

## НАПРАВЛЕНИЯ СТРУКТУРИЗАЦИИ ИНФОРМАЦИИ В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ОТЧЕТНОСТИ ЦЕНТРА РАСХОДОВ

Людмила Васильевна ШАЛАЕВА

кандидат экономических наук, доцент,  
заведующая кафедрой бухгалтерского учета и финансов,  
Пермский государственный аграрно-технологический университет  
имени академика Д.Н. Прянишникова (Пермский ГАТУ),  
Пермь, Российская Федерация  
shalaeva2013@yandex.ru  
<https://orcid.org/0000-0002-9411-0061>  
SPIN-код: 5896-5152

### История статьи:

Рег. № 146/2021  
Получена 18.03.2021  
Получена в  
доработанном виде  
17.06.2021  
Одобрена 01.07.2021  
Доступна онлайн  
15.07.2021

УДК 658.338  
JEL: M49

### Ключевые слова:

управленческий учет,  
расходы, центр  
расходов,  
стратегический учет,  
стратегическая  
отчетность

### Аннотация

**Предмет.** Сведения о расходах организации представляют сложный информационный поток, структуризация которого упрощает процесс восприятия информации и может быть положена в основу постановки системы стратегической управленческой отчетности по центрам финансовой ответственности.

**Цели.** Разработка направлений структуризации информационного потока в системе стратегической управленческой отчетности по центру расходов в условиях децентрализации системы стратегического менеджмента по центрам финансовой ответственности.

**Методология.** Для разработки практических рекомендаций использованы научные труды отечественных и зарубежных ученых и методы анализа, синтеза, обобщения.

**Результаты.** Разработаны направления структуризации информационного потока по центру расходов, определяющие сферы финансовой ответственности (входящие затраты, истекшие затраты), объекты стратегического контроля и управления (процессы формирования стратегических ресурсов и себестоимости), структуру и содержание стратегической управленческой отчетности данного центра (ключевые показатели формирования стратегических ресурсов и себестоимости).

**Область применения.** Результаты исследования имеют практическое значение для оптимизации системы стратегического управленческого учета и контроля расходов компаний производственной сферы, способствуют повышению результативности и эффективности реализации стратегии бизнес-процессов.

**Выводы.** Разработанные направления структуризации информационного потока центра расходов способствуют развитию стратегического управленческого учета и отчетности, повышению качества информационного сопровождения системы стратегического менеджмента и росту эффективности управленческих решений.

**Для цитирования:** Шалаева Л.В. Направления структуризации информации в системе стратегической управленческой отчетности центра расходов // *Международный бухгалтерский учет*. – 2021. – Т. 24, № 7. – С. 761 – 780.

<https://doi.org/10.24891/ia.24.7.761>

Объекты контроля в системе стратегического менеджмента представлены различными сферами бизнеса, функционирование которых связано с формированием прежде всего расходов компании. Расходы компании представляют собой ключевой стратегический фактор успешной реализации стратегии и формирования финансового состояния экономического субъекта. Оптимизация уровня расходов в системе стратегического менеджмента позволяет получить компании дополнительные конкурентные преимущества и возможности более эффективного формирования ее стратегических ценностей.

Функции контроля и регулирования уровня расходов компании могут быть возложены на центр расходов и реализованы в системе стратегического учета, контроля и анализа. Рассмотрим методологические основы формирования информационной базы о расходах компании, ориентированные на цели, задачи и принципы функционирования центра расходов.

Отдельные аспекты стратегического учета и анализа, разработки и обоснования стратегии нашли отражение в трудах зарубежных авторов: И. Ансоффа [1], М. Портера [2], Ф. Котлера [3], а также отечественных ученых: М.А. Вахрушиной и др.<sup>1</sup>, В.Б. Ивашкевича<sup>2</sup>, Н.Н. Ильшевой, С.И. Крылова [4]. В трудах ученых активно обсуждаются вопросы сущности и методологии управленческого, в том числе стратегического учета.

Т.Ю. Серебрякова, О.А. Бирюкова, О.Р. Кондрашова поднимают проблему формирования интегрированной информационной системы и интегрированной отчетности в условиях цифровизации экономики [5].

С.А. Ситникова<sup>3</sup> рассматривает вопросы постановки риск-ориентированного управленческого учета.

