

Факторы внедрения стратегического управляемого учета в организации на основе принципа предосторожности

Factors for Implementing Strategic Management Accounting in Organizations Based on the Precautionary Principle

DOI: 10.12737/2306-627X-2025-14-1-4-11

Получено: 15 января 2025 г. / Одобрено: 21 января 2025 г. / Опубликовано: 31 марта 2025 г.

Чан Фуок Тхинь

Исследователь Высшей школы финансов, ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», г. Москва,
e-mail: phdptthinh1902@gmail.com

Морозова Т.В.

Канд. экон. наук, доцент, ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», г. Москва,
e-mail: isfyrmorozova@gmail.com

Аннотация

В контексте глобализации и усиления конкурентного давления на мировых рынках стратегический управляемый учет приобретает особую актуальность как инструмент обеспечения устойчивого развития предприятий. Настоящее исследование направлено на выявление и анализ ключевых факторов, влияющих на применение стратегического управляемого учета в организациях, с позиций принципа предосторожности. Методологическую основу работы составили научные труды в области стратегического управляемого учета и принципа предосторожности, систематизированные с использованием методов анализа, синтеза и обобщения. Результаты исследования показали, что на внедрение стратегического управляемого учета оказывают существенное воздействие такие факторы, как размер предприятия, уровень конкуренции, децентрализация управления, технологическое развитие и бизнес-стратегия. На основе выявленных факторов сформулированы практические рекомендации по повышению эффективности применения стратегического управляемого учета в организациях. Исследование вносит вклад в теоретическое понимание различных факторов влияния на применение стратегического управляемого учета и предлагает конкретные решения для компаний, стремящихся укрепить свои стратегические позиции в динамичной бизнес-среде.

Ключевые слова: стратегический управляемый учет, принцип предосторожности, бизнес-стратегия, информация о конкурентах, адаптация к изменениям среды.

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях глобализации и обострения конкуренции на мировых рынках стратегический управляемый учет (далее СУУ) становится все более актуальным инструментом для обеспечения устойчивого развития предприятий. В отличие от традиционного управляемого учета, ориентированного на краткосрочную перспективу, СУУ направлен на долгосрочное планирование и принятие стратегических решений [1]. Он позволяет предприятиям не только эффективно управлять затратами и оптимизировать ресурсы, но и адаптироваться к динамичным изменениям внешней среды, предвидеть риски и использовать возможности для укрепления конкурентных позиций [2; 3].

Несмотря на очевидные преимущества СУУ, многие предприятия по-прежнему не используют его в

Chan Puong Thinh

Researcher, Higher School of Finance, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow,
e-mail: phdptthinh1902@gmail.com

Morozova T.V.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow,
e-mail: isfyrmorozova@gmail.com

Abstract

In the context of globalization and increasing competitive pressure in world markets, strategic management accounting is becoming particularly relevant as a tool for ensuring the sustainable development of enterprises. This study aims to identify and analyze the key factors influencing the application of strategic management accounting in organizations from the perspective of the prudence theory. The methodological basis of the work consists of scientific research in the field of strategic management accounting and the prudence theory, systematized using methods of analysis, synthesis, and generalization. The results of the study showed that the implementation of strategic management accounting is significantly influenced by factors such as enterprise size, level of competition, decentralization of management, technological development, and business strategy. Based on the identified factors, practical recommendations are formulated to improve the effectiveness of strategic management accounting application in organizations. The study contributes to the theoretical understanding of various factors influencing the application of strategic management accounting and offers specific solutions for companies seeking to strengthen their strategic positions in a dynamic business environment.

Keywords: strategic management accounting, precautionary principle, business strategy, information about competitors, adaptation to environmental changes.

полной мере. В этой связи исследование факторов, влияющих на применение СУУ в предприятиях, приобретает особую актуальность. Понимание факторов позволит разработать эффективные меры по преодолению барьеров и стимулированию внедрения данного инструмента в практику управления. При этом принцип предосторожности может служить концептуальной основой для анализа рисков и неопределенностей, связанных с применением стратегического управляемого учета, и выработки взвешенных решений.

Таким образом, исследование факторов, влияющих на применение СУУ в предприятиях через призму принципа предосторожности, имеет важное теоретическое и практическое значение. Оно поможет расширить научные представления о данной проблематике и предложить конкретные рекомен-

дации для предприятий по внедрению стратегического управленческого учета с учетом специфики их деятельности и условий функционирования. Это, в свою очередь, будет способствовать повышению конкурентоспособности предприятий и их успешной адаптации к вызовам современной экономики.

