

## АДАПТАЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА К ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДИСТРИБЬЮТОРОВ МЕДИЦИНСКОГО ОБОРУДОВАНИЯ

**Н. А. Каморджанова**

Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Санкт-Петербург, Россия  
e-mail: kamordzhanova@mail.ru

**Е. В. Саталкина**

Оренбургский государственный университет, Оренбург, Россия  
e-mail: elena.satalkina@mail.ru

**Н. Д. Федорова**

АО «Деловые Решения и Технологии», Санкт-Петербург, Россия  
e-mail: watson03042@gmail.com

**Аннотация.** Актуальность исследуемой темы определяется динамикой развития системы здравоохранения как ключевого элемента обеспечения национальной безопасности РФ. Значимыми игроками на рынке медицинских товаров выступают дистрибьюторы медицинского оборудования, эффективность деятельности которых зависит от совокупности внешних и внутренних факторов. Целью проведенного исследования является адаптация стратегического управленческого учета (СУУ) к деятельности дистрибьюторов медицинского оборудования, разработка системы сбалансированных показателей и документов для оценки эффективности действующей СУУ. В рамках исследования использовались такие общенаучные методы как: анализ и синтез, наблюдение, индукция и дедукция, системный подход, моделирование. В результате проведенного исследования было установлено, что в периоды усиления общеэкономической нестабильности и волатильности факторов внешней среды пропорционально возрастает потребность менеджмента в получении качественной управленческой информации, способной обеспечить долгосрочное и стабильное развитие предприятия в подобных условиях и укрепить его конкурентоспособность. Учитывая последствия трансформации системы здравоохранения под воздействием трендов и тенденций развития глобального и российского медицинского рынка, можно констатировать, что в текущих условиях для участников рынка медицинского оборудования учет внутренних и внешних факторов имеет ключевое значение при принятии обоснованных управленческих решений. Применение стратегического подхода становится ключевой частью управленческой системы организаций, предоставляющей инструменты, необходимые для обеспечения устойчивости и конкурентоспособности, включая долгосрочное планирование, анализ рисков и использование инновационных решений. Разработанные в исследовании инструменты стратегического управления предоставят дистрибьюторам медицинского оборудования возможность эффективнее анализировать рынок, предсказывать макроэкономические изменения и разрабатывать стратегии, направленные на устойчивое развитие бизнеса. Это также поможет повысить их конкурентоспособность и адаптивность к динамичным условиям внешней среды. Научная новизна исследования заключается в предложенной финансовой структуре дистрибьюторов медицинского оборудования; адаптации алгоритма построения и внедрения стратегического управленческого учета в деятельность исследуемых экономических субъектов; формировании системы сбалансированных показателей экономических субъектов в сфере дистрибуции медицинского оборудования; разработке пакета документов для непрерывного мониторинга эффективности работы реализуемой системы стратегического управленческого учета дистрибьюторов. Результаты, полученные в ходе исследования, имеют теоретическое и прикладное значение, позволяя осуществить внедрение стратегического управленческого учёта в деятельность дистрибьюторов медицинского оборудования. Направлением дальнейших исследований является совокупность вопросов, связанных с разработкой и внедрением стратегического управленческого учета и отдельных его элементов в бизнес-процессы хозяйствующих субъектов различных отраслей экономики.

**Ключевые слова:** адаптация, стратегический управленческий учет, профессиональное суждение, моделирование, медицинское оборудование.



*Для цитирования:* Каморджанова Н. А., Саталкина Е. В., Федорова Н. Д. Адаптация стратегического управленческого учета к деятельности дистрибьюторов медицинского оборудования // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2025. – № 1. – С. 40–51. – <https://doi.org/10.25198/2077-7175-2025-1-40>.

Original article

## ADAPTATION OF STRATEGIC MANAGEMENT ACCOUNTING TO THE ACTIVITIES OF MEDICAL EQUIPMENT DISTRIBUTORS

**N. A. Kamordzhanova**

Saint-Petersburg State Economic University, Saint-Petersburg, Russia  
e-mail: kamordzhanova@mail.ru

**E. V. Satalkina**

Orenburg State University, Orenburg, Russia  
e-mail: elena.satalkina@mail.ru

**N. D. Fedorova**

JSC Business Solutions and Technologies, Saint-Petersburg, Russia  
e-mail: watson03042@gmail.com