<sup>1</sup> Вахрушина М.А., Сидорова М.И., Борисова Л.И. Стратегический управленческий учет: учебник. М.: КноРус, 2018. 184 с.

<sup>2</sup> Ивашкевич В.Б. Бухгалтерский управленческий учет: учебник. М.: Магистр; ИНФРА-М, 2015. 448 с.

<sup>3</sup> Ситникова С.А. Принципы риск-ориентированного управленческого учета // *Международный бухгалтерский учет*. 2018. Т. 21. Вып. 4. С. 466–478. URL: <https://doi.org/10.24891/ia.21.4.466>

По мнению В.В. Сорокиной, старые классические способы и приемы неэффективны в современных условиях неопределенности и риска, требуют совершенствования<sup>4</sup>.

Е.В. Смирнова и И.Ю. Цыганова считают эффективным управленческий подход к формированию стратегической отчетности «по географическим сегментам бизнеса, группам потребителей, рынкам сбыта, центрам ответственности, а также по продуктам или группам продуктов»<sup>5</sup>.

Н.Б. Левичева, придерживаясь того же мнения, предлагает форму управленческого отчета для центров доходов, где основными показателями являются: выручка, количество продаж, сопутствующие затраты [6].

Направления оптимизации и развития инструментов и методов управленческого учета в условиях экономического кризиса предлагает А.Н. Бобрышев [7], новые модели формирования финансовой и управленческой отчетности – Л.И. Хоружий и А.С. Хусаинова [8].

А.В. Глуценко рассматривает современные направления развития управленческого учета в ориентации на принципы теории ограничений систем и проблемы трансформации методологии управленческого учета, в частности понятийной базы [9].

Основным объектом учета и контроля становится узкое место в цепочке бизнес-процессов. Л.А. Чайковская и С.А. Филин рассматривают стратегический управленческий учет затрат как фактор повышения эффективности деятельности компании в условиях конкуренции [10]. Исследуя современные тенденции развития стратегического управленческого учета, они обосновывают направления оптимизации учета затрат и отражения их в отчетности.

Особое место отводится факторам внешней среды. И.Э. Гущина рассматривает проблемы организации управленческого учета издержек по центрам ответственности (центры прибыли, инвестиций, издержек, доходов) и местам формирования, ориентированного на организационно-производственную структуру компании, в частности варианты организации учета расходов в системе интегрированного управленческого учета [11].

Исследованию специфики управленческого учета в отдельных сферах деятельности посвящены многие научные труды. Э.Р. Салахутдинова и Г.Р. Мулюкова рассматривают направления развития управленческого учета

<sup>4</sup> Сорокина В.В. Тенденции развития инструментария управленческого учета // *Международный бухгалтерский учет*. 2017. Т. 20. Вып. 20. С. 1202–1212. URL: <https://doi.org/10.24891/ia.20.20.1202>

<sup>5</sup> Смирнова Е.В., Цыганова И.Ю. Управленческий подход к формированию стратегической отчетности по сегментам бизнеса организации // *Международный бухгалтерский учет*. 2015. Т. 18. Вып. 39. С. 35–49. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlencheskiy-podhod-k-formirovaniyu-strategicheskoy-otchetnosti-po-segmentam-biznesa-organizatsii>

затрат по центрам ответственности в мясоперерабатывающих организациях, в частности повышения аналитичности учета и достоверности исчисления себестоимости мясной продукции [12]. Л.Н. Герасимова решает проблемы оптимизации системы управления затратами в строительном производстве путем выделения переменных и постоянных затрат, отслеживает влияние нововведений на себестоимость, аналитический учет и план счетов строительных компаний [13]. Т.Г. Шешукова и др. решают проблемы развития управленческого учета затрат на предприятиях авиастроения с позиции обоснованного выбора метода учета затрат и калькулирования себестоимости продукции [14]. О.Е. Орлова рассматривает проблемы оптимизации распределения расходов автономных учреждений путем уточнения их классификации в управленческом учете для повышения достоверности показателя себестоимости [15].

Г.С. Клычова и Р.Р. Хайруллин поднимают проблемы наличия субъективных трактовок содержания понятий «затраты», «расходы» и «издержки», что негативно сказывается на процедурах управленческого учета и анализа, и предлагают ориентироваться на экономические принципы формирования данных категорий [16]. С.В. Кривда критически рассматривает расходы в качестве элемента финансовой отчетности и дает практические рекомендации по повышению ее информативности для инвесторов [17].