Целью исследования является выявление и анализ ключевых факторов, оказывающих влияние на применение СУУ в предприятиях через призму принципа предосторожности. На основе результатов анализа факторов влияния будут разработаны практические рекомендации для предприятий по эффективному применению СУУ. Данные рекомендации будут направлены на повышение осведомленности менеджмента о преимуществах использования СУУ, а также на формирование необходимых организационных и методологических условий для его успешной имплементации.

МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В рамках данного исследования в качестве объекта выступает стратегический управленческий учет, а предметом являются факторы, влияющие на применение стратегического управленческого учета в предприятиях через призму принципа предосторожности.

Теоретико-методологическую базу исследования составляют научные труды в области СУУ, принципа предосторожности. В качестве информационных источников использовались статьи в рецензируемых научных журналах, монографии.

Для достижения поставленной цели в работе используются такие общенаучные методы, как анализ, синтез, обобщение, систематизация. Метод теоретического анализа применяется для детального изучения сущности СУУ, положений принципа предосторожности и факторов влияния. Синтез и обобщение позволяют интегрировать теоретические положения и сформировать целостное представление об исследуемой проблематике. Систематизация используется для структуризации факторов влияния на применение СУУ.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

1. Концепция стратегического управленческого учета

Термин «стратегический управленческий учет» (СУУ) впервые появился в исследовании *Simmonds*, опубликованном в 1981 г. Согласно данному исследованию, СУУ обеспечивает и анализирует данные управленческого учета о предприятии и его конкурентах для использования информации в разработке и контроле бизнес-стратегии, особенно в отношении

фактических уровней и тенденций затрат, цен, объемов, доли рынка, денежных потоков и совокупного спроса на ресурсы предприятия [30]. Исходя из точки зрения *Simmonds*, можно увидеть, что управленческий учет должен выходить за рамки внутренней ориентации, уделяя внимание не только предприятию и статьям затрат, но и в большей степени внешней среде. Это показывает, что автор не только осознает важность информации о конкурентах для обеспечения качественного менеджмента организации, но и демонстрирует наиболее распространенный подход к связи между управленческим учетом, стратегией и позиционированием, который отражен в предложенном им определении. Таким образом, появление СУУ поможет компаниям собирать стратегическую информацию, касающуюся доли рынка, денежных потоков и использования ресурсов конкурентами.

После первой попытки *Simmonds* многие другие исследователи предложили различные определения СУУ, чтобы улучшить понимание и определить основные методы СУУ. *Bromwich* определял СУУ как «предоставление и анализ финансовой информации о товарных рынках компании, а также затратах и структуре затрат конкурентов, и мониторинг стратегий предприятия и конкурентов» [7]. *CIMA* описывал СУУ как форму управленческого учета, которая подчеркивает акцент на информации, относящейся к внешним факторам организации, а также нефинансовой информации и информации, генерируемой внутри организации [25].

Noque считал, что СУУ — это процесс определения, сбора, выбора и анализа учетных данных, помогающий руководству принимать стратегические решения и оценивать эффективность организации [18]. В свою очередь, *Cadez* и *Guilding* предлагали рассматривать СУУ как набор методов управленческого учета со стратегической ориентацией [8]. С другой стороны, СУУ представляет собой группу методов и приемов, поддерживающих цели организации в стратегической сфере, предоставляя информацию для формулирования организационной стратегии и содействия ее реализации, путем стимулирования поведения, соответствующего стратегии, и применения методов управленческого учета для снижения затрат, повышения качества продукции и оценки результатов деятельности организации [5].

СУУ консультирует менеджеров в планировании, осуществлении и анализе стратегии [21], поддерживает управленческие решения, сосредоточенные на стратегии в условиях интеграции и конкуренции в экономике [27] посредством направления и контроля стратегической деятельности [24].

В целом, на данный момент нет единого определения концепции СУУ. Несмотря на различные точки зрения, в общем СУУ можно понимать как управляемический учет, который помогает осуществлять бизнес-стратегии [31].

Следовательно, система стратегического управления предприятием координируется оперативным управляемическим учетом и СУУ. СУУ концептуализируется как часть управляемого учета, ориентированная на сбор и обработку информации, поддержку принятия стратегических решений и оценку реализации этих стратегий. На современном этапе роль СУУ интегрируется с традиционным управляемым учетом и постепенно переходит к роли стратегического консультирования.

2. Концепция принципа предосторожности

Принцип предосторожности (теория непредвиденных обстоятельств) рассматривает организации как открытые и адаптивные системы. Данный принцип утверждает наличие соответствия между организационной структурой и факторами непредвиденных обстоятельств, влияющими на деятельность организации на различных уровнях. На практике не существует единой оптимальной структуры для организации, поэтому результаты деятельности организации зависят от ее фундамента, а также способности реагировать на неопределенность бизнес-среды или от степени рациональности выбранной организационной структуры, на которую влияет множество факторов [9; 19]. Организационная структура описывается как функциональный инструмент, который можно идентифицировать, наблюдать и измерять в рамках теории непредвиденных обстоятельств, поэтому организационная структура будет корректироваться при изменении факторов непредвиденных обстоятельств.

