

pISSN 2071-4688  
eISSN 2311-8709

Банковская деятельность

## СТРАТЕГИЧЕСКИЙ УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ В КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ: МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ\*

Анастасия Григорьевна ТИЩЕНКО

аспирантка, департамента аудита и корпоративной отчетности факультета налогов,  
аудита и бизнес-анализа,  
Финансовый университет при Правительстве РФ,  
Москва, Российская Федерация  
anasta2000@mail.ru  
<https://orcid.org/0000-0002-9312-6782>  
SPIN-код: отсутствует

### История статьи:

Рег. № 719/2020  
Получена 24.12.2020  
Получена  
в доработанном виде  
18.01.2021  
Одобрена 01.02.2021  
Доступна онлайн  
26.02.2021

УДК 336.01

JEL: G21, G29, G39,  
M49

### Ключевые слова:

стратегический  
управленческий учет,  
банки, стратегический  
менеджмент,  
управленческий учет  
в коммерческом банке

### Аннотация

**Предмет.** Методологические основы стратегического управленческого учета в коммерческом банке.

**Цели.** Изучить и систематизировать методологические подходы к определению стратегического управленческого учета, а также определить методологические особенности использования стратегического управленческого учета в коммерческом банке.

**Методология.** Использован метод сравнительного анализа.

**Результаты.** Сравнены два основных подхода к определению стратегического управленческого учета и его места в системе управления организацией. Проанализированы мнения различных исследователей об определении категории «стратегический управленческий учет», а также рассмотрена проблема актуальности внедрения управленческого учета в коммерческом банке.

**Область применения.** Результаты могут быть использованы теоретиками и практиками, желающими более детально ознакомиться с теорией стратегического управленческого учета.

**Выводы.** Стратегический управленческий учет является одним из самых перспективных и развивающихся направлений управленческого учета, служит средством для достижения успеха в организации.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2020

**Для цитирования:** Тищенко А.Г. Стратегический управленческий учет в коммерческом банке: методологические основы // *Финансы и кредит*. — 2021. — Т. 27, № 2. — С. 402 — 416.  
<https://doi.org/10.24891/fc.27.2.402>

На сегодняшний день управленческий учет является общепризнанной системой, которая способна обеспечить информационные потребности

\* Благодарим за ценные советы при подготовке статьи Ольгу Васильевну КУРНЫКИНУ, доктора экономических наук, доцента департамента аудита и корпоративной отчетности факультета налогов, аудита и бизнес-анализа, ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ».

руководства организации. Однако считается, что в конце 1980-х гг. управленческий учет в привычном понимании потерял свою релевантность [1] в связи с акцентом только на управлении затратами и краткосрочном планировании. С одной стороны, концентрация на сокращении издержек была продиктована стремлением руководства к максимизации прибыли и выглядела как наиболее легкий и очевидный способ повышения прибыльности компании, с другой стороны, оптимизация затрат в долгосрочной перспективе может привести к ухудшению качества предоставляемой продукции и системы управления организацией, кроме того, возможности ее не безграничны.

Эти ограничения традиционного управленческого учета позволили выйти на передний план стратегическому управленческому учету, который дал менеджменту возможность сконцентрироваться уже на долгосрочном распределении ресурсов и предоставлении информации для формирования стратегии дальнейшего развития и функционирования организации, а также расширить инструментарий повышения прибыльности компании, не ограничиваться только управлением затратами.

Тем не менее в практике не сформировалось общей методологической платформы для единой формулировки определения стратегического управленческого учета, хотя такая методология учета является основополагающим фактором для создания эффективной информационной базы стратегического управления, регистрации, обобщения и представления данных.

Изначально слово «стратегия» пришло к нам из понятия «военная стратегия», что на греческом языке означает «искусство полководца». Однако на сегодняшний момент стратегия является одним из ключевых понятий теории менеджмента.