Учитывая накопленный опыт, прежде всего обозначим признаки наличия расходов, их виды, факторы формирования.

Согласно ПБУ 10/99 (п. 2)<sup>6</sup> и «Концептуальным основам представления финансовых отчетов» (п. 4.69)<sup>7</sup> основными признаками наличия расходов являются:

- уменьшение ресурсов компании, содержащих полезный потенциал, то есть способных приносить компании экономические выгоды в будущем;
- увеличение финансовых обязательств компании;
- уменьшение собственного капитала компании, за исключением событий, вызванных движением акций (долей участия).

В итоге в качестве расходов признают уменьшение экономических выгод компании в результате уменьшения ресурсов, содержащих полезный потенциал, и (или) увеличения финансовых обязательств, приводящего к

---

<sup>6</sup> Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Расходы организации» ПБУ 10/99: приказ Минфина России от 06.05.1999 № 33н (ред. от 06.04.2015).  
URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_12508/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_12508/)

<sup>7</sup> Концептуальные основы представления финансовых отчетов.  
URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_310681/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_310681/)

уменьшению собственного капитала компании, за исключением событий, вызванных движением акций (долей участия).

В составе расходов компании в качестве объектов стратегического учета и контроля можно выделить:

- стратегические расходы;
- прочие расходы.

В составе стратегических расходов могут быть представлены расходы по основным бизнес-процессам компании:

- процессу снабжения;
- процессу производства;
- процессу сбыта продукции (работ, услуг);
- процессу управления.

Основными стратегическими видами расходов являются расходы, связанные с формированием и трансформацией ресурсов компании (входящие затраты), которые в совокупности представляют собой базу для формирования себестоимости продаж (истекшие затраты). На уровень стратегических расходов оказывают существенное влияние следующие факторы:

- стратегия формирования и использования ресурсов компании;
- политика формирования отношений с поставщиками и подрядчиками;
- стратегия производства и продаж.

Прочими будут расходы, полученные в результате событий, сопутствующих основной деятельности, реализации положений законодательства, обычаев делового оборота:

- расходы по операциям с финансовыми вложениями;
- расходы по арендным и тому подобным операциям;
- расходы по операциям продажи и прочего выбытия основных средств, нематериальных активов, излишних производственных запасов;
- оплаченные (признанные) штрафы, пени, неустойки;
- безвозмездно переданные ценности;

- списанные недостатки и потери от порчи ценностей при отсутствии виновных лиц;
- страховые потери по страховым случаям;
- курсовые разницы;
- отчисления в резервы под снижение стоимости ресурсов компании;
- списание сомнительных (безнадежных) долгов;
- расходы по договорам банковского счета (расчетно-кассового обслуживания);
- прочие платежи в результате событий, сопутствующих основной деятельности.

Оптимизация уровня расходов в системе стратегического менеджмента позволяет получить компании дополнительные конкурентные преимущества и возможности более эффективного формирования ее стратегических ценностей. Функции контроля и регулирования уровня расходов компании могут быть возложены на центр расходов (*рис. 1*).

Центр расходов наделен полномочиями контролировать и регулировать процесс реализации стратегии формирования и использования ресурсов компании; политику формирования отношений с поставщиками и подрядчиками; процесс реализации стратегии производства и продаж; процесс формирования прочих расходов. В качестве основных подконтрольных объектов выступают: стратегические виды ресурсов компании; виды стратегических и прочих расходов; уровень себестоимости стратегических видов продукции (работ, услуг).

На *рис. 2* представлена общая концепция стратегического управленческого учета, предполагающая последовательную реализацию процессов стратегического анализа, разработки стратегии, стратегического бюджетирования, формирования стратегической отчетности и стратегического контроллинга.

Концепция стратегического управленческого учета определяет направления структурирования информационного потока в системе стратегической управленческой отчетности (*рис. 3*).

Деятельность центра финансовой ответственности во многом зависит от содержания подконтрольной среды. В основу структурирования подконтрольной среды центра расходов положена группировка расходов в зависимости от способности приносить экономические выгоды в будущем, по принципам которой расходы можно поделить на два вида, определяющие

основные направления стратегического контроля и регулирования: входящие затраты и истекшие затраты.