3. Стратегический управляемый учет с точки зрения теории непредвиденных обстоятельств

Основываясь на теории непредвиденных обстоятельств, управляемый учет рассматривается как компонент организационной структуры, следовательно, процесс применения конкретного управляемого учета будет адаптироваться в соответствии с контекстуальными переменными в организации. Разные предприятия будут иметь разные системы управляемого учета в зависимости от характеристик и среды функционирования предприятия. В контексте СУУ подход к непредвиденным обстоятельствам основан на предпосылке, что не существует общей учетной системы, подходящей для всех организаций при любых обстоятельствах [19; 28].

Поэтому для создания подходящей системы СУУ для предприятия необходимо основываться на спе-

цифике и среде его деятельности. Другими словами, установление модели СУУ будет зависеть от множества различных факторов, включая внутренние и внешние факторы предприятия. Основываясь на точке зрения теории непредвиденных обстоятельств, многие исследования подтвердили и подчеркнули важность теории непредвиденных обстоятельств в изучении факторов, влияющих на применение СУУ.

4. Факторы, влияющие на применение стратегического управляемого учета

На основе анализа и обобщения предыдущих исследований в рамках принципа предосторожности, можно выделить следующие ключевые факторы, влияющие на применение СУУ в предприятиях:

Размер предприятия. Многочисленные исследования, основанные на принципе предосторожности, подтвердили значительное влияние размера предприятия на использование методов управляемого учета в организационной и хозяйственной деятельности предприятий [4; 17], а также на применение методов СУУ для принятия решений [8; 12].

Размер предприятия оказывает влияние как на организационную структуру, так и на использование инструментов управляемого контроля в компании. На практике более крупные организации имеют более сложную структуру, поэтому инструменты контроля и управления также становятся более комплексными, при этом возрастают затраты и время на обработку информации в таких компаниях [16].

С другой стороны, более крупные предприятия, как правило, располагают большим объемом ресурсов и более развитыми внутренними информационными системами, что способствует более легкому внедрению и использованию СУУ по сравнению с малыми предприятиями. С точки зрения принципа предосторожности формирование системы СУУ будет различаться для каждого предприятия в зависимости от специфики его деятельности. Чем больше размер предприятия, тем более сложными становятся проблемы, связанные с контролем и управлением, увеличивается объем обрабатываемой информации, что требует более высокого уровня и сложности учетной информационной системы.

Таким образом, это может служить предпосылкой для большей заинтересованности и продвижения применения СУУ крупными компаниями, поскольку с ростом масштабов деятельности возрастает потребность в детальной и точной информации о затратах для принятия стратегических решений. Кроме того, по мере расширения предприятия, оно получает больше возможностей и ресурсов для внедрения новых, более детальных методов и техник управляемче-

ского учета и калькулирования затрат для удовлетворения своих потребностей в развитии.

Конкурентная интенсивность. С точки зрения принципа предосторожности, конкретные инструменты системы учета будут зависеть от бизнес-среды предприятия, следовательно, использование СУУ зависит от уровня конкуренции в отрасли, в которой работает предприятие. В условиях современной деловой среды, характеризуемой все более жесткой конкуренцией, компании должны быть более гибкими в отношении внешних изменений, поскольку действия и реакции конкурентов могут быть очень непредсказуемыми [23].

Таким образом, чтобы противостоять конкурентам в отношении сырьевых ресурсов, рабочей силы, качества и разнообразия продуктов, услуг, цен, каналов сбыта и т.д., компаниям необходимо создать систему управленческого учета для обеспечения основы для улучшения управленческих решений, поскольку поддержание эффективной системы управленческого учета повысит конкурентное преимущество, когда рынок становится все более жестким [14]. Другими словами, в экономике интеграции и конкуренции предприятия должны применять методы СУУ в большей степени, чтобы поддерживать менеджеров в принятии стратегически ориентированных решений [27].

Информация, предоставляемая СУУ, поможет менеджерам предприятия осуществлять стратегический контроль на основе выявления основных конкурентных возможностей и ограничений как в финансовых, так и в нефинансовых аспектах разработанной бизнес-стратегии. *Collier* и *Gregory* обнаружили, что чем выше уровень конкуренции, тем больше потребность в применении СУУ для принятия решений в организациях [13], т.е. интенсивность конкуренции положительно влияет на внедрение СУУ на предприятиях [22].

