

РАЗДЕЛ 5. УПРАВЛЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ

Научная статья

<https://doi.org/10.54220/v.rsue.1991-0533.2025.91.3.017>

УДК 338.48:657.1:004.9

АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ПОСТРОЕНИЯ ИНФОРМАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА В СФЕРЕ САНАТОРНО-КУРОРТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ ВЕДОМСТВЕННОГО ПОДЧИНЕНИЯ

Асриев С. В.^{1}, Павленко И. А.², Тер-Акопов Г. Н.³*

¹ Северо-Кавказский федеральный научно-клинический центр
Федерального медико-биологического агентства России,
Ессентуки, Россия

² Ростовский государственный
экономический университет (РИНХ),
филиал в г. Кисловодске,
Кисловодск, Россия

³ Пятигорский медико-фармацевтический институт,
филиал Волгоградского государственного
медицинского университета,
Пятигорск, Россия

* *asrievsv@yandex.ru*

Аннотация. *Введение.* В условиях поиска наиболее эффективных инструментов управленческого воздействия и повышения результативности управляемых систем особую актуальность приобретает развитие информационной системы управленческого учета в санаторно-курортных организациях ведомственного подчинения. Указанная сфера характеризуется высокой степенью регламентации, наличием специфических бизнес-процессов и необходимостью интеграции учетных и аналитических данных для обеспечения качественной управленческой деятельности. *Материалы и методы.* Теоретико-методологической основой исследования послужили труды в области управленческого учета и системного анализа бизнес-процессов. Для описания концептуального подхода к построению управленческого учета в санаторно-курортных организациях применена циклическая модель Деминга-Шухарта, позволяющая систематизировать этапы внедрения учетных процедур и повысить их адаптивность к специфике здравниц. *Результаты исследования.* Установлено, что эффективное внедрение управленческого учета в санаториях возможно при соблюдении ряда условий: разработка единых подходов к выделению бизнес-процессов; стандартизация правил занесения данных; создание интегрируемой и настраиваемой учетной программы; формирование центров финансовой ответственности; обеспечение автоматизированной и детализированной отчетности. Отмечено, что управленческий учет в данной сфере представляет собой не только учетную, но и прогнозно-аналитическую подсистему управления. *Обсуждение и заключение.* Полученные результаты свидетельствуют о высокой значимости информационной системы управленческого учета для повышения качества управленческих решений в санаторно-курортных организациях ведомственного уровня. Вопреки стереотипу о коммерческой ограниченности управленческого учета, его инструментарий может успешно применяться в бюджетных учреждениях, включая здравницы Кавминвод. Развитие управленческого учета в данном

сегменте обеспечивает интеграцию учетных и аналитических функций, способствует эффективному ресурсному обеспечению и повышению конкурентоспособности санаториев в современных условиях.

Ключевые слова: управленческий учет, информационная система.

Для цитирования: Асриев С. В., Павленко И. А., Тер-Акопов Г. Н. Актуальные вопросы построения информационной системы управленческого учета в сфере санаторно-курортных организаций ведомственного подчинения. *Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ)*. 2025;3(32):189-198. doi: 10.54220/v.rsue.1991-0533.2025.91.3.017.

Research article

JEL M41 M49 L83 O33

CURRENT ISSUES OF BUILDING AN INFORMATION SYSTEM OF MANAGEMENT ACCOUNTING IN THE FIELD OF SANATORIUM-RESORT ORGANIZATIONS OF DEPARTMENTAL SUBORDINATION

Asriev S.^{1}, Pavlenko I.², Ter-Akopov G.³*

¹ *North Caucasus Federal Scientific and Clinical Center
of Federal Medical and Biological Agency of Russia,
Essentuki, Russia*

² *Rostov State University of Economics,
branch in Kislovodsk,
Kislovodsk, Russia*

³ *Pyatigorsk Medical and Pharmaceutical Institute,
branch of Volgograd State Medical University,
Pyatigorsk, Russia*