*Входящие затраты* представляют собой совокупность ресурсов, сформированных (трансформированных) в процессе жизнедеятельности экономического субъекта и представляющих собой его активы. Входящие затраты позволяют оценить потенциал организации, ее конкурентоспособность, возможности и риски реализации стратегии. Входящие затраты имеют способность окупаться и приносить экономические выгоды в будущем.

*Истекшие затраты (расходы)* принесли организации экономические выгоды и потеряли способность приносить их в будущем. Они позволяют оценить финансовый результат деятельности экономического субъекта за отчетный период и ведут к уменьшению собственного капитала организации.

Имеющиеся различия между входящими и истекшими затратами послужили причиной разграничения объектов управления по центру расходов.

Входящие затраты связаны с формированием и трансформацией активов организации, исходящие затраты – с формированием расходов организации в результате выбытия активов и (или) увеличения обязательств, приводящих к уменьшению собственного капитала организации.

Для целей развития методологических основ стратегического управленческого учета и анализа по центру расходов необходимо провести структуризацию подконтрольной среды для обозначения направлений финансовой ответственности, объектов стратегического контроля и управления, стратегических установок (*табл. 1*).

Основной функцией центра расходов является принятие экономических решений по оптимизации ключевых показателей реализации стратегии на основе стратегической управленческой отчетности. В основу стратегической управленческой отчетности по центру расходов может быть положена следующая система экономических показателей (*табл. 2*).

Целевые установки по центру расходов predeterminedли последовательность представления информации в системе стратегической управленческой отчетности, отражающую ход основного процесса стратегического управления: разработка и обоснование стратегии, ее декомпозиция, контроль процессов реализации стратегии, принятие решений по корректировке стратегии.

Среди объектов стратегического контроля и регулирования центра расходов особая роль отводится процессам формирования себестоимости, последовательность представления информации по которым в системе стратегической управленческой отчетности показана на *рис. 4*.

Первый блок отчетности содержит информацию по видам затрат, второй блок – по производственным процессам, третий блок – по видам производимого продукта. Четвертый блок содержит сводную информацию о выявленных тенденциях, условиях реализации стратегических целевых установок, результатах реализации стратегических целевых установок в виде системы экономических показателей эффективности производства, пятый блок – данные по отклонениям от целевых установок, являющиеся базой для обоснованных корректировок стратегии производства (6-й блок).

Каждая форма стратегической управленческой отчетности по центру расходов предназначена для информирования менеджера о степени достижения соответствующим сегментом производства стратегических целевых установок, включает плановые (прогнозные) значения ключевых показателей результативности и эффективности производства, фактические данные за отчетный период, средние показатели по отрасли, показатели важнейших конкурентов и пр.

Структура и содержание стратегической управленческой отчетности должны быть разработаны в соответствии со спецификой объекта управления, полномочиями соответствующего центра финансовой ответственности и спецификой действующей системы стратегического планирования и бюджетирования.

Структура, содержание и значение стратегической управленческой отчетности для обоснования экономических решений по формированию производственной себестоимости представлены в *табл. 3*.

На четвертом уровне стратегического управления (см. *табл. 3*) центр стратегического контроля затрат должен получить по каждой целевой установке сведения в следующем разрезе:

- внешние условия реализации стратегической целевой установки;
- внутренние условия реализации стратегической целевой установки;
- результаты реализации стратегической целевой установки;
- отклонения от стратегической целевой установки по уровню себестоимости в разрезе причин;
- тенденции формирования производственной себестоимости;

- факторы риска формирования производственной себестоимости;
- оценка конкурентоспособности компании по уровню себестоимости;
- направления корректировки стратегии производства и отдельных целевых установок.

Представленные рекомендации по структуризации подконтрольной среды и формированию стратегической управленческой отчетности центра расходов позволяют более детально подойти к вопросу разработки формата и содержания отдельных форм стратегической управленческой отчетности по затратам и себестоимости.