Стратегия организации обычно включает в себя следующие элементы:

- 1) долгосрочные или стратегические цели, сформированные руководством и определяющие направление деятельности организации;
- 2) ресурсы, которые будут использованы для выполнения стратегических целей, а также технологии как часть ресурсного обеспечения, с помощью которых могут быть достигнуты стратегические цели;
- 3) организацию системы управления, обеспечивающую достижение стратегических целей и включающую также культуру и компетентность менеджмента компании.

Как уже говорилось, в научной среде пока что не сформировалось единого мнения относительно понятия «стратегический управленческий учет». Одна часть научного сообщества придерживается его трактовки в широком смысле, а именно как системы управления организацией, то есть стратегического менеджмента. В рамках данной концепции предполагается, что стратегический управленческий учет как система управления компанией охватывает все функции управления: планирование, организацию, непосредственно сам учет, контроль, анализ и затем принятие решений. Другая часть авторов понимает стратегический управленческий учет в узком смысле, то есть как подсистему бухгалтерского учета, которая включает сбор, регистрацию и обобщение информации.

При анализе научной литературы можно сделать вывод о том, что большинство авторов видят стратегический управленческий учет как часть стратегического менеджмента, однако автор данной статьи придерживается мнения, что стратегический управленческий учет является усовершенствованной модернизированной версией традиционного управленческого учета с акцентом на минимальную гранулярность предоставляемой информации для каждого уровня менеджмента организации.

### ***1. Стратегический управленческий учет рассматривается через призму стратегического менеджмента***

Стратегический менеджмент можно рассматривать как управление экономикой организации. Для обеспечения такого управления необходимо располагать информацией о состоянии этой экономики, то есть информацией, которую формирует стратегический управленческий учет.

Основная задача стратегического менеджмента — это достижение организацией устойчивых конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе. Стратегический управленческий учет оказался для этого очень удобной функцией, которая позволяет сфокусироваться на стратегических перспективах за счет включения в отчетность данных относительно рынка, на котором представлена продукция компании, а также о ее конкурентах. Помимо этого, стратегический управленческий учет способен предоставить информацию о рыночных перспективах существующих банковских продуктов, например о возможной продолжительности жизни продукта или о портфеле банковских продуктов. При этом оценка, проводимая в рамках стратегического управленческого учета, не ограничивается какой-то определенной компанией, наоборот, она должна раскрыть ее конкурентные

преимущества по сравнению с продуктами компаний, отобранных исходя из разных маркетинговых характеристик.

В данном контексте можно привести следующие определения стратегического управленческого учета:

- К. Симмондс — предоставление и анализ данных управленческого учета о бизнесе и его конкурентах, которые используются для мониторинга и развития стратегии такого бизнеса [2];
- Р. Купер, Р. Каплан — средство для обеспечения информацией, необходимой для того, чтобы поддерживать стратегические решения в организации [3];
- М. Бромвич — предоставление и анализ финансовой информации о рынках (на которых фирма реализует свои продукты), затратах конкурентов, структуре затрат и мониторинг стратегии предприятия и стратегий конкурентов на этих рынках в течение ряда периодов [4];
- В.А. Маняева — процесс идентификации, измерения, накопления, подготовки, интерпретации и представления финансовой и нефинансовой информации для анализа внешней и внутренней среды организации, а также контроля за выполнением стратегии, на основании которой менеджмент компании принимает решения для достижения стратегических целей и в итоге миссии организации, а инвесторы осуществляют оценку деятельности организации с точки зрения ее маржинальности<sup>1</sup>.

Резюмируя данный подход, мы можем сделать вывод о том, что в рамках концепции стратегического менеджмента ученые делают акцент на том, что дополнительно к традиционному учету стратегический учет анализирует и учитывает внешние факторы среды, а также нефинансовые показатели. К анализу внешней бизнес-среды относится, в частности, анализ потребителей, внешних экономических условий, действий со стороны регуляторных органов, конкурентов и т.д. Кроме анализа внешней среды стратегический управленческий учет использует информацию о внутреннем состоянии компании, данные других видов учета — статистического, налогового, финансового и оперативного управленческого.

