

УДК 338.242; 338.512

DOI: <https://doi.org/10.37890/jwt.vi67.200>

Выбор моделей управления затратами в условиях постпандемии

Р.Р. Якубов

Компания Строймеханика, Москва, Россия

Аннотация. В статье рассматриваются особенности управления затратами в условиях постпандемии. Во введении обосновывается актуальность исследования процесса управления затратами и проблемы выбора соответствующих управленческих моделей в условиях современной экономики, в том числе в условиях постпандемии. Указываются методы, примененные при проведении исследования управления затратами в условиях постпандемии. Определяется результат их практической реализации. В качестве результатов исследования определяется сущность затрат, описываются их виды. Кроме того, устанавливаются факторы, предопределяющие изменчивый характер затрат. Характеризуется процесс управления затратами. Рассматривается планирование как один из этапов управления затратами, а также ключевые аспекты бюджетирования как формы планирования. Определяются цели и задачи бюджетирования. Устанавливаются меры, обеспечивающие достижение цели комплексной системы снижения затрат. Описываются принципы и методы управления затратами. Определяются ключевые способы достижения конкурентных преимуществ в условиях постпандемии. Отмечаются негативные и позитивные последствия пандемии COVID-19, которые предопределяют способы управления затратами в постпандемийный период. На обсуждение выносятся обусловленные пандемией изменения в ведении бухгалтерского учета расходов, способствующие распространению resilience-подхода и новых бизнес-моделей и корпоративных моделей управления. В заключении делается вывод о возможностях выбора моделей управления затратами в условиях постпандемии.

Ключевые слова: затраты, управление, постпандемия, стратегическая устойчивость, бизнес-модели.

Selecting cost management models in post-pandemic settings

Roman R. Yakubov

Company Stroymechanika, Moscow, Russia

Abstract. The article discusses the features of cost management in post-pandemic conditions. The introduction justifies the relevance of the study of the cost management process and the problem of choosing appropriate management models in the modern economy, including in post-pandemic conditions. The methods used in the post-pandemic cost management study are indicated. The result of their practical implementation is determined. As the results of the study, the essence of the costs is determined, their types are described. In addition, factors are established that determine the variability of costs. The cost management process is characterized. Planning is considered as one of the stages of cost management, as well as key aspects of budgeting as a form of planning. Budget objectives and objectives are defined. Measures are being established to achieve the goal of an integrated cost reduction system. The principles and methods of cost management are described. Key ways to achieve competitive advantage in post-pandemic settings are identified. There are negative and positive consequences of the COVID-19 pandemic, which determine how to manage costs in the post-pandemic period. The pandemic-driven changes

in the accounting of expenditures, which contribute to the spread of the motivation approach and new business models and corporate governance models, are being discussed. The conclusion concludes that it is possible to choose cost management models in post-pandemic settings.

Keywords: costs, management, postpandemia, strategic sustainability, business models.

Введение

В условиях современного состояния экономики и ограниченности различного рода ресурсов значительную роль играет процесс управления затратами и проблема выбора соответствующих управленческих моделей. В каких бы условиях ни существовала организация, ее ключевая задача - обеспечить высокую эффективность своей деятельности, в том числе при помощи грамотно организованной системы управления затратами. В данном контексте смысловое содержание понятия управления затратами сводится к процедуре определения непосредственного экономического результата, который предполагает, что из полученных от реализации продукции доходов вычитаются затраты, понесенные в ходе производственно-сбытовых процессов. С одной стороны, популярной является тенденция активного внедрения различных методов управления затратами, с другой - управленческий процесс в отношении затрат характеризуется множеством проблем, касающихся методологических аспектов его реализации. Безусловно, это делает актуальным поиск способов совершенствования управления затратами, формирования комплексной управленческой системы, предполагающей использование прогрессивных методов управления затратами. Иначе говоря, проблема управления затратами требует ее рассмотрения с точки зрения ключевых аспектов менеджмента. Более того, современные постпандемийные экономические реалии показывают необходимость выбора перспективных моделей управления затратами, способных нивелировать негативные последствия пандемии, которые нанесли серьезный ущерб социально-экономическим системам всего мира.

Методы

При проведении исследования управления затратами в условиях постпандемии были применены методы общенаучного и специального характера, среди которых можно выделить анализ, обобщение, а также экономико-статистические методы обработки исследуемой информации. Практическая реализация указанных методов позволила определить модели управления затратами в условиях постпандемии.

