity with the possibility of assessing the relationship between the company's products and the consumption of resources and the formation of the optimal product range on this basis. The practical implementation of mentioned recommendations will provide an opportunity to improve the financial position of the company by identifying and reducing activities that do not create value and to allocate available resources more effectively.

### KEYWORDS

AB-management, ABC system, cost allocation, cost accounting, cost driver, management accounting

### FOR CITATION

Adamova G.A. (2022) Activity-based cost accounting as a tool for the strategic management of the company. *E-Management*, vol. 5, no. 2, pp. 45–52. DOI: 10.26425/2658-3445-2022-5-2-45-52

© Adamova G.A., 2022.

This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



## ВВЕДЕНИЕ / INTRODUCTION

Для успешной реализации стратегических целей менеджмент компании должен иметь ясное представление о том, как расходуются ее ресурсы, насколько оправдано соотношение используемого капитала и достигнутого результата хозяйствования. В соответствии с данным требованием и следует выстраивать систему учетно-аналитического обеспечения управления [Adamova et al., 2020].

Каждый осуществляемый компанией вид деятельности можно оценить с точки зрения его способности увеличивать ценность продукта для покупателя. В то же время, независимо от вклада в добавленную стоимость продукта, любой из видов деятельности поглощает издержки, влияя таким образом на финансовый результат экономического субъекта.

Традиционные учетные системы отслеживают затраты, вызываемые той или иной деятельностью, фиксируя их величину, но не дают информации о природе возникновения этих затрат. В настоящее время внутренняя отчетность большинства российских компаний сосредоточивает свое внимание на сравнении фактически достигнутых и плановых показателей себестоимости, на основании чего делается вывод об эффективности работы того или иного подразделения, ответственного за производство продукта, либо за осуществление отдельных стадий производственного цикла. Во многих случаях производится оценка полученных отклонений с точки зрения влияния на текущую прибыль. Вместе с тем не менее важно понимание того, как именно и за счет каких факторов формировалась прибыль и каковы альтернативные возможности использования находящегося в управлении компанией капитала.

## МЕТОДОЛОГИЯ / METHODOLOGY

Эффективный менеджмент, прежде всего, связан с организацией управления видами деятельности, осуществляемыми компанией. Затраты, как и доходы, являются лишь производными от объемов и качества этой деятельности. В связи с этим многие эксперты в области управленческого учета высказываются за то, что систему информационного обеспечения управления нужно выстраивать так же: рассматривая виды деятельности как ключевой учетный объект.

Методологической основой проведенного исследования являются работы ведущих российских и зарубежных ученых, посвященные проблемам информационного обеспечения стратегических управленческих решений, а также материалы периодических научных изданий по тематике бухгалтерского учета. При проведении исследования применены: метод научных абстракций, анализ и синтез, системный подход. Были проанализированы ключевые проблемы, с которыми сталкивается менеджмент крупных производственных компаний, выпускающих на рынок большой ассортимент продукции и осуществляющих множество видов деятельности, как основных, связанных непосредственно с производством и реализацией, так и вспомогательных.

В конце 80-х гг. XX в. в экономическую науку был введен термин «калькулирование по видам деятельности» и предложено использование нового подхода в распределении косвенных (накладных) расходов, в основу которого легла зависимость между продуктами, видами деятельности и потребляемыми ресурсами. Авторами данной методики являются американские ученые Р. Каплан и Р. Купер (Robert S. Kaplan, Robin Cooper)<sup>1</sup>, создавшие на ее основе систему ABC (от англ. Activity-Based Costing – расчет себестоимости по видам деятельности). Данная система послужила толчком для развития управленческого учета по видам деятельности, а со временем на ее основе появился новый метод управления – Activity-Based Management (процессно-ориентированное управление; далее – АВ-менеджмент), ставший особенно актуальным в последние два десятилетия. Также особого внимания заслуживает опыт японских менеджеров и экономистов, разработавших собственную систему инструментов организации учета по видам деятельности, в центре которой находится целевое калькулирование затрат.