---

<sup>1</sup> Маняева В.А. Теоретические основы развития стратегического управленческого учета // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2010. № 1. С. 47—51.

Ряд исследователей [5, 6] предлагают рассматривать стратегический управленческий учет отдельно в контексте стратегического прогнозирования и в контексте стратегического менеджмента.

Например, А.Д. Шеремет считал, что стратегический управленческий учет формирует собственные информационные ресурсы прогнозного характера. Информационные ресурсы стратегического управленческого учета имеют связь с традиционным учетом, но им не ограничиваются. Например, для стратегического управления необходимы данные не только о деятельности организации, но и о внешней среде, что имеет чрезвычайно большое значение для прогноза вектора развития компании. В данном случае можно сделать вывод о том, что стратегический управленческий учет не является принципиально новым направлением учетной практики, а, скорее, представляет собой более совершенную модель развития управленческого учета с акцентом на будущее.

Однако в данной работе мы придерживаемся теории управления [6, 7], в которой стратегическое планирование является частью стратегического менеджмента.

## ***2. Стратегический управленческий учет как отдельное направление управленческого учета***

Стратегический управленческий учет можно охарактеризовать как процесс идентификации, измерения, сбора, анализа, подготовки, интерпретации и информирования менеджеров данными, на основании которых они планируют, оценивают и контролируют деятельность компании, а также принимают решения по соответствующему использованию и аллокации ресурсов.

В контексте данного подхода можно привести следующие определения стратегического управленческого учета:

- О.В. Алексеева, О.Е. Николаева — стратегический управленческий учет — это комплексное направление управленческого учета, видящее своей целью принятие долгосрочных (стратегических) решений. Для этого осуществляется детальный анализ внешней бизнес-среды организации [8];
- С.П. Суворова — стратегический управленческий учет — это учет, объектом которого являются процессы производственно-хозяйственной деятельности компании, отражаемые в информационной системе обобщения учетной информации. Основой для формирования такой

системы информации будут выступать требования контроля, анализа, планирования, прогнозирования, руководства и управления, обеспечивающих принятие обоснованных, качественных и эффективных управленческих решений на этапах их разработки, принятия и оценки результатов [9].

На текущий момент стратегический управленческий учет, собственно, как и управленческий учет, не регулируется ни государством, ни какими-либо общественными или другими организациями, что объясняет различия в применении его в организациях разных сфер деятельности.

В качестве резюме можно отметить, что общими моментами в определении стратегического управленческого учета как с позиции стратегического менеджмента, так и с позиции направления управленческого учета являются следующие утверждения о том, что информация стратегического управленческого учета:

- нацелена на внутреннее использование руководством на всех уровнях управления организацией;
- направлена на принятие управленческих решений;
- включает данные о затратах предприятия (большая ее часть). Здесь нужно отметить, что во многих анализируемых работах<sup>2</sup> [8–10] по стратегическому управленческому учету информация содержит детальный анализ процесса бюджетирования и аллокации расходов, но не включает подробное описание организации учета для доходной части.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что, по сути, исследователи сходятся во мнении в отношении целей и задач, которые стоят перед стратегическим управленческим учетом, разница заключается только в месте, которое занимает данный вид учета в системе управления организацией.

Тем не менее главная причина расхождений заключается в постоянной динамике развития учета.

Кроме описанного подхода к определению стратегического управленческого учета в узком (как направление управленческого учета) и

---

<sup>2</sup> Маняева В.А. Теоретические основы развития стратегического управленческого учета // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2010. № 1. С. 47–51; Вахрушина М.А., Сидорова М.И., Борисова Л.И. Стратегический управленческий учет: учеб. М.: КноРус, 2018. 184 с.

широком смысле (как составляющая стратегического менеджмента), существует другая интерпретация подходов к определению.