Результаты

С экономической точки зрения затраты представляют собой расходы информационного, материального, природного, трудового, финансового и иного характера, которые имеют стоимостную оценку и осуществляются в целях обеспечения расширенных воспроизводственных процессов. Затраты могут быть постоянными или переменными. Исходя из названия очевидно, что постоянные затраты не меняются с течением времени, а переменные подвержены изменениям. Ключевым связующим фактором в подобном дифференцировании затрат выступает объем выпускаемой продукции. К постоянным затратам относят общие затраты, не зависящие от объемов выпускаемой продукции в том или ином промежутке времени. Это могут быть арендные платежи, расходы на инфраструктурное обслуживание, затраты, связанные с необходимостью выплаты материального вознаграждения трудовых ресурсов за выполняемую ими работу, с оплатой услуг коммунального характера, амортизационные отчисления. Основу переменных затрат образуют общие затраты, прямо зависящие от произведенной и реализованной в конкретный момент

времени продукции. Это могут быть транспортные расходы, расходы по оплате электроэнергии, топливных ресурсов, приобретении упаковочных материалов, тары и пр. [1, 2]. Иными словами, затраты измеряются зависимостью от производственно-сбытовых процессов, которые обуславливаются производственно-сбытовым потенциалом предприятия, что в совокупности и предопределяет переменность или постоянство затрат.

Стоит также заметить, что изменчивость затрат зависит от множества различных факторов, среди которых можно отметить то, как изменяется спрос на реализуемые товары и услуги. Если уровень продаж с устойчивым постоянством снижается, то возникает потребность в том, чтобы так или иначе снизить как можно больший объем расходов по всем категориям. Однако первостепенными среди них являются управленческие расходы, оплата аренды, расходы по содержанию устаревшего оборудования. Такие расходы в случае их ликвидации способствуют тому, что постоянные затраты снижаются. Существует и обратная сторона данного процесса, когда при повышенном спросе деятельность предприятия масштабируется в сторону увеличения, что само по себе способствует возрастанию абсолютно всех затрат, но преимущественно переменных расходов. В отношении постоянных затрат также можно сказать, что они в некоторой степени растут ввиду того, что амортизируются в стоимостном выражении новое оборудование и иные объекты оснащенности производства. Тем не менее, постоянные затраты растут не так быстро, как переменные. Это ведет к снижению себестоимости продукции и увеличению прибыли, извлечение которой из осуществляемой любым предприятием деятельности является одной из главных целей его функционирования. Причем для предприятия имеет большое значение не только величина получаемой прибыли, но и то, что и как воздействует на величину данного показателя.

Управление затратами, по сути, представляет собой подсистему системы управления предприятием. В то же время управленческий процесс в отношении затрат можно рассматривать как самостоятельную систему. Управление затратами предполагает реализацию соответствующих управленческих процессов, в том числе связанных с нормированием, планированием и составлением прогнозов затрат, которые может понести предприятие. Кроме того, требуется их учет и калькулирование в целях определения себестоимости продаж. Большую роль также играют аналитические, контрольные мероприятия, позволяющие впоследствии регулировать производственно-сбытовую деятельность предприятий в режиме реального времени. Велико также значение информационной составляющей, позволяющей эффективно управлять затратами.

Управляя затратами предприятия, субъекты управления должны ответить на несколько ключевых вопросов: «Где должны быть осуществлены затраты?», «Когда должны быть осуществлены затраты?», «Каковы объемы необходимых затрат?», «Нужны ли дополнительные источники финансовых ресурсов?», «Что нужно для высокого уровня отдачи затрачиваемых ресурсов?». Отсюда становится понятным, что цель управления затратами - достичь экономии ресурсов, тем самым снизив уровень затрат и максимизировав их отдачу [3].

Планирование затрат лежит в основе финансового планирования, одной из форм которого выступает процесс бюджетирования. Причем бюджетирование является не просто формой финансового планирования, а важнейшим инструментом оперативного уровня в управлении затратами предприятия, посредством применения которого реализуется комплексный процесс анализа, планирования и контроля исполнения его плановых финансовых показателей. Именно благодаря бюджетированию становится возможным составление финансового плана предприятия, отражающего движение тех или иных ресурсов и планируемые результаты их использования. Бюджетирование в широком смысле этого понятия представляет собой форму финансового планирования, которая позволяет

осуществлять организацию, планирование, анализ и контроль финансовой деятельности организации в будущем, что впоследствии оформляется системой бюджетов. В более узком же смысле бюджетирование рассматривается как управленческая технология разработки и исполнения бюджетов предприятия с целью реализации стратегии его развития [4].