**Abstract.** *The relevance of the topic under study is determined by the dynamics of the development of the healthcare system as a key element of ensuring national security of the Russian Federation. Significant players in the medical goods market are distributors of medical equipment, the effectiveness of which depends on a combination of external and internal factors. The purpose of the study is to adapt strategic management accounting (SMA) to the activities of medical equipment distributors, to develop a balanced scorecard and documents for assessing the effectiveness of the current SMA. The study used such general scientific methods as analysis and synthesis, observation, induction and deduction, systems approach, modeling. As a result of the study, it was found that during periods of increased general economic instability and volatility of external factors, the need for management to obtain high-quality management information that can ensure long-term and stable development of the enterprise in such conditions and strengthen its competitiveness increases proportionally. Taking into account the consequences of the transformation of the healthcare system under the influence of trends and tendencies in the development of the global and Russian medical market, it can be stated that in the current conditions for participants in the medical equipment market, taking into account internal and external factors is of key importance when making informed management decisions. The use of a strategic approach is becoming a key part of the management system of organizations, providing the tools necessary to ensure sustainability and competitiveness, including long-term planning, risk analysis and the use of innovative solutions. The strategic management tools developed in the study will provide medical equipment distributors with the opportunity to more effectively analyze the market, predict macroeconomic changes and develop strategies aimed at sustainable business development. This will also help to increase their competitiveness and adaptability to dynamic environmental conditions. The scientific novelty of the study lies in the proposed financial structure of medical equipment distributors; adaptation of the algorithm for constructing and implementing strategic management accounting in the activities of the studied economic entities; formation of a balanced scorecard for economic entities in the field of distribution of medical equipment; development of a package of documents for continuous monitoring of the effectiveness of the implemented strategic management accounting system of distributors. The results obtained in the course of the study are of theoretical and applied significance, allowing for the implementation of strategic management accounting in the activities of medical equipment distributors. The direction of further research is a set of issues related to the development and implementation of strategic management accounting and its individual elements in the business processes of an economic entities in various sectors of the economy.*

**Key words:** *adaptation, strategic management accounting, professional judgment, modeling, medical equipment.*

**Cite as:** Kamordzhanova, N. A., Satalkina, E. V., Fedorova, N. D. (2025) [Adaptation of strategic management accounting to the activities of medical equipment distributors]. *Intellekt. Innovacii. Investicii* [Intellect. Innovations. Investments]. Vol. 1, pp. 40–51. – <https://doi.org/10.25198/2077-7175-2025-1-40>.

### Введение

Данная статья является продолжением публикации, посвященной организации стратегического управленческого учета (СУУ) на основе профессионального суждения бухгалтера с целью адаптации модели СУУ к деятельности дистрибьюторов медицинского оборудования [2].

Введение экономических санкций в 2022 году, которое по оптимистическим прогнозам экспертов должно было простимулировать российских производителей медицинской техники и поспособствовать преодолению сложившейся конъюнктурной диспропорции, фактически привело к переориентации компаний и медицинских учреждений на продукцию из Китая, Турции и прочих стран-импортеров [6]. Это связано с необходимостью оперативного реагирования на возникший недостаток современного медицинского оборудования и потребность заполнения рыночной ниши, освободившейся из-за усложнения логистических цепочек, роста транзакционных издержек и закупочных цен. Дополнительным, но не менее важным фактором, повлиявшим на сложившийся сценарий, выступили ограничения в сфере закупки медицинских товаров у поставщиков из «недружественных стран», принятые Правительством РФ в рамках ответных санкций.

Учитывая последствия трансформации системы здравоохранения под воздействием сложившихся трендов и тенденций развития глобального и российского медицинского рынка, можно заключить, что в текущих условиях для участников рынка медицинского оборудования ключевое значение при принятии обоснованных управленческих решений имеет всесторонний анализ внутренних и внешних факторов.

### Обзор литературы

Эффективность деятельности экономических субъектов находится в прямой зависимости от скорости их реагирования на рыночные изменения и способности адаптироваться к повышению конкуренции, усложнению бизнес-процессов в результате глобальных экономических, социальных и политических потрясений последних лет. Применение стратегического подхода становится ключевой частью управленческой системы экономических субъектов, предоставляющей инструменты, необходимые для обеспечения устойчивости и конкурентоспособности, включая долгосрочное планирование, анализ рисков и использование инновационных решений.

Достоинства перехода экономических субъектов к новому направлению в учёте, стратегическому управленческому учёту, освещаются в ра-

ботах: О. К. Плешковой, А. Жиздана (A. Jizdan), А. Граура (A. Graur), А. С. Сетиавана (A. S. Setiawan), Дж. Искака (J. Iskak), Ж. Хуана (Zh. Huang), Т. Хуа (T. Hu), Ц. Хуана (J. Huang), А. Ануфриевой (A. Anufrijeva), Р. Маэла (R. Maelah), Б. А. Х. Мохамеда (B. A. H. Mohamed), А. М. Амира (A. M. Amir), Х. Б. Анисмана (H. B. Anisman), Ф. Г. Деви (F. G. Dewi), Р. Октавиа (R. Oktavia), Н. Х. Ходжи (N. H. Khoja) и многих других отечественных и зарубежных учёных-экономистов [4; 7–13].