* *asrievsv@yandex.ru*

Abstract. Introduction. In the search for the most effective management tools and the improvement of controlled systems' efficiency, development of a management accounting information system in departmental sanatorium organizations becomes particularly relevant. This sector is characterized by a high level of regulation, specific business processes, and the need to integrate accounting and analytical data to ensure high-quality managerial activities. *Materials and methods.* The theoretical and methodological basis of the study includes research in the field of management accounting and systemic analysis of business processes. To describe the conceptual approach to building management accounting in sanatorium organizations, the Deming–Shewhart cycle model was applied, allowing systematization of implementation stages and enhancing adaptability of accounting procedures to the specific features of health resorts. *Research results.* It has been established that effective implementation of management accounting in sanatoriums is possible under several conditions: development of unified approaches to identification of business processes; standardization of data entry procedures; creation of integrable and customizable accounting software; establishment of responsibility centers; provision of automated and detailed reporting. It is noted that management accounting in this sphere functions not only as accounting subsystem but also as a forecasting and analytical component of management. *Discussion and conclusion.* The results demonstrate the significant role of a management accounting information system in improving the quality of managerial decision-making in departmental sanatorium organizations. Contrary to stereotype of its commercial limitation, manage-

ment accounting tools can be successfully applied in budget-funded institutions, including health resorts of Caucasian Mineral Waters region. The development of management accounting in this segment ensures integration of accounting and analytical functions, supports efficient resource allocation, and strengthens the competitiveness of sanatoriums under current conditions.

Keywords: management accounting, information system.

For citation: Asriev S., Pavlenko I., Ter-Akopov G. Current issues of building an information system of management accounting in the field of sanatorium-resort organizations of departmental subordination. *Vestnik of Rostov State University of Economics (RINH)*. 2025;3(32):189-198. doi: 10.54220/v.rsue.1991-0533.2025.91.3.017.

Введение

Современная санаторно-курортная организация по своей природе является предприятием, нацеленным на эффективное управление ресурсами и, соответственно, на достижение максимального финансового результата хозяйствования. Этот тезис в равной степени применим как к обществам с ограниченной ответственностью либо к акционерным обществам, так и к государственным и некоммерческим организациям.

Во-первых, все санатории вне зависимости от формы собственности функционируют на условиях самокупаемости. Так, если в бизнесе капитал предприятию авансируют собственники, то и в государственной сфере собственник авансирует учреждение, нацеливая его на покрытие расходов.

Во-вторых, все санаторно-курортные организации имеют в основе своей производственно-финансовой деятельности планирование вне зависимости от формы собственности.

В-третьих, каждая санаторно-курортная организация нацеливается собственником (учредителем) на реинвестирование средств, получаемых от основной деятельности, на достижение положительного финансового результата, а также на возврат дивидендов. Так, в государственной сфере и в сфере некоммерческих организаций это аналогично премированию персонала и выплатам отчислений в вышестоящую организацию (учредителю).

Сплетение рынков заказчиков услуг – еще один фактор, указывающий на схожесть условий хозяйствования современных здравниц. Так, санаторно-

курортное обслуживание за счет средств ОМС доступно не только государственным учреждениям, но и НКО и бизнес-структурам. Вопрос лишь в выгодности тарифов и готовности принимать строго определенный контингент в конкретные периоды времени. В то же время и бюджетные учреждения вместе с НКО зачастую конкурируют с частным бизнесом за потребителей услуг на платной (коммерческой) основе.

Приведенные доводы указывают на актуальность схожих управленческих подходов в санаторно-курортной сфере вне зависимости от формы собственности организации и ее подведомственности. Это важно отметить для целей раскрытия применимости инструментария управленческого учета.

Материалы и методы

В числе прочих современных методов ведения управленческой работы (а управление – это самостоятельный вид работы) применительно к рассматриваемой сфере следует выделить управленческий учет. Он представляет собой полностью соответствующую реально протекающим бизнес-процессам информационную систему, отражающую реальное положение дел в экономике организации, дополненную прогнозно-аналитическим и контрольным функционалом [7, с. 30]. По сути, это управленческая подсистема. Некоторые авторы предпочитают термин «управленческая надстройка». Нам же представляется более уверенно указывать на управленческий базис в контексте информационного обеспечения в принятии управленческих решений на различных уровнях менеджмента.