Цель бюджетирования на предприятии сводится в первую очередь к тому, чтобы обеспечить его деятельность необходимыми по объему и структуре денежными ресурсами, а также повысить эффективность его деятельности за счет детального планирования и контроля затрат, осуществляемых на всех уровнях управления от различных видов деятельности. Из цели бюджетирования вытекают его задачи. К числу основных задач бюджетирования можно отнести обеспечение текущего планирования, а также координацию, кооперацию и коммуникации организационных подразделений; обоснование необходимости тех или иных затрат, которые должна понести организация; формирование основы для оценивания и контролирования планов организации. Результаты бюджетирования служат обоснованной базой для дальнейшего стратегического прогнозирования и планирования. Бюджетирование ориентирует руководителей всех подразделений организации на достижение задач, поставленных центрами финансовой ответственности. Реализация бюджетирования позволяет оптимизировать и наиболее эффективно использовать ограниченные финансовые ресурсы, которые имеются в распоряжении организации.

Системе мероприятий по снижению уровня затрат предприятия следует базироваться на общей концепции, которая должна иметь мобильный характер, подразумевающий возможность ее корректировки на основе учета всех факторов внешнего и внутреннего воздействия. Она должна быть комплексной, учитывающей абсолютно все факторы, в той или иной мере влияющие на уровень снижения производственно-сбытовых затрат. Специфика деятельности предприятия, его стратегические ориентиры предопределяют то, что в себя будет включать комплексная система снижения затрат. В целом меры, обеспечивающие достижение указанной цели, можно систематизировать графически (рис. 1).

Однако только лишь планируя и реализуя указанные на рисунке 1 меры, невозможно глобально нивелировать негативные для предприятия последствия неэффективного управления затратами, хотя эти меры в частных случаях эффективны.

Учитывая иерархический порядок принятия управленческих решений в отношении затрат, требуется эффективное координирование всех аспектов реализуемой деятельности по оптимизированию уровня затрат. В этой связи необходимо наличие в организационной структуре предприятия контроллинговой системы, которая будет учитывать условия внешней среды и в зависимости от них реализовывать управление затратами с помощью определенных методов. В целом комплексная система снижения затрат предполагает осуществление системных направлений деятельности по снижению затрат.

В российских организациях управление затратами базируется на соблюдении ряда принципиальных положений. Во-первых, изначально затраты нормируются. Во-вторых, они фиксируются документально каждый месяц в соответствии с нормативами, что позволяет оперативно определять их отклонения от норм. В-третьих, определяются субъекты, являющиеся инициаторами этих отклонений. В рамках финансового учета затрат применяется одна из двух главных систем: директ-костинг или стандарт-кост. Кроме того, часто используются методы целевого формирования затрат; метод формирования затрат, базирующийся на процессном подходе; методы, учитывающие стадии жизненного цикла (ЖЦ) продукции; управление затратами, ориентированное на обеспечение качества продукции; сравнительные методы на базе эталона; стратегические методы управления затратами [5, 6].



Рис. 1. Меры комплексной системы снижения затрат

Fig. 1. Integrated cost reduction measures

Методы целевого формирования затрат акцентируют внимание на ожидаемой объектовой стоимости, которая формируется в ходе производства продукции. В зависимости от того уровня продаж, который спрогнозирован, осуществляется планирование налоговых выплат, скидок, предпочтительного уровня прибыли. В итоге происходит снижение целевой цены, становится возможным определить размеры целевых издержек. Такие издержки не всегда благоприятны для организации, но в определенных рыночных условиях она способна их нести.

Метод формирования затрат, базирующийся на процессном подходе, предполагает, что затраты дифференцируются в зависимости от конкретных процедур, видов реализуемой деятельности и т.п. В результате косвенные расходы становятся более «прозрачными» с точки зрения выявления причин, по которым эти расходы возникли, а калькуляционные процессы становятся более точными.

Методы, учитывающие стадии ЖЦ продукции, характеризуются постадийным сокращением расходов. Затраты постепенно снижаются в разрезе каждого отдельного этапа ЖЦ. Причем большая часть сокращения происходит именно на этапе, который предшествует производственным процессам. Наиболее сильное влияние затрат проявляется на стадии, когда продукция конструируется и в дальнейшем разрабатывается. Указанный метод создает возможности для учета различных событийных явлений, которые могут повлиять на уровень затрат.