## РЕЗУЛЬТАТЫ / RESULTS

В целях обеспечения устойчивого положения на рынке компаниям необходимо не просто снижать свои издержки, а стремиться к достижению оптимального соотношения между вложенным капиталом и полученной прибылью за счет сокращения расходов, не создающих добавленной стоимости, и оптимизации

<sup>1</sup>Kaplan R., McMillan D. (2021). Reimagining the Balanced Scorecard for the ESG Era // Harvard Business Review. Available at: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=59666> (accessed 15.03.2022).

бизнес-процессов, составляющих каждый из видов деятельности [Adamova et al., 2020]. Решение данной задачи требует организации управленческого учета, анализа и контроля затрат в разрезе осуществляемых экономическим субъектом видов деятельности.

Формирование информации по видам деятельности, на наш взгляд, необходимо осуществлять по двум неразрывным блокам: 1) о содержании деятельности с точки зрения количественных показателей формирующих ее бизнес-процессов; 2) о величине потребления ресурсов, связанных с ее осуществлением. В частности, первый блок может включать показатели потребления времени на осуществление различных операций, включая человеко-часы трудозатрат основного производственного персонала и машино-часы работы оборудования. Данные второго информационного блока должны отражать плановую и фактическую оценку потребления различных видов ресурсов в стоимостном исчислении.

Также будет целесообразным использовать подход, в соответствии с которым все виды деятельности разделяют на создающие ценность и не увеличивающие стоимость продукта. Выделение видов деятельности, не создающих ценность, позволит определить сферы функционирования компании, в которых сокращение издержек не вызовет снижения потребительских свойств продукта для покупателя. Более того, важно понимать, что за осуществление этих видов деятельности покупатель не хочет платить. Следовательно, менеджмент компании на основе такой информации может получить ясную картину того, в каких областях нужно добиваться сокращения затрат в первую очередь. Так, например, процессы внутреннего перемещения сырья, материалов и полуфабрикатов не добавляют ценности конечному продукту, вызывая, тем не менее, рост затрат. Для сокращения данных издержек необходим поиск таких вариантов расположения производственных линий и складов, которые бы позволили минимизировать потребность в перевозке грузов.

Организация учета по видам деятельности требует применения последовательной методики оценки и группировки информации. Так, в первую очередь, следует определить состав видов деятельности компании с точки зрения их целевого назначения. Всю совокупность видов деятельности можно разделить на две большие группы: 1) основные – связанные с производством и продвижением продукта на рынок, а также послепродажным обслуживанием клиентов; 2) вспомогательные – не имеющие непосредственного отношения к созданию продукта, но обеспечивающие эффективное функционирование ключевых бизнес-процессов.

При этом сокращение спроса на отдельные виды деятельности, как правило, не ведет к прямому снижению затрат на ее осуществление, поскольку в результате образуются неиспользованные мощности. В частности, сокращение времени обработки материалов на производственном оборудовании приведет к высвобождению определенного фонда машино-часов. Для того чтобы достичь реального снижения себестоимости, необходимо позаботиться об использовании высвободившейся производственной мощности для увеличения объемов выпуска продукции, принятия дополнительных заказов на обработку материалов или других целей. Так же и снижение потребности в ремонте оборудования не скажется на себестоимости продукции до тех пор, пока не будет сокращено число ремонтных рабочих, либо часть из них не будет перераспределена на другие виды деятельности.

При формировании информации об издержках по видам деятельности следует учитывать, что все они являются не автономными, а взаимосвязанными, тем самым участвуют в цепи затрат, которая и создает ценность продукта. Каждое из звеньев этой цепи, выполняя свою функцию, является одновременно потребителем и поставщиком для остальных звеньев. Важно, чтобы деятельность внутри цепочки не прерывалась и любое звено имело возможность оценить качество работы предыдущего. На основе такой оценки выстраивается обратная связь и появляется возможность совершенствования бизнес-процессов, составляющих основу всех видов деятельности. При этом виды деятельности, задействованные вдоль цепочки ценности, должны внести больший вклад в создание общей ценности продукта, нежели в увеличение его себестоимости [Аткинсон и др., 2019]. Лишь качественная координация функций всей цепочки позволяет добиться удовлетворенности конечных потребителей.

