Научная статья
УДК 338.5 © Н. В. Коломеец
DOI: 10.24412/2225-8264-2025-2-915

Ключевые слова: затраты, методы учета затрат, управленческий учет, управленческие решения, управленческая отчетность, себестоимость, калькулирование себестоимости

Keywords: costs, cost accounting methods, management accounting, management decisions, management reporting, cost calculation

ОСОБЕННОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КЛАССИФИКАЦИИ, МЕТОДОВ КАЛЬКУЛИРОВАНИЯ И ФОРМ ОТЧЕТНОСТИ В УПРАВЛЕНЧЕСКОМ УЧЕТЕ ЗАТРАТ КОМПАНИИ

Коломеец Н. В.[1]

Аннотация. *На сегодняшний день управленческий учет приобретает все большую значимость в деятельности предприятий. И такой повышенный интерес обусловлен закономерным развитием современного общества, влиянием таких факторов, как высокий уровень конкуренции на рынке, непредсказуемость инфляционных движений, значительный рост производственных затрат и т.д. В таких условиях одного бухгалтерского учета для принятия управленческих решений недостаточно, так как он не дает релевантной информации руководству компании для принятия обоснованных и эффективных решений по поводу хозяйственной деятельности. Это происходит, прежде всего, в связи с разными целями бухгалтерского и управленческого учета. Если цель первого — это минимизация налогооблагаемой базы, что допускает ситуацию, когда учитывается больше расходов, чем есть на самом деле. То главная цель управленческого учета состоит в предоставлении точной информации для принятия оперативных управленческих решений. В статье проанализированы и обобщены особенности использования в управленческом учете различных классификаций затрат, методов калькулирования себестоимости, форм управленческой отчетности. Выявлены наиболее и наименее эффективные из них с точки зрения глубины информации и возможности на ее основе принятия управленческих решений.*

[1]**Коломеец Наталья Валерьевна** — кандидат экономических наук, доцент департамента очного обучения, Сибирский институт бизнеса и информационных технологий (Россия, г. Омск, ул. 24 Северная, 196/1)
E-mail: kolomeets_omsk@mail.ru
ORCID: 0009-0000-6262-5370

Поступила в редакцию: 16.12.2024

FEATURES OF THE USE OF CLASSIFICATION, CALCULATION METHODS AND REPORTING FORMS IN THE MANAGEMENT ACCOUNTING OF COMPANY COSTS

Natalya V. Kolomeets
Candidate of Economic Sciences, Siberian Institute of Business and Information Technologies

Abstract. *Today management accounting is becoming increasingly important in the activities of enterprises. This increased interest is due to the natural development of modern society, the influence of factors such as a high level of competition in the market, the unpredictability of inflationary movements, a significant increase in production costs, etc. In such circumstances, accounting alone is not enough to make managerial decisions, as it does not provide relevant information to the company's management to make informed and effective decisions about business activities. This is primarily due to the different objectives of accounting and management accounting. If the purpose of the first is to minimize the tax base, this allows for a situation where more expenses are taken into account than they actually are. The main purpose of management accounting is to provide accurate information for making operational management decisions. The article analyzes and summarizes the features of using various cost classifications, cost calculation methods, and management reporting forms in management accounting. The most and least effective of them are identified in terms of the depth of information and the possibility of making managerial decisions based on it.*

Введение

В научной литературе приводятся различные определения управленческого учета, среди которых можно выделить следующие. «Управленческий учет представляет собой систему учета, планирования, контроля, анализа доходов, расходов и результатов хозяйственной деятельности в необходимых аналитических разрезах, оперативного принятия различных управленческих решений в целях оптимизации финансовых результатов деятельности предприятия в краткосрочной и долгосрочной перспективе» [1]. «Управленческий учет — это аналитический учет показателей, прямо или косвенно влияющих на прибыль организации, формируемый во взаимосвязи с процессами бюджетирования, контроля, анализа, регулирования и прочими подсистемами менеджмента с целью принятия управленческих решений» [2]. В первом определении управленческий учет рассматривается как подсистема организации, включающая в себя различные структурные компоненты. Во втором — как аналитический процесс, который отражает показатели, непосредственно влияющие на прибыль. Последнее определение, по мнению автора данной статьи, является наиболее конкретным и точным, так как здесь управленческий учет направлен на достижение своей главной цели и задачи. А в качестве главной задачи управленческого учета выступает оперативный учет фактической себестоимости продукции (работы, услуги), который позволяет менеджменту компании разрабатывать обоснованную ценовую политику, определять необходимый и безубыточный объем производства продукции и, в конечном счете, управлять прибылью [3].