Систематизация авторских позиций позволяет проанализировать перспективы и сложности построения стратегически-ориентированной модели ведения хозяйства в странах с развивающейся экономикой и недостаточно сформированной теоретической базой концепции стратегического учёта, что достаточно близко нашей стране.

А. С. Сетиаван (A. S. Setiawan), Дж. Искак (J. Iskak) и О. К. Плешкова подходят к изучаемому вопросу с общеэкономической точки зрения, указывая на важность стратегического управленческого учёта в современных условиях хозяйствования и обозначая в качестве главного фактора успешности его внедрения готовность высшего руководства и менеджмента к принятию стратегического курса как приоритетного направления развития бизнеса [4; 13].

С другой стороны, в работах Ж. Хуана (Zh. Huang), Т. Хуа (T. Hu), Ц. Хуана (J. Huang), А. Ануфриевой (A. Anufrijeva), Х. Б. Анисмана (H. B. Anisman), Ф. Г. Деви (F. G. Dewi), Р. Октавиа (R. Oktavia), Н. Х. Ходжи (N. H. Khoja) более подробно раскрывается возможность применения стратегического учёта как информационной системы для контроля и управления затратами предприятия в целях повышения эффективности и рентабельности деятельности [7–9; 11].

Наибольший практический интерес, в рамках данного исследования, представляют труды: Р. Маэла (R. Maelah), Б. А. Х. Мохамеда (B. A. H. Mohamed), А. М. Амира (A. M. Amir), Х. Б. Анисмана (H. B. Anisman), Ф. Г. Деви (F. G. Dewi) и Р. Октавиа (R. Oktvia), в которых приводится опыт внедрения элементов стратегического управленческого учёта в систему здравоохранения Малайзии и Индонезии, а также подчеркивается его фактическая роль в повышении эффективности работы, как частных, так и государственных медицинских учреждений [7; 12].

Учитывая специфику функционирования и структуру российского рынка здравоохранения, дистрибьюторы, на наш взгляд, занимают более уязвимое положение по сравнению с другими участниками цепочки реализации медицинского оборудования (рисунки 1).

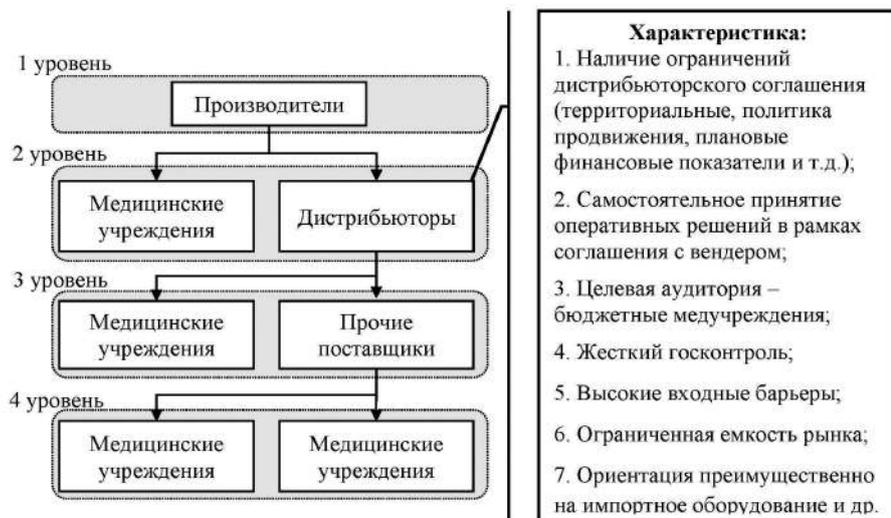


Рисунок 1. Специфика деятельности дистрибьюторов медоборудования

Источник: разработано авторами

Это связано с высококонкурентной средой, частыми изменениями регуляторной базы и зависимостью от спроса со стороны государственных медицинских учреждений, имеющих ограниченный по целевому назначению и объёму закупочный бюджет. В связи с этим дистрибьюторы в большей степени нуждаются в надежной системе информационного обеспечения менеджмента, которая будет учитывать стратегический аспект планирования деятельности.

Последствия COVID-19 и СВО лишь усугубили непростые с экономической точки зрения условия ведения хозяйственной деятельности дистрибьюторов медицинского оборудования [1; 3; 5; 6]:

- закрытие границ в 2020 году и последовавшие в 2022 году санкции привели к вынужденной трансформации всех ранее действовавших логистических цепочек;
- нестабильная макроэкономическая ситуация и ослабление курса рубля к доллару вызвали многократное повышение закупочных цен на импортные медицинские изделия;
- тяжелая политическая ситуация и страх попадания зарубежных контрагентов под вторичные санкции наравне с падением рубля поспособствовали росту транзакционных издержек;
- новая политика в сфере государственных закупок, удорожание продукции компаний-лидеров в области медоборудования и начавшиеся перебои с поставками и постпродажным обслуживанием поставили под вопрос целесообразность закупки отдельных категорий изделий. Это, в свою очередь, актуализировало процессы смены стратегии развития в сторону дивер-

сификации деятельности и пересмотра условий ранее заключенных дистрибьюторских соглашений.