Управление затратами, ориентированное на обеспечение качества продукции, предполагает реализацию мероприятий предупреждающего характера, позволяющих ликвидировать возможные сценарии уменьшения затрат, которое впоследствии может снизить уровень качества продукции за счет пересмотра ее конструкционного или технологического строения.

Сравнительные методы на базе эталона предполагают, что затраты регулярно сравниваются с аналогичными затратами конкурентов. Проводимый при этом анализ рынка и конкурентов позволяет эффективно формировать организации конкурентные преимущества. При этом ключевые способы достижения конкурентных преимуществ сводятся к следующему (рис. 2).

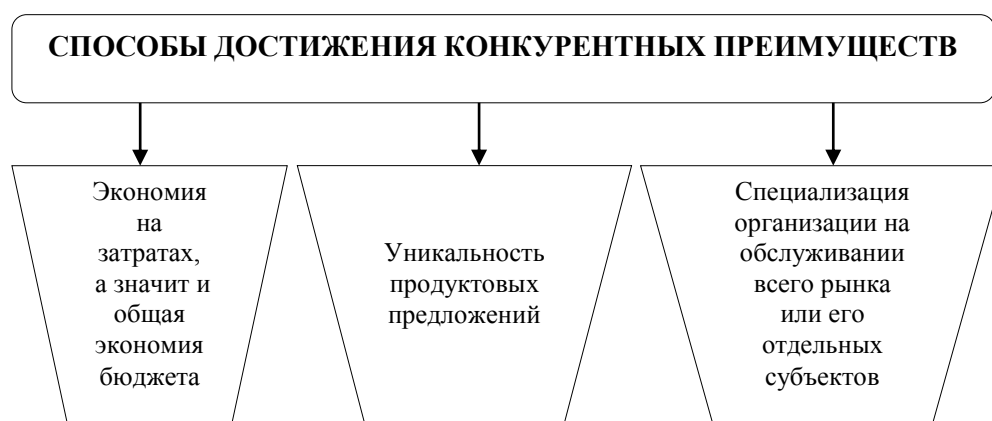


Рис. 2. Ключевые способы достижения конкурентных преимуществ
Fig. 2. Key Ways to Achieve Competitive Advantage

Стратегические методы управления затратами базируются на проведении аналитических операций в отношении цепочек ценностей. Помимо этого, осуществляются мероприятия по формированию стратегической позиции организации, выявляются факторы, от которых зависит величина затрат. Иными словами, процесс управления затратами определяется стратегическими ориентирами организации.

Каждая организация разрабатывает свою собственную уникальную стратегию, на которую влияет множество внешних факторов. То, насколько неопределенна внешняя среда функционирования организации, обуславливает характеристики, присущие мировой системе управления затратами. Причем одновременно в организации может действовать несколько стратегий. Главным фактором современной внешней среды, который оказал и оказывает значительное негативное влияние на экономические системы всех стран мира, является пандемия COVID-19. Она не только отрицательно повлияла практически на все аспекты социально-экономической жизни, но и способствовала ее трансформации в новое, еще неизданное состояние [7].

Пандемия способствовала ускорению уже зародившихся кризисных явлений. Кроме того, она показала значительный рост крупнейших технологических компаний

в сравнении с компаниями сферы финансов, энергетики. Это говорит о смещении полюсов роста в сторону новых инновационных направлений. Быстрота подобных процессов объясняется ускоренным развитием информационно-коммуникационных технологий. Их развитие подталкивает людей совершенствовать свои аналитические навыки. В результате открываются возможности для обработки, чтения и распространения больших массивов информации [8, 9].

В целом все минусы пандемии можно обобщить следующим образом. Во-первых, потребительские доходы значительно снижаются в то время, как снижаются и расходы потребителей. Это происходит не только из-за сокращения денежного обращения, но и из-за боязни потребителей, вызываемой неопределенностью будущего. Итогом всех этих процессов становится платежеспособный шок. Во-вторых, пандемия привела к нарушению крупных производственно-сбытовых цепочек, объединяющих товарные потоки, проходящие через Европу, Китай и США. Как результат: промышленное производство спало или вовсе остановилось, а масштабы экспортирования и импортирования сократились. В-третьих, пандемийные кризисные явления способствовали усилению безработицы, что очевидно: низкий спрос ведет к низкому предложению и снижению доходной части бюджетов предприятий, в результате чего заработные платы работников сокращаются, а сами работники увольняются. В-четвертых, темпы промышленного роста в пандемию сдерживаются за счет ряда факторов, связанных со снижением спроса, ограниченностью предложения, недостаточным количеством рабочей силы и вынужденным закрытием производства. В-пятых, в наибольшей степени от пандемии пострадали все ключевые отрасли промышленного производства: от производства автомобилей и самолетов, добывающего производства до электроники [10].

