

## Применение бюджетирования как ключевого элемента управленческого учета в системе проектного менеджмента

А. Н. Бобрышев<sup>1✉</sup>, Н. П. Агафонова<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Ставропольский государственный аграрный университет,  
пер. Зоотехнический, 12, 355017, Ставрополь, Ставропольский край, Российская Федерация

**Для цитирования:** Бобрышев А. Н., Агафонова Н. П. Применение бюджетирования как ключевого элемента управленческого учета в системе проектного менеджмента // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2020. № 2. С. 3–12. DOI: 10.17308/econ.2020.2/2897

**Предмет.** Ограниченность ресурсов, свойственная не только экономике России, но и мировой экономической системе, приводит к необходимости формирования новых форм хозяйствования и методик управления ими. Проектный менеджмент возник как ответ на обозначенную проблему ограниченности ресурсов, так как его сущность заключается в направлении материальных, финансовых и трудовых ресурсов на четко определенные цели в обозначенных временных рамках. Таким образом, применение проектного подхода в управлении экономическим субъектом позволяет создавать принципиально новые виды деятельности, разрабатывать и реализовывать инновационные продукты, внедрять в производственную деятельность прогрессивные методики. Однако функционирование данной системы хозяйствования невозможно без информационного обеспечения необходимой степени детализации для принятия эффективных управленческих решений. Постановка и внедрение системы управленческого учета предоставляют возможность формирования релевантной информационной базы в целях реализации проектов в соответствии с установленными временными, ресурсными и качественными ограничениями. Следует отметить, что инструменты управленческого учета, являющиеся эффективными при процессной деятельности, не всегда способны продемонстрировать подобные результаты при реализации проектного подхода. В связи с чем исследование, направленное на адаптацию бюджетирования к проектно-ориентированной деятельности, является актуальной и практически значимой задачей, способной повысить конкурентоспособность отечественных экономических субъектов.

**Цели.** Обоснование актуальности применения бюджетирования как ключевого элемента управленческого учета при проектно-ориентированной деятельности, выделении ключевых особенностей построения организационной и финансовой структуры при процессной и проектной деятельности.

**Методология.** В процессе исследования бюджетирования как основного элемента системы управленческого учета в проектно-ориентированных организациях использовались методы логического, статистического анализа, а также общенаучные методы познания.

**Результаты.** В статье представлена организационная и финансовая структура экономического субъекта с позиций процессной и проектной деятельности, предложен кассовый бюджет проекта и текущего (процессного) производства, необходимый для формирования информационной базы, позволяющей осуществлять оперативное и эффективное управление хозяйствующим субъектом.

**Выводы.** Основной задачей всех организаций, вне зависимости от объемов, видов деятельности и формы собственности, ставящих своей целью максимизацию получаемой прибыли, является оптимальное потребление ресурсов, подлежащее управлению уже на этапе планирования, что требует разработки объективной и гибкой системы бюджетирования, удовлетворяющей современным условиям хозяйствования. Основной целью управленческого учета при этом является формирование информации о затратах в разрезе финансовой и организационной структуры экономического субъекта.

**Ключевые слова:** процессная деятельность, проектная деятельность, проект, финансовая структура, организационная структура.

## Введение

Управление экономическим субъектом как сложной системой, включающей в себя множество процессов финансового, производственного и управленческого характера, следует рассматривать с позиции комплексного подхода, а именно формирования необходимого уровня материально-технического, финансового, кадрового и информационного обеспечения. Наличие необходимой материально-технической базы позволяет говорить не только об определенном уровне продовольственной независимости, но и возможности развития производственной деятельности. Финансовое обеспечение является показателем конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности экономического субъекта. Отсутствие квалифицированных кадров в свою очередь снижает возможности организации по выполнению как своих непосредственных функций, так и реализации инновационных методик производства и управления. При этом создание комфортной среды функционирования хозяйствующего субъекта с реализацией его ключевых функций во многом зависит от соответствующего уровня информационного обеспечения, под которым следует понимать совокупность процессов сбора, обработки, хранения, анализа и выдачи информации, необходимой для обеспечения управленческой деятельности и технологических процессов. Информационное обеспечение практически всегда переплетается с организационно-управленческой и производственно-технологической сферой, так как способствует эффективному их взаимодействию.

Данный подход достаточно целесообразен в части осуществления проектной деятельности – совокупности действий, осуществляемых в определенной последовательности и четко регламентированный временной промежуток, результатом которых будет являться инновационный продукт, новый вид производства. Таким образом, проектный менеджмент эффективен в качестве инновационной методики управления только в случае всестороннего финансового планирования и бюджетирования. Финансовое планирование и бюджетирование являются неотъемлемой частью деятельности любой организации. Они обеспечивают прогнозирование деятельности, поддержку принятия управленческих решений, мотива-

цию и контроль работы подразделений и сотрудников, что способствует своевременной и качественной реализации проектов различной направленности.