**Целевой подход**, где стратегический управленческий учет определяется как проблемно-ориентированная система, перекрывающая определенную сферу информационных потребностей организации (К. Симмондс, Г. Купер, Г. Каплан, К. Уорд).

- К. Симмондс, например, определяет его как средство оценки конкурентной позиции компании относительно других участников.
- К. Уорд называет учетом для стратегического менеджмента.
- Н.П. Кондраков — стратегический управленческий учет должен отражать относительные финансовые результаты, достигнутые бизнесом по конкурентам, поставщикам и, возможно, потребителям.

**Инструментальный подход**, где стратегический управленческий учет является информационной системой с особым типом использования средств и методов, таких как аналитические, контрольные, организационные, — для информационного обеспечения стратегического управления (Б. Райан, О.Е. Николаева, В.Э. Керимов). В.Э. Керимов называет его системой управленческого учета, направленной на принятие управленческих решений.

**Интегрированный подход**, в рамках которого стратегический управленческий учет определяется как результат перегруппировки традиционных информационно-управленческих функций, объединяющий элементы экономического анализа, контроля и прогнозирования (М.А. Вахрушина). В соответствии с данным подходом стратегический управленческий учет рассматривается с позиции интеграции в систему управления (высший уровень интеграции) и учетно-аналитическую систему организации (собственный уровень интеграции), что обеспечивает интегрированный подход в контексте информационно-аналитической поддержки управленческих процессов.

Применительно к кредитным организациям, основными факторами, определяющими необходимость использования системы стратегического управленческого учета в банках, являются:

- поддержка дальнейшего развития и планирования. Очевидно, что без налаженной и эффективной системы учета, предоставляющей

руководству информацию на постоянной основе, невозможно долгосрочное и прибыльное существование ни одной организации;

- необходимость получения оперативной информации о фактических и прогнозируемых результатах деятельности. Оперативность получения данных управленческого и, в том числе, стратегического управленческого учета является важнейшим фактором благополучного существования кредитной организации. В коммерческих банках с налаженной системой оперативного учета информация предоставляется руководству с детализацией до вида продуктов на ежедневной основе;
- необходимость сравнительного анализа отдельных банковских продуктов, что является существенным фактором при принятии решений о расширении, изменении, либо закрытии банковских продуктов для тех или иных видов клиентов на разных рынках, где представлена кредитная организация;
- необходимость текущего управления рисками. Как известно, деятельность кредитной организации связана с многочисленными рисками (кредитный риск, риск ликвидности, валютный риск, процентный риск), управление которыми является одной из ведущих функций банка;
- принятие решений по ценообразованию линейки банковских продуктов, а также по расширению или приобретению нового бизнеса. Ценообразование банковских продуктов напрямую влияет на положение банка на рынке, но при этом не стоит забывать об устойчивости кредитной организации. Расширение или приобретение нового бизнеса позволяет кредитной организации выходить на новые рынки по предоставлению банковских продуктов, а также расширять набор продуктов, предоставляемых кредитной организацией, либо иметь возможность получать дополнительный вид дохода за счет различных операций, не связанных с основной банковской деятельностью.

Организация стратегического управленческого учета в кредитной организации обязана решать такие задачи, как:

- формирование оптимального для банка процесса планирования и бюджетирования;
- контроль абсолютного финансового результата и доходности в разрезе отдельных продуктов, а также по направлениям бизнеса, подразделениям, филиалам. В зависимости от выбранного подхода к структуре финансовой отчетности будут в дальнейшем выделяться центры финансовой



отчетности, отвечающие за финансовый результат по данному направлению;

- контроль структуры активов и пассивов по объемам, а также по срочности, что непосредственно влияет на ликвидность кредитной организации, плюс контроль уровня рисков и достаточности уровня капитала;
- принятие управленческих решений на базе фактической информации как об отдельных сделках, так и о положении дел в банке в целом;
- моделирование и прогнозирование последствий совершения тех или иных операций, возможность проведения сценарного анализа;
- усовершенствование процессов принятия решений касательно ценообразования банковских продуктов;
- оптимизация взаимоотношений с клиентами, включая оценку количественных показателей и качества клиентской базы;
- оптимизация прочих расходов;
- создание эффективной системы корпоративного управления и наличие информационного обеспечения для повышения ответственности менеджеров за результаты работы путем установления соответствующих показателей эффективности их работы.