**Таблица 1**

**Структуризация подконтрольной среды центра расходов**

*Table 1*

**A structure of the account cost center controlled environment**

<b>Направление финансовой ответственности</b>	<b>Объект стратегического контроля и управления</b>	<b>Стратегические установки</b>
<i>Входящие затраты</i>	<i>Процессы формирования стратегических ресурсов</i>	<i>Ключевые показатели формирования стратегических ресурсов</i>
В том числе внеоборотные активы	Процессы формирования (трансформации) внеоборотных активов	Обеспечение стратегическими ресурсами, оптимизация материально-технического снабжения
<i>Истекающие затраты</i>	<i>Процессы формирования себестоимости продаж</i>	<i>Ключевые показатели формирования себестоимости и рентабельности</i>
В том числе:		
– себестоимость	– процессы формирования себестоимости	– обеспечение конкурентного уровня себестоимости продаж;
– управленческие расходы	– процессы формирования управленческих расходов	– обеспечение конкурентного уровня управленческих расходов;
– коммерческие расходы	– процессы формирования коммерческих расходов	– обеспечение конкурентного уровня коммерческих расходов

*Источник:* авторская разработка

*Source:* Authoring

**Таблица 2****Содержание стратегической управленческой отчетности центра расходов****Table 2****The content of the account cost center's strategic management reporting**

<b>Направление финансовой ответственности</b>	<b>Ключевые показатели стратегической управленческой отчетности</b>
<i>Входящие затраты</i>	<i>Целевые установки формирования стратегических ресурсов и отклонения от них в разрезе причин</i>
В том числе:	
- внеоборотные активы	- показатели формирования внеоборотных активов, в том числе уровень технической оснащенности основных бизнес-процессов;
- оборотные активы	- показатели формирования оборотных активов, в том числе их оборачиваемость
<i>Истекающие затраты</i>	<i>Целевые установки формирования себестоимости и отклонения от них в разрезе причин</i>
В том числе:	
- себестоимость	- себестоимость в разрезе видов продукции (работ, услуг) по этапам ее формирования;
- управленческие расходы	- уровень управленческих расходов в себестоимости продаж;
- коммерческие расходы	- уровень коммерческих расходов в себестоимости продаж

*Источник:* авторская разработка

*Source:* Authoring

**Таблица 3****Структуризация процессов формирования себестоимости в системе стратегической управленческой отчетности****Table 3****Structuring the cost formation processes in the system of strategic management reporting**

<b>Объект контроля</b>	<b>Ключевые показатели</b>	<b>Целевые установки</b>	<b>Экономические решения</b>
<b><i>Первый уровень стратегического управления – по видам затрат</i></b>			
Материальные затраты	Уровень материалоемкости производства	Оптимизация уровня материалоемкости производства. Снижение уровня возвратных отходов. Внедрение безотходных технологий	Корректировка стратегии формирования материальных ресурсов и материальных затрат
Трудовые затраты	Уровень трудоемкости производства	Оптимизация уровня трудоемкости производства. Повышение уровня производительности труда	Корректировка стратегии формирования трудовых ресурсов и трудовых затрат
Амортизация	Уровень энергоемкости (автоматизации) производства	Оптимизация уровня энергоемкости (автоматизации) производства	Корректировка стратегии формирования основных фондов

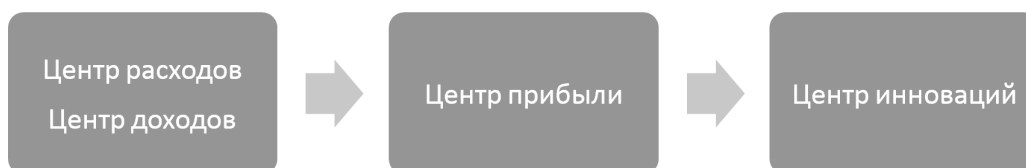
Прочие затраты	Уровень прочих затрат в себестоимости	Оптимизация уровня прочих затрат в себестоимости	Корректировка стратегии формирования прочих затрат
<b><i>Второй уровень стратегического управления – по производственным процессам</i></b>			
Производственный процесс № 1	Производственная себестоимость производственного процесса № 1	Оптимизация производственной себестоимости производственного процесса № 1	Корректировка стратегии формирования производственной себестоимости производственного процесса № 1
Производственный процесс № 2, 3,...	Производственная себестоимость производственного процесса № 2, 3,...	Оптимизация производственной себестоимости производственного процесса № 2, 3,...	Корректировка стратегии формирования производственной себестоимости производственного процесса № 2, 3,...
<b><i>Третий уровень стратегического управления – по видам продукции</i></b>			
Производственная себестоимость продукта А	Производственная себестоимость продукта А	Оптимизация производственной себестоимости продукта А	Корректировка стратегии формирования производственной себестоимости продукта А
Производственная себестоимость продукта В, С,...	Производственная себестоимость продукта В, С,...	Оптимизация производственной себестоимости продукта В, С,...	Корректировка стратегии формирования производственной себестоимости продукта В, С,...
<b><i>Четвертый уровень стратегического управления – по видам стратегий (центр стратегического контроля затрат)</i></b>			
Стратегия производства	Условия, результаты реализации стратегических целевых установок	Оценка тенденций формирования производственной себестоимости	Корректировка стратегии производства