Проведенное исследование позволяет сформулировать ряд предпосылок для внедрения стратегического управленческого учёта в деятельность дистрибьюторов медицинского оборудования:

- рост значения факторов внешней среды в сфере здравоохранения;
- усложнение внутренних бизнес-процессов на фоне политической и макроэкономической нестабильности в медицинской отрасли;
- интенсификация конкуренции на рынке медицинского оборудования;
- потребность в трансформации внутренних систем экономических субъектов в целях сохранения конкурентоспособности;
- увеличение информационных запросов менеджмента для принятия эффективных управленческих решений.

### Результаты исследования

В настоящее время в отечественной и зарубежной научной литературе не существует единой теоретической базы стратегического управленческого учета, что осложняет практическую реализацию данной концепции в деятельности экономических субъектов. Поэтому было принято решение адаптировать разработанный авторами статьи алгоритм построения и внедрения стратегической системы для деятельности дистрибьюторов медицинского оборудования [2]. Предложенный алгоритм, предполагающий пять ключевых этапов, представлен в таблице 1.

Таблица 1. Алгоритм построения и внедрения стратегического управленческого учёта

Наименование этапа	Действия	Примеры профессионального суждения
Предварительный этап	Анализ внешней и внутренней среды деятельности экономического субъекта в целях оценки целесообразности внедрения стратегического подхода к управлению	– Идентификация наиболее значимых факторов, рисков и угроз; – идентификация внутренних индикаторов эффективности деятельности; – SWOT-анализ
Подготовительный этап	Определение текущего состояния внутренних систем управления экономического субъекта и принятие мер для их предварительной трансформации, упрощающей процесс последующего внедрения стратегических элементов	– Регламент порядка и последовательность проверки состояния внутренних систем управления; – идентификация ключевых бизнес-процессов и центров инвестиций, прибыли, затрат, маржинального дохода
Этап разработки	Идентификация цели стратегического развития экономического субъекта; выбор ключевых бизнес-процессов и показателей оценки эффективности их достижения; определение оптимальных инструментов стратегического управленческого учёта	– Соотнесение ключевых бизнес-процессов с выбранными индикаторами эффективности; – выбор конкретных инструментов СУУ
Этап внедрения	Формирование системы информационного обеспечения управленческих решений; назначение лиц, ответственных за достижение ключевых показателей; распределение функций ведения стратегического управления; утверждение и закрепление форм отчетности	– Определение и закрепление во внутреннем регламенте конкретных источников информации, используемых для принятия управленческих решений; – разработка и закрепление во внутреннем регламенте форм стратегической управленческой отчетности
Этап мониторинга	Последующий контроль соответствия разработанной системы стратегического управления потребностям менеджмента, долгосрочным и краткосрочным целям развития бизнеса, внешним и внутренним факторам хозяйствования	– Разработка внутреннего регламента мониторинга эффективности работы системы стратегического управления; – порядок и критерии оценки соответствия сформированной системы СУУ поставленным целям

Источник: разработано авторами

Адаптация авторского алгоритма проводилась для экономических субъектов, работающих в сфере дистрибуции медицинского оборудования, с учетом внешних факторов и внутренних особенностей осуществляемых ими бизнес-процессов. Результаты проведенного анализа подтверждают объективную потребность во внедрении стратегического подхода в деятельность выбранной категории участников рынка медицинского оборудования.

Поскольку исследование проводилось в отношении дистрибьюторов в целом, определение текущего состояния конкретных систем управления в рамках подготовительного этапа не представлялось возможным. Однако для разработки мер предварительной трансформации внутренних систем экономических субъектов была использована разработка, предложенная А. Жизданом (А. Jizdan) и А. Грауром

(А. Graur), рассматривающих внедрение стратегического управленческого учёта в деятельность торговых организаций на основе центров финансовой ответственности [10].

Исходя из предпосылки, что дистрибьюторская деятельность является частным случаем торговой, в качестве элемента подготовительного этапа предлагается формировать финансовую структуру дистрибьюторов медицинского оборудования с учетом центров финансовой ответственности. Такой подход будет способствовать упрощению последующего процесса внедрения стратегического учёта (рисунок 2).

В ходе адаптации этапа разработки были идентифицированы основные бизнес-процессы дистрибуции медицинского оборудования, разделенные и отраженные по последовательности их реализации на рисунке 3.