Методика исследования

В данной статье обобщаются и анализируются распространенные проблемы в реализации управленческого учета. В качестве задач исследования выступают изучение выявленных проблем и выбор оптимальных вариантов их решений для достижения целей управленческого учета. Научная новизна исследования заключается в теоретическом обобщении знаний относительно применимости в управленческом учете распространенных классификаций затрат, методов калькулирования себестоимости и форм отчетности.

В ходе написания статьи автор опирался на труды отечественных ученых, которые исследовали управленческий учет, затраты, калькулирование себестоимости. Также была рассмотрена актуальная нормативно-правовая база по данным вопросам. В процессе исследования был использован системный подход, а также общенаучные методы, такие как анализ, синтез, дедукция, индукция, сравнение, логика, группировка, что в совокупности позволило выявить важные особенности и нюансы в реализации управленческого учета.

Результаты исследования

Анализ научных источников показал, что при реализации управленческого учета можно столкнуться с определенными сложностями. И первая из них — выбор классификации затрат. Учеными предлагаются многочисленные классификации по различным основаниям, например, по местам возникновения, по стадиям жизненного цикла продукции, в зависимости от экономического содержания, по отношению к исчислению себестоимости и многие другие (примеры затрат: явные и альтернативные, релевантные и нерелевантные, краткосрочные и долгосрочные, обязательные и поощрительные, эффективные и неэффективные, прямые и косвенные, и т.д.) [1–9]. Однако у каждой классификации есть своя цель, поэтому должна быть выделена именно та часть затрат, на которую может повлиять руководитель. Рассмотрим наиболее распространенные виды затрат, часть которых регламентирована российским законодательством (например, НК РФ, ПБУ 10/99 «Расходы организации») — прямые, косвенные, основные, накладные, постоянные, переменные — и определим то, как они могут быть использованы руководством.

Исходя из данных таблицы 1, заметно, что затраты пересекаются друг с другом по содержанию. Однако с точки зрения основной цели управленческого учета целесообразно использовать, прежде всего, прямые и косвенные затраты как базовые, так как остальные включают их в себя. Например, накладные затраты являются косвенными, основные — могут быть и прямыми, и косвенными, а переменные затраты могут быть переменными прямыми и переменными косвенными затратами.

Вторая проблема, с которой можно столкнуться при реализации управленческого учета — это выбор метода калькулирования себестоимости. Калькулирование себестоимости представляет собой способ группировки затрат и расчета себестоимости отдельных объектов учета [10]. В целях управленческого учета не все методы калькулирования могут быть использованы по причине отсутствия в некоторых из них детализации затрат. Например, есть методы, где подсчитываются только общие затраты и для управленческого учета это будет не информативно. Более того, в калькулировании большое значение имеет привязка затрат к объектам и распределение их по отношению к объектам. В качестве таких объектов распределения затрат могут выступать [7; 11]:

— производимые виды продукции, работы, услуги и соответственно калькуляционная единица (применяется для расчета прибыли единицы продукции, оценки рентабельности ее видов, ценообразования, бюджетирования и т.д.);

— структурные подразделения как центры ответственности (применяется для оценки их рентабельности);

— конкурентные товары (применяется для анализа наиболее выгодных по сравнению с конкурентами условий приобретения продуктов) и т.д.

Из данного перечня для управленческого учета наибольшую важность, в первую очередь, предоставляет виды продукции (работ, услуг), та как именно привязка затрат к ним дает обоснованную и точную информацию.