*Источник:* авторская разработка

*Source:* Authoring

**Рисунок 1**  
**Система центров финансовой ответственности**

**Figure 1**  
**A system of financial responsibility centers**



*Источник:* авторская разработка

*Source:* Authoring

**Рисунок 2**  
**Концепция стратегического управленческого учета**

**Figure 2**  
**The concept of strategic management accounting**



*Источник:* авторская разработка

*Source:* Authoring

**Рисунок 3**  
**Структура информационной базы в системе стратегической управленческой отчетности**

**Figure 3**  
**The information base structure in the strategic management reporting system**

Тенденции внешней среды	<ul style="list-style-type: none"><li>• Экономическая и политическая обстановка в отрасли, регионе, стране, мире</li></ul>
Тенденции внутренней среды	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ресурсы</li><li>• Денежные потоки</li></ul>
Условия реализации стратегии	<ul style="list-style-type: none"><li>• Возможности</li><li>• Риски</li></ul>
Контроль	<ul style="list-style-type: none"><li>• Результаты реализации стратегии</li><li>• Отклонения от целевых установок</li></ul>
Корректировка	<ul style="list-style-type: none"><li>• Корректировка стратегии</li><li>• Корректировка целевых установок</li></ul>

*Источник:* авторская разработка

*Source:* Authoring

**Рисунок 4**

**Последовательность представления информации по процессам формирования себестоимости в системе стратегической управленческой отчетности**

**Figure 4**

**Consistency of presentation of information on cost formation in the strategic management reporting system**



*Источник:* авторская разработка

*Source:* Authoring

**Список литературы**

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент: Классическое издание. СПб.: Питер, 2009. 342 с.
2. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с.
3. Котлер Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии: Как создать, завоевать и удержать рынок. М.: АСТ, 2001. 272 с.
4. Ильшева Н.Н., Крылов С.И. Учет, анализ и стратегическое управление инновационной деятельностью: монография. М.: Финансы и статистика, 2014. 216 с.
5. Серебрякова Т.Ю., Бирюкова О.А., Кондрашова О.Р. Институциональные подходы к классификации управленческого учета // *Международный бухгалтерский учет*. 2018. Т. 21. Вып. 2. С. 204–212.  
URL: <https://doi.org/10.24891/ia.21.2.204>

6. *Левичева Н.Б.* Сегментарная отчетность по центрам ответственности как способ эффективного управления организацией // *Дискуссия*. 2018. № 1. С. 72–78. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/segmentarnaya-otchetnost-po-tsentrarn-otvetstvennosti-kak-sposob-effektivnogo-upravleniya-organizatsiey>
7. *Бобрышев А.Н.* Инструменты и методы управленческого учета в условиях кризисных процессов экономики: монография. Ставрополь: КноРус, 2018. 316 с.
8. *Хоружий Л.И., Хусаинова А.С.* Проблемы формирования системы финансовой и управленческой отчетности сельскохозяйственных организаций: монография. М.: РГАУ-МСХА им. К.А. Тимирязева, 2012. 254 с.
9. *Глуценко А.В.* Развитие управленческого учета в контексте теории ограничений систем // *Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях*. 2020. № 20. С. 40–46.
10. *Чайковская Л.А., Филлин С.А.* Стратегический управленческий учет затрат в современных компаниях // *Международный бухгалтерский учет*. 2019. Т. 22. Вып. 3. С. 259–273. URL: <https://doi.org/10.24891/ia.22.3.259>
11. *Гущина И.Э.* Практические рекомендации по формированию системы управленческого учета издержек // *Финансовый вестник: финансы, налоги, страхование, бухгалтерский учет*. 2020. № 10. С. 54–64.
12. *Салахутдинова Э.Р., Мулюкова Г.Р.* Особенности учета затрат в мясоперерабатывающих предприятиях: центры финансовой ответственности и места возникновения затрат // *Вестник Башкирского государственного аграрного университета*. 2017. № 1. С. 134–139.
13. *Герасимова Л.Н.* Современные подходы к развитию информационной базы управления затратами в строительстве // *Международный бухгалтерский учет*. 2019. Т. 22. Вып. 1. С. 71–83. URL: <https://doi.org/10.24891/ia.22.1.71>
14. *Шешукова Т.Г., Ерохин В.Н.* Развитие управленческого учета затрат на предприятиях авиастроения // *Международный бухгалтерский учет*. 2019. Т. 22. Вып. 2. С. 174–186. URL: <https://doi.org/10.24891/ia.22.2.174>