Исходя из задач стратегического управленческого учета, он может быть построен в кредитной организации на основании (комбинации) следующих подходов:

- 1) сегментный/подсегментный подход. Основным критерием в данном случае будет подход, аналогичный требованиям Международных стандартов финансовой отчетности (МСФО), а именно: генерирование сегментов/подсегментов доходов и расходов, анализ данных со стороны руководства и принятие управленческих решений на основании полученной информации, а также наличие финансовой информации на постоянной основе;
- 2) продуктовый подход. В рамках кредитной организации продуктом будет являться банковская услуга или совокупность операций, результатом реализации которых будет получение дохода или привлечение финансовых ресурсов. У каждого банковского продукта будет в свою

очередь внешний доход или расход, непосредственно как результат заключения сделки с клиентом банка, а также себестоимость данного продукта. Себестоимость здесь может рассчитываться как условное перераспределение финансовых ресурсов внутри банка на платной основе между подразделениями, привлекающими и размещающими финансовые ресурсы кредитной организации;

- 3) клиентский подход. Он более актуален для подразделений, специализирующихся на кредитах и депозитах, чем для торговых подразделений кредитной организации. Клиентский подход может быть организован в разрезе отдельных клиентов как в случае крупного бизнеса, так и на основе групп клиентов, что характерно для розничных направлений деятельности;
- 4) территориальный подход. Данный подход актуален в случае, когда рынок банковской деятельности в определенном регионе подвержен рискам деятельности, отличным от рисков, имеющих место в других географических регионах. Также на использование территориального подхода влияет организационная структура кредитной организации.

В целом финансовую структуру отчетности можно определить как совокупность центров финансового учета, сгруппированных по направлениям развития бизнеса, к которым будет относиться финансовый результат по тому или иному продукту/клиенту/дочерней организации в разрезе отчетных подсегментов.

На практике многие менеджеры считают, что поскольку стратегический управленческий учет представляет собой подсистему бухгалтерского учета, то существует общая методика внутреннего учета, подобная правилам бухгалтерского учета. Однако управленческий учет — это скорее подход к организации информационной системы кредитной организации, ориентированной на пользователя, чем какая-либо универсальная методика. Система управленческого учета может не соприкасаться с бухгалтерией. Решение о конфигурации системы управленческого учета должен принимать руководитель организации, исходя из существующих потребностей в информации для нужд управления и имеющихся ресурсов, которые могут быть использованы для построения внутренней информационной системы.

По опыту в отечественной банковской практике наиболее распространенными являются следующие варианты:

- данные первичного учета загружаются в систему финансового учета, а затем по определенному правилу переносятся в контур управленческого учета;
- данные первичного учета загружаются параллельно в каждую из систем финансового и управленческого учета. Данный вариант является более трудозатратным, поскольку представляет собой параллельный учет и из-за этого требует постоянных сверок между двумя различными системами учета, как ручных, так и автоматических.

Кроме этого, в рамках стратегического управленческого учета могут использоваться показатели, получаемые расчетным путем, а также экспертные оценки кредитной организации, в том числе согласованное структурными подразделениями разнесение затрат на центры финансовой отчетности и направления развития бизнеса банка.

При эффективно организованной системе стратегического управленческого учета данные по отдельным направлениям агрегируются по банку в целом, а затем направляются на подтверждение руководителям бизнес-подразделений на регулярной основе.