Децентрализация управления. Многие предыдущие исследования, основанные на принципе предосторожности, изучали влияние децентрализации управления на применение СУУ и использование методов СУУ на предприятиях [8; 12; 26].

Децентрализация управления отражает степень делегирования полномочий, распределения обязанностей и прав в отношении планирования, контроля деятельности и информации менеджерам [10]. В контексте СУУ подход с точки зрения принципа предосторожности основан на предпосылке, что не существует единой учетной системы, подходящей для всех организаций при любых обстоятельствах. Организации должны найти баланс между предоставлением подразделениям возможности реагиро-

вать на изменения внешней среды и необходимостью контроля и координации всех подразделений. Таким образом, делегирование полномочий подразделениям более низкого уровня расширяет сферу ответственности менеджеров среднего звена и дает подразделениям предприятия важную свободу действий для достижения этого баланса. Это позволяет менеджерам нижнего уровня своевременно адаптировать системы управления и управленческого учета для удовлетворения потребностей организации.

Наоборот, если структура управления на предприятиях построена по централизованной модели, подразделения не могут самостоятельно принимать решения, что ограничивает возможности предприятия реагировать на изменения в бизнес-среде. Эта проблема оказывает значительное влияние на конкурентоспособность предприятия и является препятствием для применения СУУ с целью представления информации менеджерам для принятия стратегических решений. *Abdel-Kader* и *Luther* утверждали, что децентрализация управления изменяет применение управленческого учета и СУУ на предприятии, поскольку менеджеры всех уровней при большем делегировании полномочий несут большую ответственность за планирование, реализацию и контроль всей деятельности предприятия [4]. Именно это мотивирует менеджеров внедрять современные инструменты управления предприятием, включая СУУ, для выполнения поставленных задач. Децентрализация управления имеет особое значение и считается центральным аспектом СУУ [9].

Уровень технологии. Технология считается основой системы управления предприятия [8], поэтому она оказывает значительное влияние на систему управленческого учета [28], а ускорение темпов технологических изменений влияет на систему управленческого учета [29].

С точки зрения принципа предосторожности технологии играют важную роль в стимулировании применения СУУ. Это объясняется тем, что внедрение новых производственных технологий приводит к изменению структуры затрат, а усложнение технологических процессов может привести к усложнению учетных систем [26]. По мере развития технологий управленческий учет также должен становиться более сложным и совершенствоваться для адаптации к технологическим изменениям [17].

В связи с этим требования к менеджерам предполагают необходимость изменений в процессах принятия как краткосрочных, так и долгосрочных стратегических решений. Следовательно, применение СУУ становится необходимым для предостав-

ления релевантной информации менеджерам в процессе управления предприятием. Иными словами, чем выше уровень применяемых производственных технологий на предприятии, тем больше потребность во внедрении СУУ.

Choe выявил значимую взаимосвязь между уровнем производственных технологий и информацией, предоставляемой управленческим учетом для руководства [11]. Ряд исследований подтвердили, что уровень технологий или использование передовых производственных технологий оказывает существенное влияние на применение и реализацию СУУ на предприятиях [6; 22; 26].

Бизнес-стратегия. Стратегия — это долгосрочная ориентация и сфера деятельности организации, направленная на достижение конкурентного преимущества посредством конфигурации ресурсов в условиях изменяющейся среды с целью удовлетворения потребностей рынка и ожиданий заинтересованных сторон [20]. В контексте принципа предосторожности стратегия играет важную роль и является ключевым внутренним фактором, который необходимо учитывать при рассмотрении аспекта предосторожности управленческого учета на предприятиях.

Выбор стратегии предприятия влияет на систему управленческого контроля в организации, то есть различные типы организационных планов и стратегий потенциально создают различные структуры систем контроля. Компании, занимающиеся непрерывной разработкой продуктов и поиском новых рыночных сегментов, становятся дифференцированными и требуют сложных мер контроля, то есть более сложной системы управления и управленческого учета, обеспечивающей основу для улучшения управленческих решений.

Это служит стимулом для менеджеров предприятия применять современные инструменты управления, особенно инструменты СУУ, для разработки и планирования более подходящих и эффективных бизнес-стратегий. Иными словами, типы бизнес-стратегий в компании играют важную роль в применении СУУ [8].

На основе точки зрения принципа предосторожности многие исследования подтверждали, что фактор стратегии оказывает значительное влияние на применение СУУ [8; 12; 15; 26].

ОБСУЖДЕНИЕ И ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Основываясь на полученных результатах анализа факторов, влияющих на применение стратегического управленческого учета на предприятиях, предлагаются рекомендации для повышения осведомленности и использования управленческого учета как

инструмента предоставления стратегической информации для бизнеса.