Цепь затрат формируется не только внутри производственной компании, но и вне ее. Так, например, одним из звеньев издержек выступает внутренняя и внешняя логистика, связанная с поставкой материалов для производства и готовой продукции к покупателям. От того насколько эффективно она будет организована, в серьезной степени может зависеть итоговый уровень себестоимости. В связи с этим некоторые компании переносят свое производство в места непосредственной близости к источникам сырья и материалов, а также налаживают надежные каналы дистрибуции, добиваясь тем самым минимизации затрат. Кроме того,

в случае с производством технически сложных устройств большое влияние на цепь затрат могут оказать бизнес-процессы, связанные с сервисным обслуживанием покупателей уже после совершения ими покупки продукта. И если традиционный управленческий учет затрат сфокусирован на этапе производства продукции, а заканчивается сразу после передачи ее покупателям, то в случае с анализом всей цепи затрат внимание менеджеров обращается как на стадию исследований рынка и разработки продукта, так и на оптимизацию затрат в результате сотрудничества с поставщиками, а также на расходы, связанные с послепродажным обслуживанием.

Организация учета по видам деятельности требует определения степени агрегирования информации на основе стоящих перед менеджментом задач и уровня трудозатрат на сбор и обработку данных. В частности, выделение десятков взаимосвязанных функций в качестве отдельных видов деятельности приведет к необходимости сбора большого объема информации и может вызвать неоправданно высокие затраты на ее обработку, что, несомненно, снизит целесообразность использования учетной системы. Вместе с тем излишнее обобщение данных не даст возможности оперативного реагирования на сигналы учетной системы и вызовет трудности в определении факторов затрат. Следовательно, организуя учет по видам деятельности, нужно руководствоваться экономической целесообразностью и значимостью информации: избегать излишней детализации, в то же время формируя данные в разрезе, необходимом для оценки эффективности ключевых бизнес-процессов.

## ОБСУЖДЕНИЕ / DISCUSSION

Успех компании на рынке определяется ее умением наиболее качественно удовлетворить спрос на определенные продукты со стороны потенциальных клиентов, то есть созданием продукта, цена которого будет оправдана его ценностными характеристиками. В идеале потребитель желает приобрести продукт, ценность которого превысит его цену. В конкурентной борьбе выигрывает компания, в наибольшей степени соответствующая указанным ожиданиям. В то же время положительный финансовый результат хозяйствования напрямую зависит от себестоимости поставляемого на рынок продукта, то есть от эффективности управления затратами. Последнее невозможно без понимания того, какая деятельность их вызывает, насколько оправданы ее осуществление и масштабы и как она связана с различными продуктами. Как отмечает Р. Грант, «в последние десятилетия компании были вынуждены широко – масштабно и радикально – переосмыслить проблему эффективности своих затрат» [Грант, 2021].

Непосредственно управление затратами может быть организовано двумя основными способами, каждый из которых предполагает соответствующий подход в организации информационного обеспечения. Первый подход – это управление затратами через управление их величиной. Он связан с принятием решений о сокращении затрат без учета причин их возникновения. Так, например, компания, решив повысить уровень прибыли, приходит к решению о сокращении большей части затрат на 10 %. Для реализации данной задачи используется постатейный учет всех формируемых издержек с выделением переменной и постоянной составляющих, установлением оптимальных соотношений между затратами и продуктами, план-фактный анализ отклонений и другие инструменты.

При втором подходе затраты рассматривают только в контексте связанных с ними видов деятельности и вызывающих их продуктов. Схема учета информации при таком подходе должна, на наш взгляд, выглядеть следующим образом:

- определение целевых клиентов;
- определение потребности клиентов в конкретном продукте;
- определение видов деятельности, с помощью которых этот продукт создается;
- определение затрат, вызванных видами деятельности.

Таким образом, выбирая стратегию своего поведения на рынке, компания прежде всего определяет целевую аудиторию, на которую она будет ориентироваться. В соответствии с выбранной целевой аудиторией устанавливаются виды деятельности и составляющие их бизнес-процессы, наиболее критичные для привлечения и удержания потребителей [Garrison, 2010]. М. Портер называет виды деятельности «строительными блоками, с помощью которых фирма создает продукты, представляющие ценность для покупателей» [Портер, 2020]. Уровень себестоимости продукта определяется особенностями осуществления каждого из видов деятельности компании.