Как показывает опыт, для полноценного функционирования управленческого учета в санаторно-курортной организации следует разработать и внедрить:

- единые подходы к выделению и описанию бизнес-процессов;
- общие для всех ответственных исполнителей правила занесения учетных данных в учетную систему;
- актуальную, гибкую, настраиваемую, интегрируемую компьютерную программу;
- практику выделения центров финансовой ответственности (ЦФО);
- понятную, максимально автоматизированную и детализированную отчетность.

Для описания концептуального подхода в обеспечении внедрения управленческого учета в санаторно-курортную организацию следует обратиться к циклической модели Деминга-Шухарта [4] (см. рис. 1).

Представленная модель позволяет масштабно понять, в каких направлениях необходимо применять инструментарий управленческого учета с точки зрения преследуемых целей. Так, если соотнести этапы цикла Деминга-Шухарта с инструментами управленческого учета и получаемыми результатами (преследуемыми целями) управленческой деятельности, то возможно представить это в виде следующей модели (см. табл. 1).

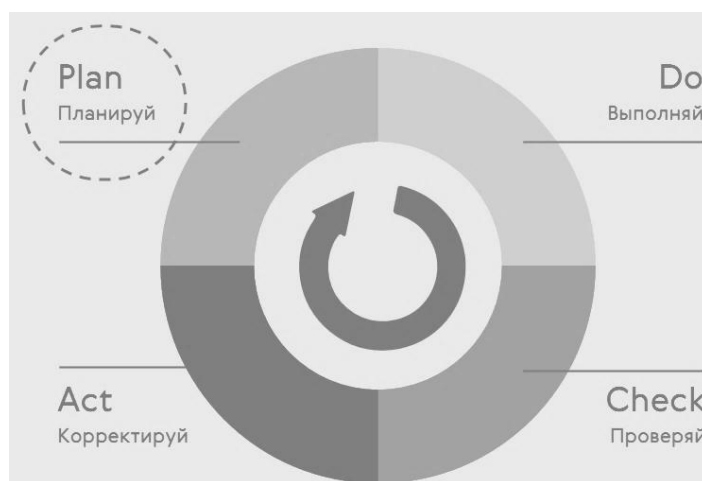


Рисунок 1 – Циклическая модель управления Деминга-Шухарта
Figure 1 – Deming-Shuhart cyclical management model

Таблица 1 – Соотнесение этапов цикла Деминга-Шухарта с инструментами управленческого учета и результатами управленческой деятельности

Table 1 – Correlation between the stages of the Deming-Shuhart cycle and management accounting tools and management performance results

№	Этап цикла Деминга-Шухарта	Инструмент управленческого учета	Преследуемая цель
1	Планируй	1.1 Регламентация процессов и действий	Определение общих правил ведения учета, отчетности и информационных потоков
		1.2 Бюджетирование	Составление реальных плановых и нормативных показателей
		1.3 Прогнозирование	Оценка вероятности наступления тех или иных запланированных/незапланированных событий, выраженных в конкретных показателях
2	Выполняй	2.1 Ведение системных учетных записей	Гарантия сохранности данных

№	Этап цикла Деминга-Шухарта	Инструмент управленческого учета	Преследуемая цель
		2.2 Формирование отчетности	Систематизация учетных и планово-прогнозных данных в разрезе показателей деятельности
		2.3 Калькулирование себестоимости наиболее приемлемыми способами	Обнаружение критических показателей результативности деятельности в их стоимостном выражении
3	Проверяй	3.1 Выполнение контрольных мероприятий	Обнаружение отклонений фактических учетно-отчетных данных от запланированных
		3.2 Анализ хозяйственной деятельности (маржинальный, факторный, сравнительный и др.)	Погружение в содержание и результаты бизнес-процессов посредством изучения экономических показателей
4	Корректируй	4.1 Учет отклонений	Выявление отклонений и их причин. Стоимостное выражение последствий отклонений
		4.2 Принятие управленческих решений	Стратегические, тактические, операционные разноуровневые решения

Следует подчеркнуть, что в современных условиях одним из ключевых условий результативности системы управленческого учета является выбор оптимального программного обеспечения. Посредством адекватных программных продуктов достигается комплексное и эффективное применение инструментов управленческого учета [6].