Рекомендации по бизнес-стратегии. Предприятиям необходимо реализовать ряд мер по работе с клиентами, таких как: выражение благодарности, поддержание связи по электронной почте, предложение других продуктов, получение обратной связи от клиентов, представление программ лояльности. Эти действия помогут укрепить отношения с клиентами и повысить их удовлетворенность.

Рекомендации по технологиям. Предприятиям необходимо реализовать следующие предложения.

Во-первых, технологии помогают эффективнее и быстрее управлять работой, а также предоставлять своевременную и надежную информацию. Техники СУУ требуют более широкого использования методов СУУ для удовлетворения потребностей управления.

Во-вторых, руководству предприятий необходимо усилить инвестиции в инфраструктуру управленческого учета и программные приложения. Именно поэтому современные предприятия все чаще используют вспомогательное программное обеспечение. Следовательно, руководителям необходимо изменить методы управления, осознать важность программного обеспечения в оперативном управлении и выдвигать более высокие требования к информации, предоставляемой системой, что окажет более широкое воздействие. Необходимо выбирать высококачественные программы с возможностью интеграции множества управленческих функций, такие как системы планирования ресурсов предприятия (ПРП), которые эффективны в бухгалтерском учете и кадровом планировании.

Рекомендации по ориентации на рынок. Предприятиям необходимо регулярно проводить внутреннюю коммуникацию, чтобы сотрудники понимали возможности и проблемы текущего позиционирования компании на рынке. Это позволит лучше адаптироваться к рыночным условиям и оперативно реагировать на изменения.

Рекомендации по децентрализации управления. Решения должны приниматься таким образом, чтобы обеспечить достижение конкретного желаемого результата. В частности, сотрудники должны рассматривать, находится ли вопрос в пределах их полномочий по принятию решений. Это позволит ускорить процесс принятия решений и повысить инициативность персонала.

Рекомендации по квалификации персонала. Предприятиям необходимо установить минимальные стандарты для должности управленческого бухгалтера, продолжать поддерживать и создавать условия

для сотрудников, разрабатывать дополнительные механизмы стипендий для стимулирования получения международных сертификатов. Также важно создать все условия для профессионального развития персонала и обмена опытом с другими организациями по эффективному применению методов СУУ. Повышение квалификации управленческих бухгалтеров позволит более качественно использовать инструменты СУУ для принятия стратегических решений.

Создание оптимальной системы дистрибуции. Цель состоит в том, чтобы помочь предприятиям увеличить проникновение на рынок. Это может включать инструкции по использованию, установке, бесплатные проверки, гарантию, техническое обслуживание, ремонт в случае неисправностей или повреждений продукта. Необходимо создать систему баз данных о каналах распределения, ценах на продукцию и других аспектах купли-продажи. Кроме того, компаниям следует усилить деятельность по стимулированию сбыта.

Интеграция в мировую экономику означает открытие множества возможностей для бизнес-сообщества по выходу на глобальные рынки. Однако компании также сталкиваются с возрастающим конкурентным давлением со стороны соперников в отношении разнообразия и качества продуктов, цен, производственных технологий, источников поставок сырья и материалов. Информация о конкурентах становится предметом пристального внимания многих управленцев компаний, поскольку владение такими сведениями позволит организациям опреде-

лить свои конкурентные преимущества путем сравнения затрат и структуры расходов, полученных от конкурентов. Для сбора этой информации появился СУУ, который помогает предприятиям собирать стратегические данные о конкурентах.

Тем не менее, опираясь на предпосылки принципа предосторожности, можно утверждать, что создание эффективной модели СУУ будет зависеть от специфики каждой компании, среды, в которой она работает, и различных факторов. Поэтому, чтобы прояснить факторы, влияющие на применение СУУ в организациях, в данном исследовании был проведен анализ, оценка и обобщение предыдущих исследований с точки зрения принципа предосторожности для выявления факторов, действующих на внедрение СУУ. Результаты показали, что на применение СУУ в компаниях могут влиять такие факторы, как размер предприятия, уровень конкуренции, децентрализация управления, уровень технологий и бизнес-стратегия. На основе выявленных факторов были предложены рекомендации по улучшению и повышению возможностей применения СУУ в организациях.

Подводя итог, следует отметить, что в условиях глобализации и ужесточения конкуренции СУУ становится действенным инструментом для сбора информации о конкурентах и укрепления рыночных позиций компаний. При этом эффективность внедрения СУУ определяется рядом внутренних и внешних факторов, учет которых позволит организациям успешнее применять данный метод и извлекать из него максимальную пользу.