15. Орлова О.Е. Цели, методы и порядок распределения расходов // Руководитель автономного учреждения. 2019. № 8. С. 22–28.  
URL: <https://xn--90acjm8bgdq.xn--p1ai/125474>
16. Клычова Г.С., Хайруллин Р.Р. Организационно-экономическая сущность затрат, расходов и издержек предприятия // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. 2016. № 13. С. 31–36.  
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionno-ekonomicheskaya-suschnost-zatrat-rashodov-i-izderzhek-predpriyatiya>
17. Кривда С.В. Доходы, расходы и финансовый результат как элементы финансовой информации, необходимой для инвесторов // Финансовый вестник: финансы, налоги, страхование, бухгалтерский учет. 2016. № 12. С. 43–54. URL: <https://publications.hse.ru/articles/198117895>

### **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 2073-5081  
eISSN 2311-9381

*Managerial Accounting*

## INFORMATION STRUCTURING IN THE STRATEGIC MANAGEMENT REPORTING SYSTEM OF THE ACCOUNT COST CENTER

Lyudmila V. SHALAEVA

Perm State Agro-Technological University  
named after Academician D.N. Pryanishnikov (Perm SATU),  
Perm, Russian Federation  
shalaeva2013@yandex.ru  
<https://orcid.org/0000-0002-9411-0061>

### Article history:

Article No. 146/2021  
Received 18 Mar 2021  
Received in revised  
form 17 June 2021  
Accepted 1 July 2021  
Available online  
15 July 2021

**JEL classification:**  
M49

### Keywords:

management  
accounting, expenses,  
account cost center,  
strategic accounting,  
strategic reporting

### Abstract

**Subject.** This article deals with the structuring of the organization's cost information, which can help set up and develop a system of strategic management reporting on financial responsibility centers.

**Objectives.** The article aims to develop directions for structuring the information flow in the strategic management reporting system for the account cost center in the context of decentralization of the strategic management system on financial responsibility centers.

**Methods.** To develop practical recommendations, I used the methods of analysis, synthesis, and generalization.

**Results.** The article presents certain directions to structure information flow on the account cost center determining the areas of financial responsibility, objects of strategic control and management, and the structure and content of the center's strategic management reporting.

**Conclusions and Relevance.** The presented areas of structuring the information flow of the account cost center can contribute to the development of strategic management accounting and reporting, improve the quality of information support for the strategic management system, and rise the efficiency of management decisions. The results of the study are of practical importance for optimizing the system of strategic management accounting and cost control of the production sector companies, and they may contribute to improving the effectiveness and efficiency of the business process strategy implementation.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2021

**Please cite this article as:** Shalaeva L.V. Information Structuring in the Strategic Management Reporting System of the Account Cost Center. *International Accounting*, 2021, vol. 24, iss. 7, pp. 761–780.