Кроме того, можно выделить еще ряд факторов, которые прямо воздействуют на производство и бизнес. Так, компания Nielsen провела опрос среди представителей бизнес-сообщества и попыталась выяснить, каким же образом может измениться рынок FMCG из-за пандемии COVID-19 (рис. 3, 4).

Большинство респондентов среди негативных факторов пандемии в качестве ключевого отметили процессы девальвации рубля. Кроме того, более 50 % респондентов опасаются появления проблем в отношении платежной дисциплины. Более 40% опрошенных уверены в будущем низком спросе на производимую и реализуемую ими продукцию. Около 80% FMCG-ритейлеров в качестве ключевой краткосрочной и долгосрочной проблемы видят возможное снижение трафика покупателей, а также девальвацию рубля. С точки зрения ритейлеров возможная проблематичность платежной дисциплины повлияет на их бизнес в меньшей мере, чем трафик и девальвация рубля [11].

Наиболее подверженными негативному воздействию последствий пандемии являются малые и средние предприятия. Как в России, так и за рубежом именно эти экономические субъекты являются ключевыми игроками рынка, которые наиболее уязвимы по отношению к национальным и глобальным экономическим изменениям. Несмотря на часто оказываемую со стороны государства поддержку такие предприятия не всегда имеют возможности для того, чтобы выжить в динамичном экономическом мире. Кроме того, не все предприятия могут получить необходимую помощь в полном объеме. В этой связи основные крупномасштабные угрозы для них в пандемийных условиях сводятся к финансовой неустойчивости, пониженному спросу, рискам временной или постоянной потери сотрудников и т.п. [12, 13].

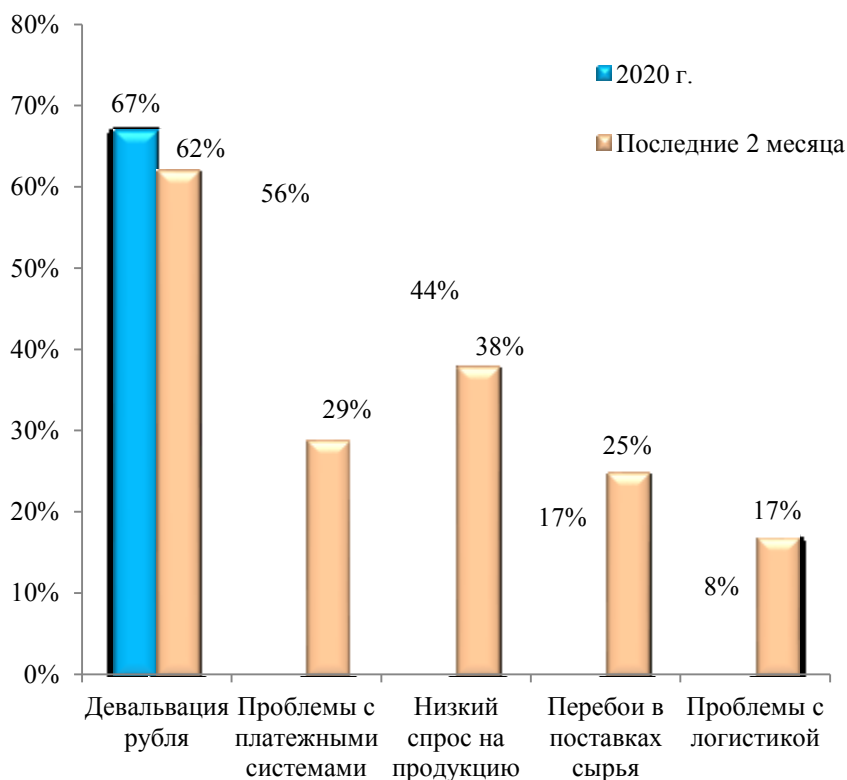


Рис. 3. Факторы, прямо воздействующие на производство и бизнес, по мнению FMCG-производителей [11]

Fig. 3. Factors directly affecting production and business, according to FMCG manufacturers [11]