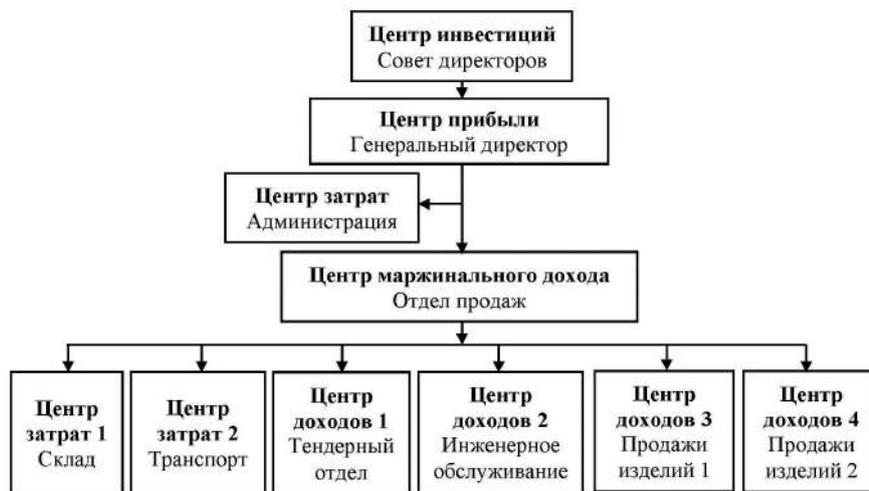


Рисунок 2. Пример финансовой структуры дистрибьютора медицинского оборудования  
 Источник: разработано авторами

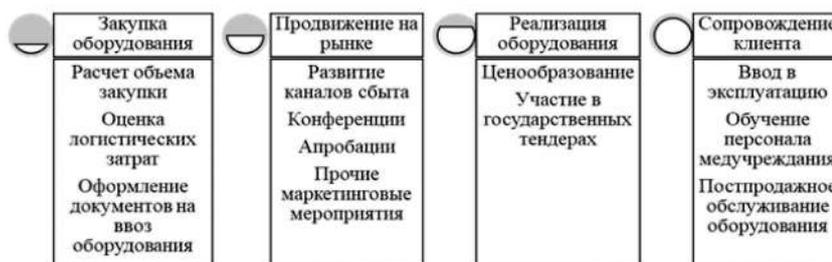


Рисунок 3. Основные этапы деятельности и бизнес-процессы дистрибьютора медицинского оборудования  
 Источник: разработано авторами



Рисунок 4. Пример системы сбалансированных показателей экономических субъектов в сфере дистрибуции медицинского оборудования  
 Источник: разработано авторами

В качестве ключевых этапов, подходящих для внедрения инструментов стратегического управления, были выбраны этапы закупки и реализации медицинского оборудования, входящие согласно ранее предложенной финансовой структуре в зону ответственности отдела продаж. Учитывая специфику данных элементов деятельности, оптимальными стратегическими инструментами, на наш взгляд, являются бюджетирование закупок и система сбалансированных показателей, позволяющие удовлетворить стратегические потребности менеджмента для планирования объема закупки импортируемого оборудования и эффективного управления его реализацией.

Ключевые показатели для выбранных в процес-

се исследования бизнес-процессов представлены на рисунке 4.

Предложенный инструментарий можно гибко настроить под конкретные миссию, цели и задачи, устанавливаемые высшим руководством и менеджментом рассматриваемой категории экономических субъектов.

### Заключение

На основе полученных в ходе исследования результатов была разработана отчетная форма для информационного обеспечения менеджмента, учитывающая ключевые показатели деятельности дистрибьюторов медоборудования в контексте ранее предложенной системы сбалансированных показателей (таблица 2).

Таблица 2. Отчет об оценке деятельности дистрибьютора в рамках системы сбалансированных показателей стратегического управленческого учета

Категории ССП	Стратегические цели	Ключевые показатели	Ответственные лица	Цель	Факт
Финансы	Расширение деятельности, выполнение плана в рамках соглашения с вендером	Общий объем продаж			
		Чистая прибыль			
		Рентабельность продаж			
		Степень выполнения плана закупок			
Клиенты	Расширение клиентской базы конечных потребителей оборудования	Доля рынка			
		Увеличение базы клиентов			
		Индекс удовлетворенности клиентов			
		Повторные обращения клиентов			
Бизнес-процессы	Улучшение бизнес-процессов для осуществления реализации оборудования бюджетным медучреждениям	Средняя эффективность тендеров			
		Средний срок подготовки и подачи заявки на участие в тендере			
		Соотношение дебиторской и кредиторской задолженности			
Обучение и рост	Создание компетентной команды	Доля выигранных тендеров			
		Индивидуальный вклад в выполнение плана			
		Текучесть кадров			

Источник: разработано авторами

Поскольку предложенная система сбалансированных показателей не позволяет в полной мере реализовать функцию планирования объема импортируемого оборудования, для компенсации данной проблемы

рекомендуется внедрение процесса бюджетирования в практику деятельности дистрибьюторов. Предлагаемая форма бюджета закупки медоборудования представлена в таблице 3.