То, какие методы калькулирования могут быть при-

Таблица 1

Классификация производственных затрат и их использование в управленческом учете

Признак классификации	Наименование затрат	Содержание затрат	Роль классификации в управленческом учете
По отношению к процессам (работам)	Накладные затраты	Затраты, необходимые для управления производством, обслуживания производства и реализации продукции (общехозяйственные и общепроизводственные расходы). Учитываются на счетах 26 и 25 соответственно	Корректное разделение затрат на прямые и косвенные (основные и накладные) в соответствии с технологическими процессами производства дают точную информацию о фактической себестоимости продукции позволяют управлять ею, оценивать прибыль, устанавливать обоснованные цены и принимать точечные решения
	Основные затраты	Затраты, необходимые непосредственно для производства конкретной продукции (сырье, материалы, заработная плата и др.). Учитываются на счетах 20 «Основное производство» и 23 «Вспомогательные производства»	
По способу включения в себестоимость	Прямые затраты	Затраты, которые могут быть прямо и непосредственно включены в его себестоимость. Учитываются на счете 20	
	Косвенные затраты	Затраты, которые распределяются на себестоимость согласно утвержденной на предприятии базе распределения. Связаны с выпуском нескольких видов продукции. Учитываются на счетах 26 и 25	
По отношению к объему производства	Постоянные затраты	Затраты, величина которых не изменяется или слабо изменяется при изменении объема производства	Корректное распределение затрат на постоянные и переменные дает возможность прогнозировать точку безубыточности производства, уровень необходимого дохода
	Переменные затраты	Затраты, величина которых изменяется при изменении объема производства, т.е. зависят от деловой активности компании	

Источник: составлено автором

менены в управленческом учете, а какие нет, отражено в таблице 2.

Согласно содержанию таблицы 2, приемлемыми для управленческого учета являются те методы, которые детализируют затраты — позаказный, попередельный, нормативный, директ-костинг.

И третья распространенная проблема, которая также имеет место быть в управленческом учете — это выбор формы предоставления управленческой отчетности. Рассмотренные выше проблемы уже предопределяют потребность в отчетах информации о видах затрат по объектам учета и себестоимости. Однако, прежде чем рассмотрим наработки ученых в этом вопросе, уточним причины недостаточности информации в бухгалтерской отчетности. Среди них следующие:

Таблица 2

Методы калькулирования себестоимости и их использование в управленческом учете

Суть метода	Сфера применения	Использование в управленческом учете
Позаказный метод		
Затраты учитываются по заказам. Рассчитываются прямые затраты по каждому заказу. Косвенные — учитываются по местам возникновения и распределяются на себестоимость согласно установленной базе распределения.	Единичное и мелкосерийное производство (промышленность, строительство, НИИ, здравоохранение, образование)	Соответствует целям управленческого учета. Дает возможность определять себестоимость по каждому заказу, выявлять своевременно причины отклонений затрат, контролировать использование ресурсов, корректировать ценообразование, оценивать прибыль
Попроцессный (простой) метод		
Затраты учитываются за весь период производства (процесс) продукции без их разделения по каким-либо признакам. Рассчитывается средняя себестоимость посредством деления общей суммы затрат на кол-во произведенной продукции	Массовое производство, серийное производство с ограниченной номенклатурой и однотипными изделиями, непродолжительный производственный цикл, отсутствие или незначительные размеры незавершенного производства (добывающая промышленность, сфера услуг)	Не соответствует целям управленческого учета. При изменении себестоимости сложно найти причины ее отклонений и соответственно принять обоснованное управленческое решение

Попередельный метод		
Затраты учитываются по каждому переделу. Рассчитывается себестоимость по каждому переделу	Массовое производство, когда есть существенные остатки незавершенного производства по каждому переделу — отдельной самостоятельной фазе обработки сырья (металлургия, текстильная, добывающая промышленность)	Соответствует целям управленческого учета. Дает возможность точно определить фактическую себестоимость продукции, выявить места возникновения затрат и причины их отклонений.
Котловой метод		
Рассчитывается общая себестоимость по всей выпускаемой продукции безотносительно к каким-либо заказам, видам продукции	Единичное производство, а также производство однородной продукции (работы/услуги) (добывающая промышленность, строительство, сфера услуг)	Не соответствует целям управленческого учета. Общая себестоимость не подразделяется на виды продукции, партии заказы и другие признаки.
Нормативный метод		
Рассчитывается себестоимость по нормативам с учетом перерасхода/экономии затрат	Единичное, массовое и серийное производство сложной продукции, состоящей из большого количества деталей (обрабатывающая промышленность)	Соответствует целям управленческого учета. Отслеживаются отклонения фактических затрат от нормативных, что позволяет установить своевременно причины.
Директ-костинг		
Ведется раздельный учет переменных и постоянных затрат. Себестоимость рассчитывается только по прямым переменным и условно-переменным затратам (неполная себестоимость).	Единичное, серийное производство (торговля, сельское хозяйство, машиностроение)	Соответствует целям управленческого учета. Дает возможность более точно определить затраты, связанные с конкретной продукцией, определить точку критического объема производства и его влияние на прибыльность

Источник: составлено автором на основе [10; 12; 13]

1. Бухгалтерская отчетность ориентирована на внешних пользователей. Так, налоговая проводит ее проверку на предмет правильности начисления налогов; кредитные организации оценивают платежеспособность при выдаче кредитов; контрагенты проверяют добросовестность при заключении договора.