Обсуждение

Стоит заметить, что пандемия COVID-19 внесла изменения и в ведение бухгалтерского учета в отношении расходов экономических субъектов. В процессе борьбы с последствиями пандемии и необходимостью выживания в условиях постпандемии все экономические субъекты наряду с государством вынуждены нести дополнительные затраты. В частности, прочие расходы отныне включают в себя расходы на борьбу с распространением COVID-19. Во-первых, это расходы на выплату заработной платы работникам, а также соответствующие социальные выплаты в период их нерабочих дней, установленных государством в рамках обеспечения благополучия населения с санитарно-эпидемиологической точки зрения. Во-вторых, возмещение простоя ввиду остановки хозяйственной деятельности во время локдауна. В-третьих, оплата штрафов, материальное возмещение по искам в случае нарушения законодательных актов РФ в сфере борьбы с COVID-19, невыполнения соответствующих предписаний. В-четвертых, невозмещенные командировочные расходы. В-пятых, расходы по проведению благотворительных мероприятий, ориентированных на недопущение распространения нового коронавируса инфекции. К таким мероприятиям можно отнести и денежную поддержку пострадавших от COVID-19, и денежную помощь медицинским организациям и учреждениям в приобретении спецоборудования и т.п. [14, 15].

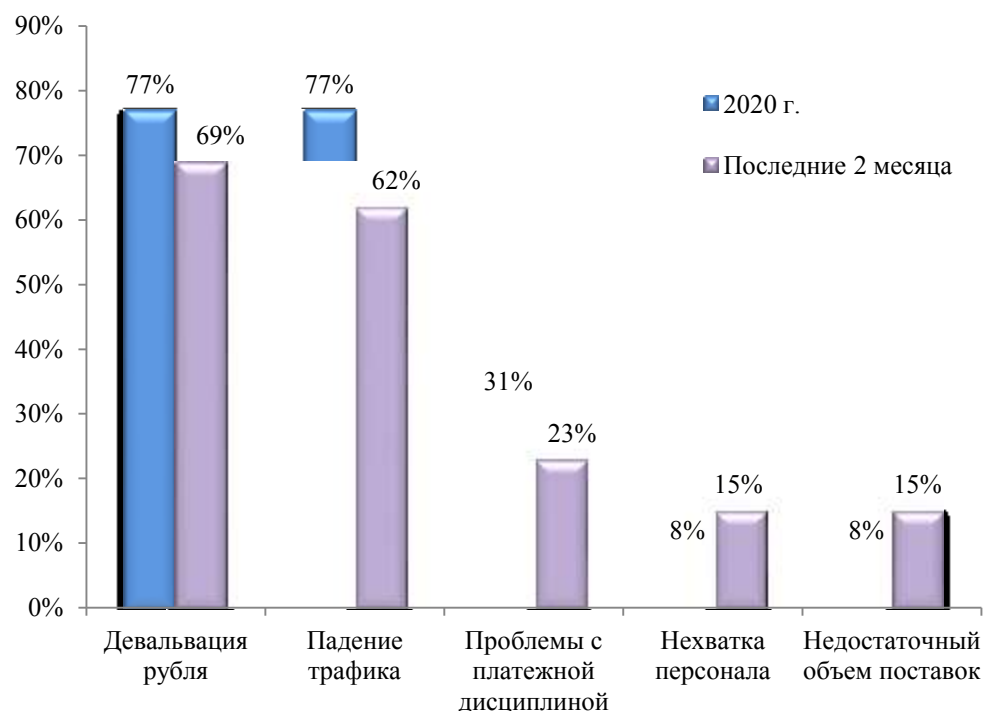


Рис 4. - Факторы, прямо воздействующие на производство и бизнес, по мнению FMCG-ритейлеров [11]

Fig. 4. Factors directly affecting production and business, according to FMCG retailers [11]

В условиях распространения COVID-19 за рубежом стал популярным так называемый *resilience*-подход, акцентирующий внимание на обеспечении стратегической устойчивости или адаптируемости экономики. Этот подход предусматривает необходимость максимально возможной экономии на издержках в целях концентрирования ресурсов технологического, управленческого и финансового характера для их последующего использования в трансформации всей деятельности предприятия, на всех этапах его ЖЦ. По мнению экспертов консалтинговой компании Boston Consulting Group, применение подобного подхода не только создает заделы для эффективного преодоления кризисных явлений, но и формирует базу для реализации глобального *Disrupt*, кардинально меняющего все сложившиеся социально-экономические порядки. Причем внедрение данной концепции значительно ускорилось именно в период коронавирусной пандемии.