Второй из рассматриваемых подходов, по нашему мнению, является более оправданным, так как позволяет изучить реальные причины существующих и будущих затрат, а также соотнести потребление ресурсов с получением дохода, поскольку покупатель, приобретающий продукцию, платит за продукт и его ценность, не ставя целью покрытие издержек компании. Именно это делает необходимым использование функционально-стоимостного анализа затрат, с помощью которого производится оценка взаимосвязи продуктов и вызываемых ими издержек. В ходе его проведения анализируются не только сами затраты, но и определяющие их виды деятельности.

Анализ видов деятельности часто называют анализом ценности, поскольку в результате осуществления различных видов деятельности создается ценность продукта, благодаря которой клиент покупает его у компании, принося ей доход. Как уже было отмечено, любой из видов деятельности, осуществляемых экономическим субъектом, вызывает затраты, но не каждый из них способен создавать ценность, за которую захочет платить покупатель. Поэтому важно понимать, какую роль в создании ценности продукта играет та или иная деятельность и можно ли улучшить ее качество, не увеличивая затраты. «Конкурентное преимущество получает та компания, которая осуществляет стратегически важные виды деятельности с меньшими затратами или более эффективно, чем конкуренты» [Портер, 2020].

Рассмотрение видов деятельности как основных факторов возникновения затрат позволяет оценить их необходимость не только с точки зрения обслуживания целевых клиентов, но и с позиции производства и реализации продуктов, которые компания поставляет на рынок для удовлетворения потребительского спроса. В частности, все виды деятельности, осуществляемые экономическим субъектом, оцениваются по отношению к производимым продуктам как полезные (англ. value-added activity) и не добавляющие ценности (англ. nonvalue-added activity) [Аткинсон и др., 2019]. Затраты на последние могут быть сокращены, как правило, без потери стоимости продуктов для клиентов. В качестве примера таких затрат могут выступать издержки, связанные с хранением полуфабрикатов, проведением проверок качества готовой продукции, внутренним перемещением грузов и др. Несмотря на то, что данные расходы не создают добавленной стоимости, невозможно просто отказаться от видов деятельности, с которыми они связаны: требуется взвешенный анализ факторов, определяющих необходимость существующих бизнес-процессов, и соответствующая оценка последствий в результате сокращения какого-либо вида деятельности либо полного отказа от нее. Подобная оценка затрат, применительно к видам осуществляемой деятельности, легла в основу целевого калькулирования, успешно используемого японскими компаниями.

Японский менеджмент разделяет все функции компании на две ключевые группы по задачам, которые они решают: 1) связанные с обеспечением качества продукта; 2) направленные на управление затратами. Каждое структурное подразделение, выполняя различные функции, должно способствовать реализации этих двух задач. При этом под качеством, согласно определению компании Тойота, понимается то, что «продукция должна быть надежной, экономичной и соответствовать требованиям потребителя» [Синго, 2010]. Как следствие, обеспечение качества продукта осуществляется в ходе прохождения цикла, начинающегося от планирования производства и проектирования будущего продукта и заканчивающегося его реализацией, обслуживанием покупателей и аудитом качества.

Деятельность по управлению затратами предполагает реализацию комплекса мер, направленных на сокращение затрат и максимизацию прибыли. Указанные меры можно разделить на следующие направления:

- планирование себестоимости и оценка будущих капиталовложений;
- поддержание заданного уровня затрат и совершенствование структуры себестоимости.

Первое направление связано с этапами разработки и проектирования продукта. Именно на данных этапах определяется целевая величина себестоимости будущего продукта, изменить которую на последующих стадиях можно лишь в незначительной мере. Второе направление определяет управление затратами в период производства продукта, когда проект уже утвержден и производственные процессы запущены. Управление затратами внутри этого направления работы связано как с реализацией установленных в проектной документации стандартов затрат, так и с поиском путей сокращения себестоимости за счет выявления резервов оптимизации бизнес-процессов.

Параллельно с японским подходом к управлению бизнесом через функции формировался АВ-менеджмент, характеризующийся как управление затратами на основе деятельности, которая их вызывает.

Первоначально разделение затрат по функциям, или видам деятельности использовалось для исчисления наиболее точной величины себестоимости в условиях многономенклатурного производства с высоким уровнем косвенных затрат. Результаты расчетов, произведенных на основании функционально-стоимостного анализа затрат, проводимого в рамках системы ABC, позволяют дать реальную оценку целесообразности производства различных продуктов компании, выявляя их нерентабельные виды. С внедрением ABC стало понятно, что разделение издержек по функциям дает возможность не только правильно оценить их связь с продуктами, но и понять, какой вклад в ценность продукта вносят бизнес-процессы, формирующие каждый из видов деятельности [Наким, 2018].