<https://doi.org/10.24891/ia.24.7.761>

## References

1. Ansoff I. *Strategicheskii menedzhment: Klassicheskoe izdanie* [Strategic Management]. St. Petersburg, Piter Publ., 2009, 342 p.
2. Porter M.E. *Konkurentnaya strategiya: Metodika analiza otraslei i konkurentov* [Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors]. Moscow, Al'pina Biznes Buks Publ., 2005, 454 p.
3. Kotler Ph. *Marketing v tret'em tysyacheletii: Kak sozdat', zavoivat' i uderzhat' rynek* [Kotler on Marketing]. Moscow, AST Publ., 2001, 272 p.
4. Ilysheva N.N., Krylov S.I. *Uchet, analiz i strategicheskoe upravlenie innovatsionnoi deyatelnosti: monografiya* [Accounting, analysis, and strategic management of innovative activity: a monograph]. Moscow, Finansy i statistika Publ., 2014, 216 p.
5. Serebryakova T.Yu., Biryukova O.A., Kondrashova O.R. [Institutional approaches to the management accounting classification]. *Mezhdunarodnyi bukhgalterskii uchet = International Accounting*, 2018, vol. 21, iss. 2, pp. 204–212. (In Russ.) URL: <https://doi.org/10.24891/ia.21.2.204>
6. Levicheva N.B. [Segment reporting of responsibility centers as a method of efficient management of organization]. *Diskussiya = Discussion*, 2018, no. 1, pp. 72–78. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/segmentarnaya-otchetnost-po-tsentram-otvetstvennosti-kak-sposob-effektivnogo-upravleniya-organizatsiy> (In Russ.)
7. Bobryshev A.N. *Instrumenty i metody upravlencheskogo ucheta v usloviyakh krizisnykh protsessov ekonomiki: monografiya* [Tools and methods of management accounting in the conditions of crisis processes of the economy: a monograph]. Stavropol, KnoRus Publ., 2018, 316 p.
8. Khoruzhii L.I., Khusainova A.S. *Problemy formirovaniya sistemy finansovoi i upravlencheskoi otchetnosti sel'skokhozyaistvennykh organizatsii: monografiya* [Problems of creating a system of financial and managerial reporting of agricultural organizations: a monograph]. Moscow, RTSAU Publ., 2012, 254 p.
9. Glushchenko A.V. [Development of managerial accounting in the context of the theory of systems constraints]. *Bukhgalterskii uchet v byudzhethnykh i nekommercheskikh organizatsiyakh = Accounting in Budgetary and Non-Profit Organizations*, 2020, no. 20, pp. 40–46. (In Russ.)

10. Chaikovskaya L.A., Filin S.A. [Strategic cost management accounting in modern companies]. *Mezhdunarodnyi bukhgalterskii uchet = International Accounting*, 2019, vol. 22, iss. 3, pp. 259–273. (In Russ.)  
URL: <https://doi.org/10.24891/ia.22.3.259>
11. Gushchina I.E. [Practical recommendations on the formation of a system of managerial cost accounting]. *Finansovyi vestnik: finansy, nalogi, strakhovanie, bukhgalterskii uchet = Financial Bulletin: Finance, Taxes, Insurance, Accounting*, 2020, no. 10, pp. 54–64. (In Russ.)
12. Salakhutdinova E.R., Mulyukova G.R. [Features of cost accounting in meat processing enterprises: centers of financial responsibility and places of cost occurrence]. *Vestnik Bashkirskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta = Vestnik of Bashkir State Agrarian University*, 2017, no. 1, pp. 134–139. (In Russ.)
13. Gerasimova L.N. [Modern approaches to the development of an information base of cost control in the construction industry]. *Mezhdunarodnyi bukhgalterskii uchet = International Accounting*, 2019, vol. 22, iss. 1, pp. 71–83. (In Russ.) URL: <https://doi.org/10.24891/ia.22.1.71>
14. Sheshukova T.G., Erokhin V.N. [The development of cost management in accounting of aircraft engineering enterprises]. *Mezhdunarodnyi bukhgalterskii uchet = International Accounting*, 2019, vol. 22, iss. 2, pp. 174–186. (In Russ.) URL: <https://doi.org/10.24891/ia.22.2.174>
15. Orlova O.E. [Goals, methods and procedure for allocating expenses]. *Rukovoditel' avtonomnogo uchrezhdeniya*, 2019, no. 8, pp. 22–28.  
URL: <https://xn--90acjm8bgdq.xn--p1ai/125474> (In Russ.)
16. Klychova G.S., Khairullin R.R. [The organizational and economic essence of costs, expenses and expenditures of the enterprise]. *Bukhgalterskii uchet v byudzhetykh i nekommercheskikh organizatsiyakh = Accounting in Budgetary and Non-Profit Organizations*, 2016, no. 13, pp. 31–36.  
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionno-ekonomicheskaya-suschnost-zatrat-rashodov-i-izderzhkek-predpriyatiya> (In Russ.)
17. Krivda S.V. [Income, expenses, and financial result as elements of financial information necessary for investors]. *Finansovyi vestnik: finansy, nalogi, strakhovanie, bukhgalterskii uchet = Financial Bulletin: Finance, Taxes, Insurance, Accounting*, 2016, no. 12, pp. 43–54.  
URL: <https://publications.hse.ru/articles/198117895> (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.