Результаты исследования

Если рассматривать стержневую идею управленческого учета в санаторно-курортной организации, то многие специалисты сходятся во мнении о том, что именно бюджетирование воплощает ее в себе. Бюджетирование – это инструмент перехода от стратегических задач к конкретному плану мероприятий, который позволяет синхронизировать все структурные подразделения санатория. У каждой структуры разные цели, задачи, механизмы управления и контроля, также и совершенно разные точки ответственности.

Проиллюстрируем это на примере выдержки из оперативного бюджета одного из бюджетных санаториев в структуре ФМБА России. В практике данной организации для целей управленческого учета в простой табличной форме представлен структурированный перечень доходов и соответствующий перечень

расходов. Доходы сгруппированы по трем направлениям:

- 1) медицинская деятельность;
- 2) коммерческая деятельность;
- 3) прочая деятельность.

Таким же образом сгруппированы и расходы, но с дополнительным подразделением на подгруппы:

- прямые расходы;
- общепроизводственные расходы;
- общехозяйственные расходы;
- расходы на развитие [6].

Представленная группировка затрат детализируется по укрупненным направлениям деятельности санаторно-курортной организации, далее – по структурным подразделениям и даже по отдельным точкам (кабинетам) генерирования доходов. Таким образом, каждый центр финансовой ответственности видит и осознает те конкретные показатели, которых следует достигать. В продолжение примера приведем перечень сигнальных показателей, которые распределяются между структурными подразделениями медицинского профиля в части доходов, – это выручка, маржинальный доход, количество пациентов. Показатели выводятся в план-фактном разрезе ежемесячно, либо чаще или, наоборот, реже – по мере необходимости и в соответствии с установленными в организации регламентами.

Обсуждение

Важно отметить, что плановые показатели центров дохода являются, по сути, техническим заданием, основой, из которой в дальнейшем планируется работа смежных подразделений: медицинской службы, пищеблока, контрактной службы, маркетинговой службы и т. д. Ярким примером того, как это работает, является то, что плановые показатели по доходам становятся конкретным стимулом для выработки и «защиты» бюджета маркетинговой службой. Ее задача – привлечь клиентов, контролировать обратную связь о степени их удовлетворенности, а, в свою очередь, реализующие услуги подразделения вынужденно подчиняются идее клиентоцентричности. Так, бюджетирование, всепроникающий инструмент управленческого учета, находит эффективное применение даже в бюджетном санаторно-курортном учреждении.

Высокое значение отводится такому контрольно-сигнальному показателю, как маржинальный доход. Благодаря ему выстраивается выгодная для взаимодействия всех подразделений система работы по принципу «внутренний заказчик» и «внутренний исполнитель».

Еще одним существенным аспектом, в разрезе которого осуществляется организация управленческого учета в санатории, является производственная мощность. В санаторно-курортных организациях порядка 80 % выручки формируется за счет продаж комплексного продукта – санаторно-курортной путевки [3]. Для целей ее реализации основу составляет коечный фонд. Управление предприятием во многом строится на анализе данных по наличию, загруженности, структуре, движению, высвобождению и т. п. коечного фонда санатория. Для каждого структурного подразделения задаются плановые показатели эксплуатации (загрузки), которые благодаря отлаженной информационной системе синхронизированы с внутренней отчетностью и воплощены в различные таблицы, диа-

граммы, иную инфографику. Современные руководители активно пользуются дашбордами для визуализации данных о коечном фонде.

Установление пороговых точных (критических) показателей и интервальных оптимальных значений показателей загрузки каждой койки внутри каждого подразделения в четкой увязке со стоимостными показателями (продажи, себестоимость, маржинальный доход и др.) позволяет обоснованно принимать управленческие решения.

Для примера отметим, что в одном из учреждений ФМБА России в 2024 г. приняты следующие решения по маневрированию коечного фонда:

- номерной фонд категории «люкс» (двухкомнатные, трехместные) сокращен в два раза и перенесен с двух нижних этажей на один верхний. Таким образом, решен вопрос расширения коечного фонда, востребованного государственным заказчиком (однокомнатные, двухместные), созданы более комфортные условия для путевок, реализуемых на платной основе частным клиентам;

- высвобождение административных кабинетов в спальном корпусе для организации на их месте номеров категории «стандарт». Административные работники переводятся в отдельное модульное быстровозводимое (металлокаркасное) административное здание.