Таблица 3. Бюджет закупки медицинского оборудования

№	Показатели	Период				Плановое значение	Фактическое значение
		1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.		
1.	Выявление потребности в оборудовании:						
1.1	Запросы клиентов на оборудование на начало года: –						
1.2	Прогноз спроса на оборудование на рынке: – средний уровень спроса на оборудование (%) – программы модернизации – программы развития и пр.						
2.	Расчёт фактической закупочной цены оборудования:						
2.1	Объем закупки: –						
2.2	Стоимость оборудования:						
	Номенклатура: –	Цена 1 ед.: –					
2.3	Параметры оборудования (вес, объем):						
	Номенклатура: –	Вес и объем 1 ед.: –					
3.	Логистические расходы:						
3.1	Услуги брокера						
3.2	Расходы на транспортировку в контейнерах (рассчитываются от веса)						
3.3	Таможенные расходы:						
	– таможенная пошлина						
	– акцизы						
	– НДС						
3.4	Доставка по России						
3.5	Прочие расходы						
4.	Суммарные закупочные расходы:						
4.1	Закупочная цена партии изделий: –						
4.2	Закупочная цена 1 ед. изделия: –						
5.	Анализ отклонений бюджета:						
5.1	Отклонения по статьям: –						
5.2	Причины отклонений: –						
5.3	Стратегические меры: –						

Источник: разработано авторами

В рамках заключительного этапа внедрения системы стратегического управленческого учёта в деятельность дистрибьюторов медицинского оборудования, на базе предложенной системы сбалансированных показателей, разработаны две матрицы КРІ. Использо-

вание данных матриц позволит создать эффективную систему мотивации центральной категории сотрудников отдела продаж, а также будет способствовать достижению ключевых показателей экономического субъекта, выделенных в ходе исследования (таблица 4).

Таблица 4. Матрицы КРІ для сотрудников отдела продаж в сфере дистрибьюции медицинского оборудования

Матрица КРІ менеджеров по продажам медоборудования							
№	КРІ	Вес	База	Норма	Цель	Факт	Индекс КРІ
1.	Выполнение индивидуального плана продаж	0,3	80%	90%	100%		
2.	Вклад в выполнение общего план закупок отдела	0,1	15%	20%	25%		
3.	Индекс удовлетворенности клиентов	0,2	4	4,5	5		
4.	Рентабельность продаж менеджера	0,2	3%	3,4%	4%		
5.	Увеличение клиентской базы	0,1	5	10	15		
6.	Доля повторных обращений клиентов	0,1	70%	85%	100%		
		1	Рейтинг эффективности (%)				
Матрица КРІ специалистов тендерного отдела							
№	КРІ	Вес	База	Норма	Цель	Факт	Индекс КРІ
1.	Средний срок подготовки и подачи заявки на участие в тендере	0,3	4 дня	3 дня	1 день		
2.	Доля выигранных тендеров	0,3	85%	94%	100%		
3.	Средняя эффективность тендеров (соотношение итоговой контрактной цены с начальной)	0,3	70%	80%	90%		
4.	Индекс удовлетворенности клиентов	0,1	4	4,5	5		
		1	Рейтинг эффективности (%)				

Источник: разработано авторами

Адаптация стратегического управленческого учета в деятельности дистрибьюторов медицинского оборудования, проведенная в рамках исследования, на наш взгляд, позволит:

- повысить эффективность анализа конъюнктуры рынка медицинского оборудования с учетом сложившихся трендов, рисков и угроз;
- повысить точность прогнозов потенциальных макроэкономических изменений на рынке;

– разрабатывать эффективные стратегии, направленные на устойчивое развитие бизнеса;

- повысить конкурентоспособность представителей отрасли и их адаптивность к динамичным условиям внешней среды;
- при организации стратегического управленческого учета ориентироваться на внутреннюю структуру экономического субъекта и профессиональное суждение специалистов.

#### Литература

1. Бизюк Я. И., Эндрю Г. Ф. Влияние внешнеторговой политики на российский рынок медицинского оборудования // Российский внешнеэкономический вестник. – 2023. – № 12. – С. 101–110. – <https://doi.org/10.24412/2072-8042-2023-12-101-110>. – EDN: РННТНА.
2. Каморджанова Н. А., Саталкина Е. В., Федорова Н. Д. Организация стратегического управленческого учета: профессиональное суждение бухгалтера // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2024 – № 6. – С. 40–52. – <https://doi.org/10.25198/2077-7175-2024-6-40>.
3. Пандемия как фактор повышения деловой активности на фармацевтическом рынке России: основные тенденции и последствия / А. И. Овод [и др.] // Организатор производства. – 2023. – Т. 31, № 4. – С. 16–28. – <https://doi.org/10.36622/VSTU.2023.22.94.002>. – EDN: QHGMCC.
4. Плешакова О. Д. Актуальные проблемы развития стратегического управленческого учета // International scientific-practical conference «Green economy – the economy of the future: innovations, investments and prospects» April 24, 2024. – pp. 813–816. – <https://doi.org/10.5281/zenodo.11032414>.