2. Регламентированная форма отчетности;

3. Установленный законодательством состав показателей;

4. Регламентированный временной интервал предоставления отчетности (ежегодный, ежеквартальный);

5. Информация открыта для внешних пользователей и носит обобщенный характер;

6. Требуется специальное программное обеспечение для ведения отчетности [1; 3; 6; 14; 15].

Управленческая отчетность, наоборот, достаточно гибкая по форме и структуре, так как не регламентирована. Ее периодичность и содержание определяется потребностями управления, и отражает более узкую, точечную информацию по сложившейся ситуации. Анализ научных работ показал, что в качестве управленческой отчетности предлагается использовать бухгалтерский, управленческий баланс, управленческие отчеты разного содержания. Содержание и цели данных форм представлены в таблице 3.

Из представленной таблицы видно, что содержание форм отчетности охватывает различные показатели, и их анализ может быть предназначен для руководителей различных уровней управления. В частности, управленческий баланс, бухгалтерская отчетность более актуальны для собственников, совета директоров, так как по таким документам можно прогнозировать

Таблица 3

Формы управленческой отчетности

Форма отчетности	Содержание	Цели использования выходных данных отчетности
Бухгалтерский баланс, отчет о финансовых результатах	Анализ финансовой отчетности по таким параметрам, как структура и динамика активов, пассивов, ликвидность баланса, платежеспособность предприятия, финансовая устойчивость, риск банкротства. Использование вертикального, горизонтального анализа	Выработка стратегии управления ресурсами, оценка слабых и сильных сторон компании в целом (не соответствует целям управленческого учета)
Управленческий баланс	Детализируется каждая статья баланса по активу и пассиву, происходит их группировка по степени ликвидности и по срочности погашения обязательств соответственно	Управление финансовыми активами и разработка соответствующей стратегии, оценка инвестиционных возможностей (не соответствует целям управленческого учета)
Управленческий отчет, отражающий прямые затраты и себестоимость	Расписывается себестоимость продукции и факторы, влияющие на ее динамику. Учет затрат осуществляется в соответствии с системой «директ-костинг»	Анализ взаимосвязи между суммой затрат на производство и объемом выпуска продукции (соответствует целям управленческого учета)

Управленческий отчет, отражающий потоки, создающие ценность	Анализируются экономические показатели в разрезе потоков ценностей — процессов, в ходе которых материалы трансформируются в продукцию. Учет затрат осуществляется на базе системы VSC — системы учета затрат по потокам создания ценности	Отражение положительного экономического эффекта от внедрения бережливого производства в финансово-управленческой отчетности (частично соответствует целям управленческого учета)

Источник: составлено автором на основе [14; 15; 16; 17; 18]

среднесрочное развитие компании. Управленческие отчеты, особенно те, что отражают прямые затраты и себестоимость актуальны для руководителей различного уровня, так как позволяют управлять компанией в «ежедневном режиме», то есть по таким документам видна операционная деятельность. Именно такая отчетность в управленческом учете востребована и дает максимум информации для принятия эффективных решений.

Выводы

Таким образом, в статье проанализированы основные проблемы управленческого учета, с которыми сталкиваются компании. Использование прямых и косвенных затрат упрощает расчет себестоимости, так как сама классификация ясная. Конечно, применение других видов затрат тоже допустимо, но тогда важен тщательный анализ структуры косвенных затрат. Например, в совокупных затратах доля переменных может быть высокой, что негативно отразится на выручке. Однако, если в расчет были включены переменные косвенные затраты, то при их исключении, значение выручки может измениться в положительную сторону. И на это необходимо обращать внимание.