Использование системы ABC связано с применением последовательной методики калькулирования, включающей в себя ряд этапов. В частности, на первом этапе выделяются наиболее значимые по стоимости используемых ресурсов виды деятельности компании. На втором этапе происходит организация аналитического учета затрат по каждому из них. Третий этап связан с определением факторов затрат для каждого из выделенных видов деятельности. При этом в качестве фактора затрат выступает показатель, рассматриваемый как причина осуществления деятельности и связывающий ее с отдельными продуктами. На четвертом этапе непосредственно проводится распределение затрат между продуктами в соответствии с рассчитанными ставками факторов затрат.

Реализация ABC также предполагает сравнительный анализ возможностей использования ресурсов [Alami, ElMaraghy, 2020]. С помощью данной системы определяется вид деятельности, вызывающий наиболее существенные затраты, и далее устанавливаются пути сокращения расходов, в том числе на основе сотрудничества с поставщиками и покупателями. Так, например, покупателям могут быть предложены стандартные условия поставки по более низкой цене, чтобы сократить время обработки заказа, связанного с ведением переговоров и индивидуальным оформлением условий сделки.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ / CONCLUSION

В традиционных системах управленческого учета в качестве ключевых объектов выступают затраты и доходы компании, сравнение которых в долгосрочной перспективе позволяет по-настоящему оценить успешность бизнеса [Mogozova, Gulkova, 2020]. Значимость этих объектов для организации информационной системы управления сохраняется и сегодня, вместе с тем сформировался новый взгляд на факторы, определяющие их уровень [Ageeva et al., 2021]. В частности, появилось «осознание того, как потребности целевых клиентов создают спрос на виды деятельности, а последние, в свою очередь, порождают затраты» [Аткинсон и др., 2019].

Организация учета затрат по видам деятельности позволит адекватно оценить то, в какой мере каждый из выпускаемых продуктов вызывает потребность в совершении определенных бизнес-процессов и, как следствие, потреблении ресурсов [Грант, 2021]. Использование такого подхода даст возможность увидеть несколько путей решения задачи снижения затрат через:

- снижение спроса на определенный вид деятельности;
- совершенствование и удешевление бизнес-процессов, из которых состоит эта деятельность.

Разделение расходов на добавляющие ценность и «бесполезные» сосредоточивает внимание на наиболее важных с точки зрения получения дохода затратах, раскрывая возможности снижения затрат по целому ряду видов деятельности без потери ценности продукта для покупателя. Таким образом, важным преимуществом описываемого подхода к учету затрат, становится не только понимание себестоимости создаваемых продуктов, но и нахождение инструментов, с помощью которых у менеджеров появляется возможность превращения неприбыльных продуктов в рентабельные. Данные о стоимости различных видов деятельности по отношению к продукту служат информационным обеспечением управленческих решений о минимальных объемах производства, установлении цен на продукцию, сокращении потребности в наиболее затратных видах деятельности, отказе от выпуска нерентабельных продуктов и др.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Аткинсон Э.А., Банкер Р.Д., Каплан Р.С., Янг М.С. (2019). Управленческий учет: учебник / пер. с англ. А.Д. Рахубовского, Д.А. Рахубовской. 3-е изд. М.: Издательский дом «Вильямс». 880 с.