На основании приведенных исследований и замечаний можно сделать вывод о том, что вопрос относительно места стратегического управленческого учета в системе управления организацией является до сих пор открытым, поэтому данный вид учета является одним из самых перспективных и динамично развивающихся направлений. К концу XX в. управленческий учет адаптировался к глобальным изменениям бизнес-среды, он не является самоцелью, но служит средством для достижения успеха в бизнесе.

## Список литературы

1. Roslender R., Hart S.J. In Search of Strategic Management Accounting: Theoretical and Field Study Perspectives. *Management Accounting Research*, 2003, vol. 14, iss. 3, pp. 255–279.  
URL: [https://doi.org/10.1016/S1044-5005\(03\)00048-9](https://doi.org/10.1016/S1044-5005(03)00048-9)
2. Simmonds K. Strategic Management Accounting for Pricing: A Case Example. *Accounting and Business Research*, 1982, vol. 12, iss. 47, pp. 206–214.  
URL: <https://doi.org/10.1080/00014788.1982.9728809>

3. *Cooper R., Kaplan R.S.* Measure Costs Right: Make the Right Decisions. *Harvard Business Review*, 1988.  
URL: <https://hbr.org/1988/09/measure-costs-right-make-the-right-decisions>
4. *Bromwich M.* The Case for Strategic Management Accounting: The Role of Accounting Information for Strategy in Competitive Markets. *Accounting, Organisations and Society*, 1990, vol. 15, iss. 1-2, pp. 27–46.  
URL: [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(90\)90011-I](https://doi.org/10.1016/0361-3682(90)90011-I)
5. *Мухина Е.Р.* Теоретические аспекты стратегического управленческого учета как элемента эффективного управления организацией // Вопросы экономики и права. 2014. № 74. С. 104—109.  
URL: [https://law-journal.ru/files/pdf/201408/201408\\_104.pdf](https://law-journal.ru/files/pdf/201408/201408_104.pdf)
6. *Друкер П.Ф.* Практика менеджмента. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. 416 с.
7. *Ефремов В.С.* Стратегическое планирование в бизнес-системах. М.: Финпресс, 2001. 238 с.
8. *Николаева О.Е., Алексеева О.В.* Стратегический управленческий учет. М.: УРСС, 2003. 304 с.
9. *Вахрушина М.А.* Стратегический управленческий учет: монография. М.: Рид Групп, 2011. 348 с.
10. *Хахонова И.И., Хахонова Н.Н.* Система стратегического учета: формирование и развитие // Фундаментальные исследования. 2013. № 6-3. С. 720—724. URL: [http://www.rae.ru/fs/?section=content&op=show\\_article&article\\_id=10000791](http://www.rae.ru/fs/?section=content&op=show_article&article_id=10000791)

### **Информация о конфликте интересов**

Я, автор данной статьи, со всей ответственностью заявляю о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

pISSN 2071-4688  
eISSN 2311-8709

*Banking*

## A FRAMEWORK FOR STRATEGIC MANAGEMENT ACCOUNTING IN A COMMERCIAL BANK

Anastasiya G. TISHCHENKO

Financial University under Government of Russian Federation,  
Moscow, Russian Federation  
anasta2000@mail.ru  
<https://orcid.org/0000-0002-9312-6782>

### Article history:

Article No. 719/2020  
Received 24 Dec 2020  
Received in revised  
form 18 January 2021  
Accepted 1 Feb 2021  
Available online  
26 February 2021

### JEL classification:

G21, G29, G39, M49

**Keywords:** strategic  
management  
accounting, strategic  
management,  
management  
accounting,  
commercial bank

### Abstract

**Subject.** The article addresses the methodological basis for strategic management accounting in commercial banks. It considers its difference from other forms of accounting.

**Objectives.** The purpose is to review and systematize methodological approaches to the definition of strategic management accounting and define specific methodological aspects of using it in commercial banks.