Литература

1. Бухориев С.М. Институциональные аспекты стратегического управленческого учета [Текст] / С.М. Бухориев, В.Ф. Несветайлов // Экономика и управление: проблемы, решения. — 2021. — Т. 4. — № 4. — С. 145–149. — DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2021.04.04.026
2. Инструменты разработки стратегии организации [Текст] / Ю.В. Ляндау, О. Н. Быкова, О.А. Елина, Д.М. Тер-Ованесов // Научные исследования и разработки. Экономика фирмы. — 2022. — Т. 11. — № 4. — С. 44–50. — DOI: 10.12737/2306-627X-2022-11-4-44-50
3. Хорольская Т.Е. Стратегический управленческий учет и анализ как инструмент обеспечения эффективного менеджмента и функциональной оптимизации деятельности коммерческой организации [Текст] / Т.Е. Хорольская, Д.Б. Щербаков, А.В. Евченко // Естественно-гуманитарные исследования. — 2024. — № 5. — С. 642–653.
4. Abdel-Kader M., Luther R. The impact of firm characteristics on management accounting practices: A UK-based empirical analysis // The British Accounting Review. 2008. Vol. 40 (1). Pp. 2–27. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bar.2007.11.003>
5. Al Maryani M.A.H., Sadik H.H. Strategic Management Accounting Techniques in Romanian Companies: Some Survey Evidence // Procedia Economics and Finance. 2012. Vol. 3. pp. 387–396. DOI: [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(12\)00169-4](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(12)00169-4)

References

1. Bukhoriev S.M. Institutional aspects of strategic management accounting / S.M. Bukhoriev, V.F. Nesvetailov // Economics and Management: problems, solutions. 2021. T. 4. № 4. S. 145–149. DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2021.04.04.026
2. Tools of organization strategy development / Yu.V. Lyandau, O.N. Bykova, O.A. Elina, D.M. Ter-Ovanesov // Research and Development. Economy of the firm. 2022. T. 11. № 4. S. 44–50. DOI: 10.12737/2306-627X-2022-11-4-44-50
3. Khorolskaya T.E. Strategic management accounting and analysis as a tool to ensure effective management and functional optimization of a commercial organization / T.E. Khorolskaya, D.B. Scherbakov, A.V. Evchenko // Natural-humanitarian research. 2024. № 5. S. 642–653.
4. Abdel-Kader M., Luther R. The impact of firm characteristics on management accounting practices: A UK-based empirical analysis // The British Accounting Review. 2008. Vol. 40 (1). pp. 2–27. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bar.2007.11.003>
5. Al Maryani M.A.H., Sadik H.H. Strategic Management Accounting Techniques in Romanian Companies: Some Survey Evidence // Procedia Economics and Finance. 2012, vol. 3, pp. 387–396. DOI: [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(12\)00169-4](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(12)00169-4)