5. Развитие фармацевтической и медицинской промышленности в РФ после санкций ЕС и США / Е. В. Новикова [и др.] // Вестник Смоленской государственной медицинской академии. – 2019. – Т. 18, № 2. – С. 209–215. – EDN: BHSCAJ.
6. Рынок медицинского оборудования и изделий 2023 // Delovoy Profil. – URL: <https://delprof.ru/press-center/open-analytics/rynok-meditsinskogo-oborudovaniya-i-izdeliy-2023/> (дата обращения: 22.11.2024).
7. Anisman H. B., Dewi F. G., Oktavia R. (2023) Strategic management accounting information, service quality, and knowledge management to company performance: a literature review. *Journal of management, accounting, general finance and international economic issues*. Vol. 3. No 2, pp. 339–352. – <https://doi.org/10.55047/marginal.v3i2.952>. (In Eng.).
8. Anufrijev A. (2023) Overview of strategic management accounting methods in the function of strategic financial planning. *Revizor*. Vol. XXVI. No. 4 (104), pp. 73–84. – <https://doi.org/10.56362/rev23104073a>. (In Eng.).
9. Huang Z., Hu T., Huang J. (2022) Application and Research of Enterprise Strategic Management Based on FAHP Model in Management Accounting. *BCP Business & Management*. Vol. 34, pp. 317–323. – <https://doi.org/10.54691/bcpbm.v34i.3031>. (In Eng.).
10. Jizdan, A., Graur A. (2023) Some considerations on management accounting within commercial entities. *European Journal of Accounting, Finance & Business*. Vol. 11. No. 2, pp. 76–81. – <https://doi.org/10.4316/ejafb.2023.11114>. (In Eng.).
11. Khoja N. (2023) The utilization of best practices and contemporary developments of cost accounting in strategic cost management. *International Journal of Financial, Administrative, and Economic Sciences*. Vol. 2. No 6, pp. 28–39. – <https://doi.org/10.59992/ijfaes.2023.v2n6p2>. (In Eng.).
12. Maelah R., Mohamed B. A. H., Amir A. M. (2022) Strategic management accounting information and performance: mediating effect of knowledge management *The South East Asian Journal of Management*. Vol. 16. No. 1, pp. 1–25. – <https://doi.org/10.21002/seam.v16i1.1085>. (In Eng.).
13. Setiawan A. S., Iskak J. (2023) Strategic Management Accounting: Historical Business Performance, Owner-Management Characteristics, Innovation Culture. *Jurnal Akuntansi*. Vol. 27. No. 2, pp. 197–217. – <https://doi.org/10.24912/ja.v27i2.1243>. (In Eng.).

#### References

1. Bizyuk, Ya. I., Andrew, G. F. (2023) [The Impact of Foreign Trade Policy on the Russian Medical Equipment Market]. *Rossiyskiy vneshneekonomicheskiy vestnik* [Russian Foreign Economic Bulletin]. Vol. 12, pp. 101–110. – <https://doi.org/10.24412/2072-8042-2023-12-101-110>. (In Russ.).
2. Kamordzhanova, N. A., Satalkina, E. V., Fedorova, N. D. (2024) [Organization of Strategic Management Accounting: Professional Judgment of an Accountant] *Intellekt. Innovacii. Investicii* [Intellect. Innovations. Investments]. Vol. 6, pp. 40–52. – <https://doi.org/10.25198/2077-7175-2024-6-40>. (In Russ.).
3. Ovod, A. I., et al. (2023) [The pandemic as a factor in increasing business activity in the Russian pharmaceutical market: main trends and consequences]. *Organizator proizvodstva* [Production organizer]. Vol. 31, No. 4, pp. 16–28. – <https://doi.org/10.36622/VSTU.2023.22.94.002>. (In Russ.).
4. Pleshakova, O. D. (2024) [Actual problems of development of strategic management accounting]. *International scientific-practical conference «Green economy – the economy of the future: innovations, investments and prospects»* [International scientific-practical conference «Green economy – the economy of the future: innovations, investments and prospects»]. pp. 813–816. – <https://doi.org/10.5281/zenodo.11032414>. (In Russ.).
5. Novikova, E. V. (2019) [Development of the pharmaceutical and medical industry in the Russian Federation after the EU and US sanctions]. *Vestnik Smolenskoj gosudarstvennoj meditsinskoy akademii* [Bulletin of the Smolensk State Medical Academy]. Vol. 18, No. 2, pp. 209–215. (In Russ.).
6. The market of medical equipment and products 2023. Delovoy Profil. Available at: <https://delprof.ru/press-center/open-analytics/rynok-meditsinskogo-oborudovaniya-i-izdeliy-2023/> (accessed: 22.11.2024).
7. Anisman, H. B., Dewi, F. G., Oktavia, R. (2023) Strategic management accounting information, service quality, and knowledge management to company performance: a literature review. *Journal of management, accounting, general finance and international economic issues*. Vol. 3. No 2, pp. 339–352. <https://doi.org/10.55047/marginal.v3i2.952>. (In Eng.).
8. Anufrijev, A. (2023) Overview of strategic management accounting methods in the function of strategic financial planning. *Revizor*. Vol. XXVI. No. 4 (104), pp. 73–84. – <https://doi.org/10.56362/rev23104073a>. (In Eng.).
9. Huang, Z., Hu, T., Huang, J. (2022) Application and Research of Enterprise Strategic Management Based