**Methods.** The study rests on the method of comparative analysis.

**Results.** The paper covers two main approaches to the definition of strategic management accounting. The first approach is based on the consideration of strategic management accounting from the perspective of strategic management, the second one proceeds from the premise that strategic management accounting is an updated version of management accounting. Furthermore, the paper analyzes the opinions of various researchers on the definition of the strategic management accounting category and the relevance of implementation of management accounting in a commercial bank.

**Conclusions.** Strategic management accounting is one of the most promising and developing area of management accounting that helps businesses to succeed. The findings may be useful for scholars and practitioners, wishing to better understand the theory of strategic management accounting.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2020

**Please cite this article as:** Tishchenko A.G. A Framework for Strategic Management Accounting in a Commercial Bank. *Finance and Credit*, 2021, vol. 27, iss. 2, pp. 402–416. <https://doi.org/10.24891/fc.27.2.402>

## Acknowledgments

I express my gratitude to Ol'ga V. KURNYKINA, Doctor of Economics, Associate Professor, Department for Audit and Corporate Reporting, Faculty of Taxes, Audit and Business Analysis of the Financial University under the Government of the Russian Federation, for her valuable advice and comments on the work.

## References

1. Roslender R., Hart S.J. In Search of Strategic Management Accounting: Theoretical and Field Study Perspectives. *Management Accounting Research*, 2003, vol. 14, iss. 3, pp. 255–279.  
URL: [https://doi.org/10.1016/S1044-5005\(03\)00048-9](https://doi.org/10.1016/S1044-5005(03)00048-9)
2. Simmonds K. Strategic Management Accounting for Pricing: A Case Example. *Accounting and Business Research*, 1982, vol. 12, iss. 47, pp. 206–214. URL: <https://doi.org/10.1080/00014788.1982.9728809>
3. Cooper R., Kaplan R.S. Measure Costs Right: Make the Right Decisions. *Harvard Business Review*, 1988.  
URL: <https://hbr.org/1988/09/measure-costs-right-make-the-right-decisions>
4. Bromwich M. The Case for Strategic Management Accounting: The Role of Accounting Information for Strategy in Competitive Markets. *Accounting, Organizations and Society*, 1990, vol. 15, iss. 1-2, pp. 27–46.  
URL: [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(90\)90011-I](https://doi.org/10.1016/0361-3682(90)90011-I)
5. Mukhina E.R. [Theoretical aspects of strategic management accounting as an element of effective management of organization]. *Voprosy ekonomiki i prava = Economics and Law Issues*, 2014, no. 74, pp. 104–109.  
URL: [https://law-journal.ru/files/pdf/201408/201408\\_104.pdf](https://law-journal.ru/files/pdf/201408/201408_104.pdf) (In Russ.)
6. Drucker P.F. *Praktika menedzhmenta* [The Practice of Management]. Moscow, Mann, Ivanov i Ferber Publ., 2015, 416 p.
7. Efremov V.S. *Strategicheskoe planirovanie v biznes-sistemakh* [Strategic planning in business systems]. Moscow, Finpress Publ., 2001, 238 p.
8. Nikolaeva O.E., Alekseeva O.V. *Strategicheskii upravlencheskii uchet* [Strategic management accounting]. Moscow, URSS Publ., 2003, 304 p.
9. Vakhrushina M.A. *Strategicheskii upravlencheskii uchet: monografiya* [Strategic management accounting: a monograph]. Moscow, Rid Grupp Publ., 2011, 348 p.
10. Khakhonova I.I., Khakhonova N.N. [System of the strategic account: Formation and development]. *Fundamental'nye issledovaniya = Fundamental Research*, 2013, no. 6-3, pp. 720–724. URL: [http://www.rae.ru/fs/?section=content&op=show\\_article&article\\_id=10000791](http://www.rae.ru/fs/?section=content&op=show_article&article_id=10000791) (In Russ.)

### **Conflict-of-interest notification**

I, the author of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.