- pp. 387–396. DOI: [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(12\)00169-4](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(12)00169-4)
6. Amanollah Nejad Kalkhouran A., Nezhad Nedaei B. Hossein, Abdul Rasid S.Z. The indirect effect of strategic management accounting in the relationship between CEO characteristics and their networking activities, and company performance // Journal of Accounting & Organizational Change. 2017. Vol. 13 (4). Pp. 471–491. DOI: <https://doi.org/10.1108/JAOC-05-2015-0042>
 7. Bromwich M. The case for strategic management accounting: The role of accounting information for strategy in competitive markets // Accounting, Organizations & Society. 1990. Vol. 15 (1–2). Pp. 27–46. DOI: [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(90\)90011-1](https://doi.org/10.1016/0361-3682(90)90011-1)
 8. Cadez S., Gilding C. An exploratory investigation of an integrated contingency model of strategic management accounting // Accounting, Organizations & Society. 2008. Vol. 33 (7–8). Pp. 836–863. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2008.01.003>
 9. Chennall R.H. Accounting for the Horizontal Organization // Handbook of Management Accounting Research. 2009. Vol. 3. Pp. 1207–1233. DOI: [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(07\)03001-5](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(07)03001-5)
 10. Chennall R.H., Morris D. The impact of structure, environment, and interdependence on the perceived usefulness of management accounting systems // The Accounting Review. 1986. Vol. 61 (1). Pp. 16–35.
 11. Choe J.M. The consideration of cultural differences in the design of information systems // Information & Management. 2004. Vol. 41 (5). Pp. 669–684. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.im.2003.08.003>
 12. Cinquini L., Tenucci A. Strategic management accounting and business strategy: a loose coupling? // Journal of Accounting & Organizational Change. 2010. Vol. 6 (2). Pp. 228–259. DOI: <https://doi.org/10.1108/18325911011048772>
 13. Collier P., Gregory A. Strategic management accounting: a UK hotel sector case study // International Journal of Contemporary Hospitality Management. 1995. Vol. 7 (1). Pp. 16–21. DOI: <https://doi.org/10.1108/09596119510078171>
 14. Cooper R.G. Developing new products on time, in time // Research-Technology Management. 1995. Vol. 38 (5). Pp. 49–57. DOI: <https://doi.org/10.1080/08956308.1995.11674295>
 15. Cravens K.S., Gilding C. An empirical study of the application of strategic management accounting techniques // Advances in Management Accounting. 2001. Vol. 10. Pp. 95–124.
 16. Gilding C. Competitor-focused accounting: an exploratory note // Accounting, Organizations and Society. 1999. Vol. 24 (7). Pp. 583–595. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(99\)00007-0](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(99)00007-0)
 17. Haldma T., Lääts K. Contingencies influencing the management accounting practices of Estonian manufacturing companies // Management Accounting Research. 2002. Vol. 13 (4). Pp. 379–400. DOI: <https://doi.org/10.1006/mare.2002.0197>
 18. Hoque Z. A contingency model of the association between strategy, environmental uncertainty and performance measurement: Impact on organizational performance // International Business Review. 2004. Vol. 13 (4). Pp. 485–502. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2004.04.003>
 19. Islam J., Hu H. A review of literature on; contingency theory in managerial accounting // African Journal of Business Management. 2012. Vol. 6 (15). Pp. 5159–5164. DOI: [10.5897/AJBM11.2764](https://doi.org/10.5897/AJBM11.2764)
 20. Johnson G., Scholes K. Exploring Corporate Strategy (5th Edition). London: Prentice Hall Europe. 1999. 972 p.
 21. Kaplan R.S., Atkinson A.A. Advanced management accounting. — Harlow, Essex: Pearson Education. 2014.
 22. Kariuki S.N., Kamau C.G. Organizational contingencies influencing the adoption of strategic management accounting practices among manufacturing firms in Kenya // International
 6. Amanollah Nejad Kalkhouran A., Nezhad Nedaei B. Hossein, Abdul Rasid S.Z. The indirect effect of strategic management accounting in the relationship between CEO characteristics and their networking activities, and company performance // Journal of Accounting & Organizational Change. 2017. Vol. 13 (4). Pp. 471–491. DOI: <https://doi.org/10.1108/JAOC-05-2015-0042>
 7. Bromwich M. The case for strategic management accounting: The role of accounting information for strategy in competitive markets // Accounting, Organizations & Society. 1990. Vol. 15 (1–2). Pp. 27–46. DOI: [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(90\)90011-1](https://doi.org/10.1016/0361-3682(90)90011-1)
 8. Cadez S., Gilding C. An exploratory investigation of an integrated contingency model of strategic management accounting // Accounting, Organizations & Society. 2008. Vol. 33 (7–8). Pp. 836–863. DOI: <https://doi.org/10.1016/j-aos.2008.01.003>
 9. Chennall R.H. Accounting for the Horizontal Organization // Handbook of Management Accounting Research. 2009. Vol. 3. Pp. 1207–1233. DOI: [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(07\)03001-5](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(07)03001-5)
 10. Chennall R.H., Morris D. The impact of structure, environment, and interdependence on the perceived usefulness of management accounting systems // The Accounting Review. 1986. Vol. 61 (1). Pp. 16–35.
 11. Choe J.M. The consideration of cultural differences in the design of information systems // Information & Management. 2004. Vol. 41 (5). Pp. 669–684. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.im.2003.08.003>
 12. Cinquini L., Tenucci A. Strategic management accounting and business strategy: a loose coupling? // Journal of Accounting & Organizational Change. 2010. Vol. 6 (2). Pp. 228–259. DOI: <https://doi.org/10.1108/18325911011048772>
 13. Collier P., Gregory A. Strategic management accounting: a UK hotel sector case study // International Journal of Contemporary Hospitality Management. 1995. Vol. 7 (1). Pp. 16–21. DOI: <https://doi.org/10.1108/09596119510078171>
 14. Cooper R.G. Developing new products on time, in time // Research-Technology Management. 1995. Vol. 38 (5). Pp. 49–57. DOI: <https://doi.org/10.1080/08956308.1995.11674295>
 15. Cravens K.S., Gilding C. An empirical study of the application of strategic management accounting techniques // Advances in Management Accounting. 2001. Vol. 10. Pp. 95–124.
 16. Gilding C. Competitor-focused accounting: an exploratory note // Accounting, Organizations and Society. 1999. Vol. 24 (7). Pp. 583–595. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(99\)00007-0](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(99)00007-0)
 17. Haldma T., Lääts K. Contingencies influencing the management accounting practices of Estonian manufacturing companies // Management Accounting Research. 2002. Vol. 13 (4). Pp. 379–400. DOI: <https://doi.org/10.1006/mare.2002.0197>
 18. Hoque Z. A contingency model of the association between strategy, environmental uncertainty and performance measurement: Impact on organizational performance // International Business Review. 2004. Vol. 13 (4). Pp. 485–502. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2004.04.003>
 19. Islam J., Hu H. A review of literature on; contingency theory in managerial accounting // African Journal of Business Management. 2012. Vol. 6 (15). Pp. 5159–5164. DOI: [10.5897/AJBM11.2764](https://doi.org/10.5897/AJBM11.2764)
 20. Johnson G., Scholes K. Exploring Corporate Strategy (5th Edition). London: Prentice Hall Europe. 1999. 972 p.
 21. Kaplan R.S., Atkinson A.A. Advanced management accounting. — Harlow, Essex: Pearson Education. 2014.
 22. Kariuki S.N., Kamau C.G. Organizational contingencies influencing the adoption of strategic management accounting practices among manufacturing firms in Kenya // International

- Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences. 2016. Vol. 5 (4). Pp. 167–182.
23. Libby T., Waterhouse J.H. Predicting change in management accounting systems // Journal of Management Accounting Research. 1996, no. 8, pp. 137–150.
24. Ma Y., Tayles M. On the emergence of strategic management accounting: an institutional perspective // Accounting and Business Research. 2009, vol. 39 (5), pp. 473–495.
25. Management Accounting Official Terminology. USA: CIMA Publishing. 2005 [Электронный ресурс]. URL: <http://ndl.ethernet.edu.et/bitstream/123456789/21159/1/211.%20Lina-cre%20House.pdf> (дата обращения: 09.02.2025).
26. Ojra J. Strategic management accounting practices in Palestinian companies: application of contingency theory perspective [dissertation]. Norwich, United Kingdom: University of East Anglia. 2014. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/29107927.pdf> (дата обращения: 09.02.2025).
27. Ojua M.O. Strategic management accounting practices among indigenous Nigerian manufacturing enterprises // Open Science Journal. 2016, vol. 1, pp. 1–14. DOI: <https://doi.org/10.23954/osj.v1i2.395>
28. Otley D.T. The contingency theory of management accounting: Achievement and prognosis // Accounting, Organizations and Society. 1980. Vol. 5 (4). pp. 413–428. DOI: [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(80\)90040-9](https://doi.org/10.1016/0361-3682(80)90040-9)
29. Scapens R., Jazayeri M. ERP systems and management accounting change: opportunities or impacts? A research note // European Accounting Review. 2003, vol. 12 (1), pp. 201–233. DOI: <https://doi.org/10.1080/0963818031000087907>
30. Simmonds K. Strategic management accounting // Management Accounting (UK). 1981. Vol. 59 (4). Pp. 26–29.
31. Ward K. Strategic Management Accounting (1st ed.). Routledge. 1992. 307 p. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780080937922>
- Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences. 2016. Vol. 5 (4). Pp. 167–182.
23. Libby T., Waterhouse J. H. Predicting change in management accounting systems // Journal of Management Accounting Research. 1996. No. 8. Pp. 137–150.
24. Ma Y., Tayles M. On the emergence of strategic management accounting: an institutional perspective // Accounting and Business Research. 2009. Vol. 39 (5). Pp. 473–495.
25. Management Accounting Official Terminology. USA: CIMA Publishing. 2005 [Электронный ресурс]. URL: <http://ndl.ethernet.edu.et/bitstream/123456789/21159/1/211.%20Lina-cre%20House.pdf> (дата обращения: 09.02.2025).
26. Ojra J. Strategic management accounting practices in Palestinian companies: application of contingency theory perspective [dissertation]. Norwich, United Kingdom: University of East Anglia. 2014. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/29107927.pdf> (дата обращения: 09.02.2025).
27. Ojua M.O. Strategic management accounting practices among indigenous Nigerian manufacturing enterprises // Open Science Journal. 2016, vol. 1, pp. 1–14. DOI: <https://doi.org/10.23954/osj.v1i2.395>
28. Otley D.T. The contingency theory of management accounting: Achievement and prognosis // Accounting, Organizations and Society, 1980, vol. 5 (4), pp. 413–428. DOI: [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(80\)90040-9](https://doi.org/10.1016/0361-3682(80)90040-9)
29. Scapens R., Jazayeri M. ERP systems and management accounting change: opportunities or impacts? A research note // European Accounting Review. 2003, vol. 12 (1), pp. 201–233. DOI: <https://doi.org/10.1080/0963818031000087907>
30. Simmonds K. Strategic management accounting // Management Accounting (UK). 1981. Vol. 59 (4). Pp. 26–29.
31. Ward K. Strategic Management Accounting (1st ed.). Routledge. 1992. 307 p. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780080937922>