Кроме того, пандемия привела к появлению новых бизнес-моделей и корпоративных моделей управления. В частности, наблюдается стремительное развитие интернет-торговли, сервисов быстрой доставки, в основе которых лежат цифровизованные на высоком уровне цепочки поставок. Примерами могут служить интернет-магазины Amazon или Alibaba. Также активно развиваются и технологические маркетплейсы, платформы, такие как Microsoft и Zoom. Становятся популярными модели распределенного производства, предполагающие мгновенное совершенствование применяемых технологий в зависимости от изменений в спросе. Кроме того, именно в период пандемии ускорилось и внедрение новых цифровых технологий, которые основаны на прямом взаимодействии с конечными потребителями. В первую очередь это касается краудсорсинга, технологий 3D-печати и т.п.

Помимо всего прочего наблюдается и цифровая трансформация традиционных правовых институтов. Это связано с появляющимися новыми цифровыми бизнес-структурами в виде цифровых корпораций и предприятий. Актуальной стала тенденция перехода к универсальным стандартам ESG, которые регулируют корпоративное управление с точки зрения учета экологических и социальных факторов и достижения качественного уровня корпоративного управленческого процесса.

Выводы

Итак, выбор моделей управления затратами в условиях постпандемии зависит от множества внешних факторов, вызванных распространением новой коронавирусной инфекции. Кроме того, он определяется и применяемыми моделями корпоративного управления. Современные реалии свидетельствуют о необходимости трансформации всей системы управления экономическими процессами, в том числе и системы управления затратами ввиду их значимости в процессе преодоления кризисных явлений в условиях постпандемии.

Список литературы

1. Трубочкина, М. И. Управление затратами предприятия: учебное пособие / М. И. Трубочкина. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 319 с.
2. Aničić, D. Cost management concept and project evaluation methods / D. Aničić, J. Aničić // *Journal of Process Management New Technologies*. – 2019. – № 7 (4). – Pp. 54-59.
3. Henri J. F., Boiral O., J Roy M. Strategic cost management and performance: The case of environmental costs // *The British Accounting Review*. 2016. Vol. 48(2). Pp. 269-282.
4. Groth, J. C., Kinney M. Cost Management and Value Creation // *Management Decision*. 1994. Vol. 32 (4). Pp. 52-57.
5. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / Г. В. Савицкая. – 6-е изд., испр. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 378 с.
6. Abbasi G., Al-Mharmah H. Project Management by the Public Sector in a Developing Country // *International Journal of Project Management*. 2000. Vol. 18(2). Pp. 105-109.
7. Successes in operating and business models during the COVID-19 crisis // WEF, Report. 2020. URL: <http://www.weforum.org/reports/> (accessed 01.04.2021).
8. Карцхия, А. А. Перспективные корпоративные модели и критерии развития в период постпандемии / А. А. Карцхия // *Мониторинг правоприменения*. – 2020. – № 3 (36). – С. 73-80.
9. Enshassi A. Site Organisation and Supervision in Housing Project in the Gaza Strip // *The International Journal of Project Management*. 1997. Vol. 15 (2). Pp. 93-99.
10. Дайджест. Воздействие пандемии COVID-19 на промышленность и экологию // Счетная Палата Российской Федерации : [сайт]. – URL: <https://ach.gov.ru/upload/pdf/Covid-19-prom.pdf> (дата обращения 01.04.2021).
11. Nielsen: Как COVID-19 изменит рынок FMCG? // *Retail.ru* : [сайт]. – 2020. – URL: <https://www.retail.ru/articles/nielsen-kak-covid-19-izmenit-rynok-fmcg/> (дата обращения 01.04.2021).
12. Зайцева, А. О. Анализ влияния пандемии COVID-19 на малый и средний бизнес России / А.О. Зайцева, А.Н. Кокина, Е.В. Печерица // *Здоровье - основа человеческого потенциала: проблемы и пути их решения*. – 2020. – Том 15. – № 3. – С. 1459-1465.
13. Taylor, G., Xu, R. Consequences of Real Earnings Management on Subsequent Operating Performance // *Research in Accounting Regulations*. 2010. Vol. 22. No. 1. Pp. 128-132.
14. Семенихин, В. Особенности бухгалтерского учета при пандемии // *Финансовая газета* : [сайт]. – 2021. – URL: <https://fingazeta.ru/ekonomika/russia/469252> (дата обращения 01.04.2021).
15. Yang, M. L., Chuah K. B., Rao Tummala V. M., Chen E. H. Project Management Practices in Pudong // *The International Journal of Project Management*. 1997. Vol. 15 (5). Pp. 313-319.