Следует коснуться такой задачи по администрированию управленческого учета, как внедрение регламентов. Для этой цели первоочередное значение имеет описание бизнес-процессов и разработка четких внутренних стандартов. Так, например, в одной из подведомственных ФМБА России структур разработан «Стандарт учреждения «Управление площадями и помещениями»» [4]. В этом документе предусмотрен понятийный аппарат, определены права, обязанности и функционал соответствующих подразделений и сотрудников, описаны мероприятия, информационная среда и конкретные действия для различных за-

дач по управлению площадями и помещениями. Явными преимуществами при таком подходе, по нашему мнению, являются:

- обнаружение вопросов, требующих решения, и придание этого огласке в конкретной профессиональной среде;

- использование прозрачных процедур внесения предложений, их рассмотрения, предметного коллективного обсуждения, защиты на коллегии, определения финансовых последствий, включая персональную ответственность;

- информирование о результатах коллегиально принятых решений с понятной аргументацией и указанием на доработку или перенос на перспективу – в зависимости от конкретных условий.

Еще двумя не менее важными факторами санаторно-курортного обслуживания, чем коечная база, являются медицинский и иной основной персонал, а также специальное оборудование, использование которых прямо связано с реализацией санаторно-курортных путевок.

Многолетняя практика санаторно-курортного обслуживания в ФМБА России показывает, что, несмотря на общий тренд рынка – подмену традиционного путевочного обслуживания менее медико-ориентированным SPA-обслуживанием, все же большинство потребителей санаторно-курортного продукта в рассматриваемых учреждениях отдают предпочтение традиционному для России санаторно-курортному обслуживанию. Последнее ассоциируется в большой степени с оздоровлением и оказанием конкретных медицинских услуг в соответствии с назначениями медиков, предварительно сделанными по месту основного медицинского сопровождения. Но и в этом случае условие самоокупаемости и прибыльности (пусть и условной для бюджетных учреждений) не отменяется. Более того, конкурируя за частного клиента, санаториям традиционной профильности обслуживания приходится выступать на одном поле со SPA-отелями. Баланс между тем, что санаторий – это еще не больница,

но уже и не просто гостиница, даже с функционалом SPA-услуг приводит к тому, что традиционные здравницы по многим параметрам уступают на рынке. И весьма сложно мало посвященной аудитории донести принципиальную разницу в содержании услуг санаторно-курортной путевки и тура в SPA-отель. Так, традиционные санатории зачастую идут на компромисс с рынком, принимая на обслуживание по весьма ограниченным медицинским программам. Но многие здравницы работают в рамках бюджетного законодательства и полученных лицензий, что не всегда позволяет маневрировать для целей конкуренции. Благоприятность современных рыночных условий, действенная система ОМС, например для региона КМВ, снижает градус отмеченной выше конкуренции. Но еще несколькими годами ранее, когда были относительно доступны иностранные курорты, и загруженность здравниц в среднем по году не превышала 65 %, санатории испытывали понятные затруднения.

Возвращаясь к использованию инструментария управленческого учета, в связи с вышеизложенным, актуальным является постоянный план-фактный мониторинг использования медперсонала и медоборудования. Это также является составляющим производственной мощности и достаточно строго регламентировано законодательством [8]. В целях управления следует понимать:

- какой количественный состав медперсонала и медоборудования необходим исходя из имеющегося коечного фонда и перспектив его загрузки на кратко-, средне- и долгосрочную перспективу;

- какие максимальные, минимальные и нормальные нагрузки допустимы на медперсонал и медоборудование;

- каковы планы и прогнозы по реальному использованию медперсонала и медоборудования в анализируемых временных периодах.

Углубление и детализация данных в наиболее продвинутых организациях доходят до каждого основного медработни-

ка и единицы оборудования. В некоторых случаях выводятся данные по кабинету, то есть в их сочетании: по специалисту, оборудованию и площади.