- Гаррисон Р., Норин Э., Брюэр П. (2010). Управленческий учет: учебник / пер. с англ. под ред. М.А. Карлика. 12-е изд. СПб.: Питер. 592 с.
- Грант Р. (2021). Современный стратегический анализ. 9-е изд. СПб.: Питер. 672 с.
- Портер М. (2020). Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / пер. с англ. Е. Калининой и О. Нижельской. М.: Альпина Паблишер. 945 с.
- Синго С. (2010). Изучение производственной системы Тойота с точки зрения организации производства / пер. с англ. В. Болтрукевич. М: Институт комплексных стратегических исследований. 312 с.
- Adamova G.A., Khabib M.D., Teplyakova M.Y. (2020). The Problems with Information Support of Strategic Management // Complex Systems: Innovation and Sustainability in the Digital Age. Studies in Systems, Decision and Control, vol. 282 / Bogoviz A. (ed.). Cham: Springer. Pp. 33–41. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-44703-8\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-030-44703-8_5)
- Ageeva O., Karp M., Sidorov A. (2021). The Application of Digital Technologies in Financial Reporting and Auditing // “Smart Technologies” for Society, State and Economy. ISC 2020. Lecture Notes in Networks and Systems, vol. 155 / Popkova E.G., Sergi B.S. (eds.). Cham: Springer. Pp. 1526–1534. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-59126-7\\_167](https://doi.org/10.1007/978-3-030-59126-7_167)
- Alami D., ElMaraghy W. (2020, September, 22). Traditional and Activity Based Aggregate Job Costing Model. 53rd CIRP Conference on Manufacturing Systems. Windzor (Canada). Pp. 610–615. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2020.04.148>
- Hakim T.R. (2018). Activity-Based Costing and Its Derivatives and Significance in the Cutting-Edge Environment // The International Journal of applied business (TIJAB). V. 2, no. 2. Pp. 107–122. <https://doi.org/10.20473/tijab.v2.i2.2018.107-122>
- Morozova N.G., Gul'kova E.L. (2020). Improvement of the efficiency of systems of accounting and analytical support of investment activities of organizations // Russian Journal of Management. V. 4. Pp. 6–10. <https://doi.org/10.29039/2409-6024-2019-7-4-6-10>

## REFERENCES

- Adamova G.A., Khabib M.D., Teplyakova M.Y. (2020), “The Problems with Information Support of Strategic Management”, In: Bogoviz A. (ed.). *Complex Systems: Innovation and Sustainability in the Digital Age. Studies in Systems, Decision and Control*, Springer, Cham, vol. 282, pp. 33–41. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-44703-8\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-030-44703-8_5)
- Ageeva O., Karp M., Sidorov A. (2021), “The Application of Digital Technologies in Financial Reporting and Auditing”, In: Popkova E.G., Sergi B.S. (eds.), “*Smart Technologies*” for Society, State and Economy, ISC 2020, Lecture Notes in Networks and Systems, vol. 155, Springer, Cham, pp. 1526–1534. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-59126-7\\_167](https://doi.org/10.1007/978-3-030-59126-7_167)
- Alami D., ElMaraghy W. (2020, September, 22), “Traditional and Activity Based Aggregate Job Costing Model”, *53rd CIRP Conference on Manufacturing Systems*, Windzor (Canada), pp. 610–615. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2020.04.148>
- Atkinson A.A., Banker R.D., Kaplan R.S., Young S.M. (2019), *Management accounting: textbook*, Trans. from Eng. A.D. Rakhubovskii, D.A. Rakhubovskaya, 3d ed., Williams Publ. house, Moscow, Russia. (In Russian).
- Garrison R., Noreen E., Brewer P. (2010), *Managerial accounting: textbook*, Trans. from Eng., ed by M.A. Karlik, 12th ed., St. Petersburg, Piter. (In Russian).
- Grant. R. (2021), *Contemporary strategy analysis: textbook*, 9th ed., St. Petersburg, Piter. (In Russian).
- Hakim T.R. (2018), “Activity-Based Costing and Its Derivatives and Significance in the Cutting-Edge Environment”, *The International Journal of applied business (TIJAB)*, vol. 2, no. 2, pp. 107–122. <https://doi.org/10.20473/tijab.v2.i2.2018.107-122>
- Morozova N.G., Gul'kova E.L. (2020), “Improvement of the efficiency of systems of accounting and analytical support of investment activities of organizations”, *Russian Journal of Management*, no. 4, pp. 6–10. <https://doi.org/10.29039/2409-6024-2019-7-4-6-10>
- Porter M. (2020), *Competitive advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, Trans. from Eng. E. Kalinina and O. Nizhel'skaya, Al'pina Publisher, Moscow, Russia. (In Russian).
- Shingo S. (2010), *The study of the Toyota Production system*, Trans. from Eng. V. Boltrukevich, Institut kompleksnykh strategicheskikh issledovaniy, Moscow, Russia (In Russian).