References

1. Trubochkina, M. I. Upravlenie zatratami predpriyatiya: uchebnoe posobie / M. I. Trubochkina. – 2-е изд., испр. i dop. – Moskva: INFRA-M, 2020. – 319 s.

2. Aničić, D. Cost management concept and project evaluation methods / D. Aničić, J. Aničić // Journal of Process Management New Technologies. – 2019. – № 7 (4). – Pp. 54-59.
3. Henri J. F., Boiral O., J Roy M. Strategic cost management and performance: The case of environmental costs // The British Accounting Review. 2016. Vol. 48(2). Pp. 269-282.
4. Groth, J. C., Kinney M. Cost Management and Value Creation // Management Decision. 1994. Vol. 32 (4). Pp. 52-57.
5. Savitskaya, G. V. Analiz khozyaistvennoi deyatelnosti predpriyatiya: uchebnik / G. V. Savitskaya. – 6-e izd., ispr. i dop. – Moskva: INFRA-M, 2020. – 378 s.
6. Abbasi G., Al-Mharmah H. Project Management by the Public Sector in a Developing Country // International Journal of Project Management. 2000. Vol. 18(2). Pp. 105-109.
7. Successes in operating and business models during the COVID-19 crisis // WEF, Report. 2020. URL: <http://www.weforum.org/reports/> (accessed 01.04.2021).
8. Kartskhiya, A. A. Perspektivnye korporativnye modeli i kriterii razvitiya v period postpandemii / A. A. Kartskhiya // Monitoring pravoprimereniya. – 2020. – № 3 (36). – S. 73-80.
9. Enshassi A. Site Organisation and Supervision in Housing Project in the Gaza Strip // The International Journal of Project Management. 1997. Vol. 15 (2). Pp. 93-99.
10. Daidzhest. Vozdeistvie pandemii COVID-19 na promyshlennost' i ehkologiyu // Schetnaya Palata Rossiiskoi Federatsii : [sait]. – URL: <https://ach.gov.ru/upload/pdf/Covid-19-prom.pdf> (data obrashcheniya 01.04.2021).
11. Nielsen: Kak COVID-19 izmenit rynek FMCG? // Retail.ru : [sait]. – 2020. – URL: <https://www.retail.ru/articles/nielsen-kak-covid-19-izmenit-rynek-fmcg/> (data obrashcheniya 01.04.2021).
12. Zaitseva, A. O. Analiz vliyaniya pandemii COVID-19 na малы i srednii biznes Rossii / A.O. Zaitseva, A.N. Kokina, E.V. Pecheritsa // Zdorov'e - osnova chelovecheskogo potentsiala: problemy i puti ikh resheniya. – 2020. – Tom 15. – № 3. – S. 1459-1465.
13. Taylor, G., Xu, R. Consequences of Real Earnings Management on Subsequent Operating Performance // Research in Accounting Regulations. 2010. Vol. 22. No. 1. Pp. 128-132.
14. Semenikhin, V. Osobennosti bukhgalterskogo ucheta pri pandemii // Finansovaya gazeta : [sait]. – 2021. – URL: <https://fingazeta.ru/ekonomika/russia/469252> (data obrashcheniya 01.04.2021).
15. Yang, M. L., Chuah K. B., Rao Tummala V. M., Chen E. H. Project Management Practices in Pudong // The International Journal of Project Management. 1997. Vol. 15 (5). Pp. 313-319.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ / INFORMATION ABOUT THE AUTHORS

Якубов Роман Равильевич, коммерческий директор «Компания Строймеханика», консультант по продажам, 142111, г. Москва, поселок Знамя Октября, с/п Рязановское, Рязановское шоссе, вл. 21, e-mail: yakubovr@mail.ru

Roman R. Yakubov, Commercial Director «Company Stroymechanika», sales consultant, 21 estate, Ryazanovskoe shosse, s/p Ryazanovskoe, Znamya Oktyabrya village, Moscow, 142111, e-mail: yakubovr@mail.ru

Статья поступила в редакцию 10.04.2021; опубликована онлайн 15.06.2021
Received 10.04.2021; published online 15.06.2021