Такая детализация должна быть нацелена в итоге на определение финансовой результативности наиболее мелких составляющих каждого центра финансовой ответственности и позволять получать сводные данные в целом по центрам финансовой ответственности. Например, зал ЛФК должен в целях анализа рассматриваться по показателям: площадь; занятость по режиму; количество сотрудников и их зарплата; иные затраты, формируемые учетным подразделением; перечень и стоимость оборудования; плановая пропускная способность (с учетом всех ограничений); фактическая загрузка в течение месяца; доля доходов, списываемых на зал ЛФК, в составе доходов от продажи санаторно-курортных путевок и др. В свою очередь, сам зал ЛФК может структурно входить в отделение реабилитации, у которого есть свои более укрупненные характеристики и иные подчиненные центры финансовой ответственности.

Детализация информации о доходах и расходах осуществляется в разрезе койко-места, койко-дня и путевки, как более комплексного санаторно-курортного продукта. Для решения этой задачи весьма значимым является внедрение максимально детализированных расходов по статьям. Например, медикаменты и другие материалы прошли несколько этапов нормирования, и их расходование строго регламентировано в привязке к показателям загрузки коечного фонда. Информацию о расходе медикаментов можно детализировать до отделений – кабинетов – врачей – процедур. Это результат коллективного интеллектуального труда причастных должностных лиц. Иерархия обсуждения, рассмотрения, принятия построена также на определенных в организации правилах (стандартах). Так, в примере с одной из санаторно-курортных организаций ФМБА России

действует внутренний «Стандарт учреждения «Принятие управленческих решений»». В нем в соответствии с коллективным договором, уставом, должностными инструкциями и т. д. выстроен порядок внесения предложений, сбора инициатив, обоснования предложений, внесения на тот или иной уровень и формат рассмотрения.

Здесь также актуально заметить результативность применения системы канбан, давно зарекомендовавшей себя в производстве [7].

Продолжая пример с детализацией данных, отметим, что информационная система управленческого учета в бюджетном санаторно-курортном учреждении должна быть увязана с данными о контрактах. Необходимо понимание наличия, структуры и назначения сформированных запасов (выбранных объемов), не выбранных их у поставщиков объемов, дефицита по отдельным товарным позициям, наличия заключенных контрактов с перечнем закупаемых активов и т. п. Контрактная система закупок характеризуется низкой степенью гибкости, поэтому необходим четкий своевременный контроль закупок для целей обеспечения планомерного функционирования организации.

Рассматриваемая информационная система управленческого учета в санаторно-курортной организации построена на комплексном применении взаимосвязанных программных продуктов. В одной из структур ФМБА России их количество насчитывает порядка 26, из которых шесть написаны под конкретные задачи и запросы практиков силами сотрудников организации или силами других профильных компаний. Подчеркнем, что это количество не включает в себя такие стандартные (обязательные) программы и сервисы, как «Электронный бюджет», 1С, СЭД DocsVision. Это указывает на высокую степень понимания и готовности менеджмента и специалистов к вызовам в управлении достаточно крупной и специфичной структурой.

Заключение

Современный руководитель санатория, ответственный за экономику вверенной ему здравницы, в отсутствии приведенных примеров возможностей информационной системы управленческого учета будет испытывать сложности в понимании управленческих задач. Рассмотренный в работе практический опыт, пусть и не раскрывающий деталей, связанных с экономической тайной, все же позволяет убедиться в том, что сегодня даже бюджетные организации и даже такие специфические, как санатории, могут успешно реализовывать опыт информационной системы управленческого учета. Стереотип о сугубо коммерческом характере предприятий в качестве объектов применения управленческого учета потерял свою актуальность. Безусловно, управленческий учет зародился в бизнесе, но современное его содержание позволяет вполне успешно быть применимым и в бюджете. Более того, когда управленцы, с одной стороны, действуют в условиях строгой регламентации планов и действий, обязаны обеспечивать планы продаж, с другой стороны, конкурируют с тем же бизнесом, то можно с определенной уверенностью говорить о противоположном. Именно для таких бюджетных учреждений, которыми являются санатории в курортном регионе КМВ, применение информационной системы управленческого учета является крайне актуальным.