При выборе метода калькулирования себестоимости важно ориентироваться то, даст ли он возможность выявить места возникновения затрат и определить причины их отклонений. Так, если затраты учитываются по процессу производства в целом, без подразделения на какие-либо признаки, то, по итогу, рассчитанная себестоимость будет усредненной и не даст информации, когда потребуется оптимизация затрат для повышения эффективности бизнеса. Что касается формы управленческого учета, то целесообразно, чтобы отчетность содержала информацию о затратах и себестоимости в развернутом виде. Это позволит отследить взаимосвязь между затратами, объемом выпуском и прибылью, понять точки роста, определить точку безубыточности и принять взвешенное управленческое решение. Конечно, с практической точки зрения, управленческий учет затрат необходимо адаптировать под специфику деятельности компании, учитывать ее отраслевую принадлежность, размеры, технологическую особенность производства, ассортимент продукции и т.д. Важно, чтобы вся информация о затратах была актуальной и позволяла решать проблемы и определять перспективы развития компании.

Список источников

1. Архипенко И. В. Управленческий учет: сущность, задачи, роль и место в системе управления предприятием // Известия ТРТУ. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/upravlencheskiy-uchet-suschnost-zadachi-rol-i-mesto-v-sisteme-upravleniya-predpriyatiem/viewer (дата обращения 01.12.2024).

2. Шароватова Е. А. Управленческий учет: теория, методика, практика (презентационный материал): учебное пособие. Ростов-на-Дону: Ростовский государственный экономический университет, 2021. 330 с. URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book_view_red&book_id=693230 (дата обращения 01.12.2024).

3. Полковский Л. М. Бухгалтерский управленческий учет: учебник. М.: «Дашков и К°», 2024. 254 с. URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book_view_red&book_id=711138 (дата обращения 01.12.2024).

4. Об утверждении положения по бухгалтерскому учету «Расходы организации» ПБУ 10/99. Приказ Минфина России от 06.05.1999 №33н. URL:https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=179199#exbfUaUoiOohh4g9 (дата обращения 03.12.2024).

5. Налоговый кодекс Российской Федерации/ URL: https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=466838&dst=100001#arvfUaUkstXlC8OD1 (дата обращения 03.12.2024).

6. Керимов В. Э. Бухгалтерский управленческий учет: учебник. М.: «Дашков и К°», 2019. 399 с. URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book_view_red&book_id=496204 (дата обращения 05.12.2024).

7. Керимов В. Э. Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отдельных отраслях производственной сферы: учебник. М.: «Дашков и К°», 2023. 364 с. URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book_view_red&book_id=711052 (дата обращения 05.12.2024).

8. Международный стандарт финансовой отчетности «Запасы». URL: https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=202740&dst=100001#sEegUaURB4SALS6C (дата обращения 07.12.2024).

9. Корнеева Т. А. Проблемы идентификации и классификации затрат в управленческом учете // Наука XXI века: актуальные направления развития. 2023. № 1–1. С. 471–475.

10. Бухгалтерский учет: учебник / Под ред. Ю. А. Бабаева, В. И. Бобошко, А. Ф. Дятловой. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2021. 623 с. URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book_view_red&book_id=692039 (дата обращения 07.12.2024).

11. Апсите М. А., Волкова Т. В., Гольман Т. И. Управленческий учет затрат в условиях неопределенности и риска // Инновации и инвестиции. 2018. № 3. С. 125–127.

12. Полковский А. Л. Теория бухгалтерского учета: учебник. М.: «Дашков и К°», 2023. 270 с. URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book_view_red&book_id=710094 (дата обращения 10.12.2024).

13. Тимофеева Т. В. Методы учета затрат и калькулирования себестоимости образовательных услуг в негосударственных вузах // Вестник ОГУ. 2007. № 77. С. 173–180.

14. Кузина А. Ф., Тхагушева А. Р. Внутренняя управленческая отчетность. Особенности формирования управленческого баланса // Деловой вестник предпринимателя. 2024. № 2 (16). С. 82–84.

15. Аджиева А. И., Хасанов С. Р. Сопоставимость бухгалтерского и управленческого баланса // Вестник Марийского государственного университета. Серия: Сельскохозяйственные науки. Экономические науки. 2022. Т. 8. № 4 (32). С. 442–448.

16. Сулейманова Д. А., Велибекова Н. М. Анализ финансовой отчетности организации для принятия управленческих решений (на примере РД) // Вестник Дагестанского государственного университета. Серия: Общественные науки. 2023. Т. 38. № 2. С. 50–59.