on FAHP Model in Management Accounting. *BCP Business & Management*. Vol. 34, pp. 317–323. – <https://doi.org/10.54691/bcpbm.v34i.3031>. (In Eng.).

10. Jizdan, A., Graur, A. (2023) Some considerations on management accounting within commercial entities. *European Journal of Accounting, Finance & Business*. Vol. 11, No. 2, pp. 76–81. – <https://doi.org/10.4316/ejafb.2023.11114>. (In Eng.).

11. Khoja, N. (2023) The utilization of best practices and contemporary developments of cost accounting in strategic cost management. *International Journal of Financial, Administrative, and Economic Sciences*. Vol. 2. No 6, pp. 28–39. – <https://doi.org/10.59992/ijfaes.2023.v2n6p2>. (In Eng.).

12. Maelah, R., Mohamed, B. A. H., Amir, A. M. (2022) Strategic management accounting information and performance: mediating effect of knowledge management *The South East Asian Journal of Management*. Vol. 16. No. 1, pp. 1–25. – <https://doi.org/10.21002/seam.v16i1.1085>. (In Eng.).

13. Setiawan, A. S., Iskak, J. (2023) Strategic Management Accounting: Historical Business Performance, Owner-Management Characteristics, Innovation Culture. *Jurnal Akuntansi*. Vol. 27. No. 2, pp. 197–217. – <https://doi.org/10.24912/ja.v27i2.1243>. (In Eng.).

#### **Информация об авторах:**

**Наталья Александровна Каморджанова**, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры бухгалтерского учета и анализа, Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Санкт-Петербург, Россия

**ORCID ID:** 0000-0002-2545-6018

e-mail: kamordzhanova@mail.ru

**Елена Владимировна Саталкина**, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры бухгалтерского учета, анализа и аудита, Оренбургский государственный университет, Оренбург, Россия

**ORCID ID:** 0000-0002-9899-1046

e-mail: elena.satalkina@mail.ru

**Наталья Дмитриевна Федорова**, ассистент аудитора, АО «Деловые Решения и Технологии», Санкт-Петербург, Россия

**ORCID ID:** 0009-0005-7437-7585

e-mail: watson03042@gmail.com

#### **Вклад соавторов:**

**Каморджанова Н. А.** – 30 %,

**Саталкина Е. В.** – 30 %,

**Федорова Н. Д.** – 40 %.

Конфликт интересов отсутствует.

Статья поступила в редакцию: 12.12.2024; принята в печать: 30.01.2025.

Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

#### **Information about the authors:**

**Natalia Aleksandrovna Kamordzhanova**, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Accounting and Analysis, Saint-Petersburg State Economic University, Saint-Petersburg, Russia

**ORCID ID:** 0000-0002-2545-6018

e-mail: kamordzhanova@mail.ru

**Elena Vladimirovna Satalkina**, Candidate of Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting, Analysis and Audit, Orenburg State University, Orenburg, Russia

**ORCID ID:** 0000-0002-9899-1046

e-mail: elena.satalkina@mail.ru

**Natalia Dmitrievna Fedorova**, auditor's assistant, JSC Business Solutions and Technologies, Saint-Petersburg, Russia

**ORCID iD:** 0009-0005-7437-7585

e-mail: watson03042@gmail.com

**Contribution of the authors:**

**Kamordzhanova N. A.** – 30%,

**Satalkina E. V.** – 30%,

**Fedorova N. D.** – 40%.

There is no conflict of interest.

The paper was submitted: 12.12.2024.

Accepted for publication: 30.01.2025.

The authors have read and approved the final manuscript.