Список литературы

1. Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации : Федеральный закон от 21.11.2011 № 323-ФЗ.
2. Об утверждении Порядка организации санаторно-курортного лечения : приказ Министерства здравоохранения Российской Федерации от 07.04.2025 № 169н.
3. Демьяненко, Э. Ю. Развитие системы информационной поддержки управления в туристическом бизнесе в

условиях современных угроз // Финансовая экономика. – 2024. – № 3. – С. 28-32.

4. Никулина, А. В. Управление через финансы // Материалы доклада «Школа главных врачей ФМБА России». – М., 2025. – 26 с.

5. Ромашкина, И. В. Организация финансового планирования на принципах бюджетирования // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2025. – № 2-2 (120). – С. 170-173.

6. Сигидов, Ю. И., Рыбьянцева, М. С. Развитие управленческого учета в рамках концепции кайдзен : монография. – М.: Инфра-М, 2024. – 179 с.

7. Управленческий учет в бюджетных учреждениях : учебник / под ред. М. А. Вахрушиной. – М.: Вузовский учебник; Инфра-М, 2024. – 154 с.

8. Хахонова, Н. Н., Галустов, В. У. Исторические аспекты возникновения и развития управленческого учета // Учет и статистика. – 2015. – № 1 (37). – С. 27-35.

References

1. On the basics of public health protection in Russian Federation : Federal Law from 21.11.2011 № 323-FZ.
2. On approval of Procedure for organization of sanatorium treatment : Order of Ministry of Health of Russian Federation from 07.04.2025 № 169n.
3. Demyanenko, E. Development of the information management support system in the tourism business in the context of modern threats // Financial Economics. – 2024. – № 3. – P. 28-32.
4. Nikulina, A. Management through finance // Materials of report «School of chief Physicians of FMBA of Russia». – M., 2025. – 26 p
5. Romashkina, I. Organization of financial planning based on budgeting principles // Economics and Business: theory and practice. – 2025. – № 2-2 (120). – P. 170-173.
6. Sigidov, Yu., Rybyantseva, M. Development of managerial accounting within framework of kaizen concept : monograph. – M.: Infra-M, 2024. – 179 p.

7. Managerial accounting in budgetary institutions : textbook / ed. by M. Vakh-rushina. – M.: University textbook; Infra-M, 2024. – 154 p.

8. *Khakhonova, N., Galustov, V.* Historical aspects of emergence and development of managerial accounting // Accounting and statistics. – 2015. – № 1 (37). – P. 27-35.

Об авторах:

Асриев Самвел Владимирович, кандидат экономических наук, доцент, руководитель центра стратегического развития Северо-Кавказского федерального научно-клинического центра Федерального медико-биологического агентства России, Ессентуки, Россия, asrievsv@yandex.ru

Павленко Инна Анатольевна, кандидат экономических наук, доцент, зав. кафедрой экономических и гуманитарных дисциплин Ростовского государственного экономического университета (РИНХ), филиал в г. Кисловодске, Кисловодск, Россия

Тер-Акопов Гукас Николаевич, кандидат экономических наук, доцент, зав. кафедрой менеджмента и экономики Пятигорского медико-фармацевтического института, филиала Волгоградского государственного медицинского университета, Пятигорск, Россия

Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.



Статья опубликована на условиях лицензии Creative Commons Attribution 4.0 International (CC-BY 4.0)

About the Authors:

Samvel Asriev, Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Head of the Center for Strategic Development, North Caucasus Federal Scientific and Clinical Center of the Federal Medical and Biological Agency of Russia, Essentuki, Russia, asrievsv@yandex.ru

Inna Pavlenko, Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Head of the Department of Economics and Humanities, Rostov State University of Economics, branch in Kislovodsk, Kislovodsk, Russia

Gukas Ter-Akopov, Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Head of the Department of Management and Economics, Pyatigorsk Medical and Pharmaceutical Institute, branch of Volgograd State Medical University, Pyatigorsk, Russia

Conflict of Interest: The authors declare no conflicts of interest.



This is an open access article distributed under the terms of Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC-BY 4.0)