17. Хромова И. Н., Репко Е. В., Корчагина А. А. Управленческая отчетность как основа принятия управленческих решений // Естественно-гуманитарные исследования. 2022. № 42 (4). С. 427–431.

18. Закиров Э. Актуальные проблемы управленческого учета затрат на отечественных предприятиях, внедряющих бережливое производство. URL: https://uppro.ru/library/management_accounting/cost_management/problemy-ucheta/ (дата обращения 10.12.2024).

References

1. Arkhipenko I. V. Management accounting: essence, tasks, role and place in the enterprise management system. *Izvestiya TRTU = Bulletin of TRTU*. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/upravlencheskiy-uchet-suschnost-zadachi-rol-i-mesto-v-sisteme-upravleniya-predpriyatiem/viewer. (In Russ.).

2. Sharovatova E. A. Management accounting: theory, methodology, practice (presentation material): textbook. Rostov-on-Don: Rostov State University of Economics, 2021. 330 p. URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book_view_red&book_id=693230.

3. Polkovsky L. M. Management accounting: textbook. M.: «Dashkov i K °», 2024. 254 p. URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book_view_red&book_id=711138.

4. On approval of the accounting regulation «Organization Expenses» PBU 10/99. Order of the Ministry of Finance of Russia dated 06.05.1999 No. 33n. URL: https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=179199#exbfUaUoiOohh4g9.

5. Tax Code of the Russian Federation. URL: https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=466838&dst=100001#arvfUaUkstXlC8OD.

6. Kerimov V. E. Management accounting: textbook. Moscow: «Dashkov i K°», 2019. 399 p. URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book_view_red&book_id=496204.

7. Kerimov V. E. Cost accounting, costing and budgeting in certain sectors of the production sphere: textbook. Moscow: «Dashkov i K°», 2023. 364 p. URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book_view_red&book_id=711052 (date of access 05.12.2024).

8. International Financial Reporting Standard «Inventories». URL: https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=202740&dst=100001#sEegUaURB4SALS6C.

9. Korneeva T. A. Problems of identification and classification of costs in management accounting. *Nauka XXI veka: aktual`ny`e napravleniya razvitiya = Science of the XXI century: current directions of development*. 2023; 1–1: 471–475. (In Russ.).

10. Accounting: textbook / Ed. Yu. A. Babaev, V. I. Boboshko, A. F. Dyatlova. Moscow: UNITY-DANA, 2021. 623 p. URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book_view_red&book_id=692039.

11. Apsite M. A., Volkova T. V., Golman T. I. Management accounting of costs in conditions of uncertainty and risk. *Innovacii i investicii = Innovations and investments*. 2018; 3: 125–127. (In Russ.).

12. Polkovsky A. L. Accounting theory: textbook. Moscow: “Dashkov i K°”, 2023. 270 p. URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book_view_red&book_id=710094.

13. Timofeeva T. V. Methods of accounting for costs and calculating the cost of educational services in non-state universities. *Vestnik OGU = Bulletin of OSU*. 2007; 77: 173–180. (In Russ.).

14. Kuzina A. F., Tkhagusheva A. R. Internal management reporting. Features of the formation of the management balance. *Delovoj vestnik predprinimatelya = Business Bulletin of the entrepreneur*. 2024; 2 (16): 82-84. (In Russ.).

15. Adzhieva A. I., Khasanov S. R. Comparability of the accounting and management balance. *Vestnik Marijskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Sel`skoxozyajstvenny`e nauki. E`konomicheskie nauki = Bulletin of the Mari State University. Series: Agricultural Sciences. Economic Sciences.* 2022; Vol. 8, 4 (32): 442-448. (In Russ.).

16. Suleimanova D. A., Velibekova N. M. Analysis of the financial statements of the organization for making management decisions (on the example of RD). *Vestnik Dagestanskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Obshhestvenny`e nauki = Bulletin of the Dagestan State University. Series: Social Sciences.* 2023; Vol. 38, 2: 50-59. (In Russ.).

17. Khromova I. N., Repko E. V., Korchagina A. A. Management reporting as a basis for making management decisions. *Estestvenno-gumanitarny`e issledovaniya = Natural Sciences and Humanities Research.* 2022; 42 (4): 427–431. (In Russ.).

18. Zakirov E. Actual problems of management accounting of costs at domestic enterprises implementing lean manufacturing. URL: https://uppro.ru/library/management_accounting/cost_management/problemy-ucheta/.