В связи с чем следует отметить, что в любом экономическом субъекте к актуальным проблемам относят правильное внедрение и адекватную постановку системы бюджетирования, при помощи которой повышается эффективность деятельности организации, а также улучшается система ее управления, что является важным условием благополучного функционирования. В данном случае бюджетирование рассматривается нами как одно из проявлений функций управленческого учета, это упорядоченная система по сбору, регистрации, обобщению и представлению информации о хозяйственной деятельности организации и ее внутренних структурных подразделений, необходимой для принятия управленческих решений. Постановка системы управленческого учета включает в себя последовательность следующих организационных действий: формирование стратегии (определение целей и задач системы управленческого учета, соизмеримых с экономическим эффектом от их реализации), финансовая структуризация (выявление центров финансов ответственности, необходимых для осуществления деятельности экономического субъекта; соотношение центров финансовой ответственности со структурными подразделениями; определение показателей оценки деятельности центров финансовой ответственности), показатели и отчетность (формирование ключевых показателей деятельности экономического субъекта; определение форм отчетности соответствующей структуры, отражающей выявленные ранее показатели), разработка стандартов (составление необходимого перечня стандартов с последующей их разработкой, утверждением и доведением до работников), автоматизация (внедрение и адаптация программных продуктов, обеспечивающих необходимый уровень автоматизации учетных и управленческих процессов). В представленном далее исследовании рассмотрены процессы финансовой структуризации с последующим бюджетным планированием финансовых ресурсов, так как бюджетирование является составным элементом системы управленческого учета и позволяет оптимизировать финансовые потоки и ресурсы организации, что приводит к

снижению объема их потребления до необходимого минимума, финансовые потребности хозяйствующего субъекта, себестоимость производимой продукции и, как следствие, повысить конкурентоспособность и эффективность деятельности экономического субъекта.

### **Материалы и методы исследования**

Исследование опирается на изучение научных трудов современных авторов, занимающихся проблематикой разработки учетно-аналитического обеспечения проектной деятельности, а также результаты практической деятельности экономических субъектов, ориентированных на проектное управление. В процессе исследования используются общенаучные методы: моделирование, сравнение, приемы систематизации, обобщения теоретических аспектов и практических в исследуемой области.

### **Обсуждение результатов**

Система бюджетирования зависит от внутренней организации деятельности экономического субъекта, а также от состояния внешней среды, в которой она находится. При изменении среды меняются поведение организаций и их внутренняя организация. Хозяйствующий субъект стремится к выживанию, в связи с этим он приспосабливается к изменениям внешней среды. Разные этапы развития требуют несколько разную информацию для принятия эффективных управленческих решений, поскольку и направления самих решений меняются [9].

Бюджетирование предоставляет возможность перевести все многообразие информации, которое циркулирует в организации, в финансовый, денежный вид. Каждое подразделение формирует планы, выраженные с помощью удобных для него технических показателей. Однако бюджет позволяет определить влияние данных планов отдельных подразделений на финансовое состояние организации в целом.

Повышенный интерес к бюджетированию обусловлен теми задачами, которые решает любая коммерческая организация, а именно получением и максимизацией прибыли организации, а также свободного денежного потока для собственников организации. Чтобы наладить работу по достижению максимально эффективного управления, необходимо сформировать механизм, который позволит произвести оценку эффективности деятельности

организации, ее подразделений. Для формирования механизма, который позволяет спланировать бизнес-процессы организации и подразделений, необходимо применять максимально эффективные управленческие технологии. Данным механизмом является система бюджетирования деятельности [17; 18].

Отличие бюджетирования от простого планирования заключается в финансовой ответственности за показатели бюджетов, которая распределяется между отдельными структурными подразделениями. Для данных целей формируется финансовая структура, под которой понимают совокупность центров финансовой ответственности. Отдельным центром финансовой ответственности могут являться подразделения организации, выполняющие определенные операции и отвечающие за отдельные показатели бюджета [1; 5; 7].

Бюджетирование переводит всю информацию в финансовый, денежный формат. Каждое подразделение может формировать свои планы и выражать их в удобном формате. Таким образом, можно сделать вывод, что в решении проблемы повышения эффективности деятельности организации бюджетирование играет ключевую роль. С одной стороны, обеспечивает замкнутость управленческого цикла, являясь комплексом методов экономического и финансового планирования и контроля, а с другой – обеспечивает выполнение связующих процессов менеджмента коммуникации и принятия решений, являясь информационным полем организации.

Как следует из сказанного ранее, построение системы бюджетирования невозможно без тщательного изучения организационной структуры, отражающей подразделения, входящие в состав производства: основное, вспомогательное и обслуживающее. Структура управления выступает в виде множества управленческих должностей, которые взаимосвязаны и находятся в отношениях, позволяющих обеспечить работу и развитие организации как единого комплекса. Взаимосвязь обусловлена тем, что при изменении организационной структуры, как правило, меняется и структура управления [2–3; 6].

В ходе осуществления процессной деятельности, характеризующейся массовыми, циклическими и многократно повторяющимися производственными процессами, обычно

применяется организационная структура, основанная, как правило, по иерархическому принципу. В этом случае организация и управление деятельностью осуществляются по структурным элементам (бюро, отделам, департаментам, цехам и т. п.), а их взаимодействие – через должностных лиц (начальников отделов, департаментов и цехов) и структурные подразделения более высокого уровня [8; 10; 11].

Отличительной чертой организационной структуры управления матричного типа, применяемой при реализации проекта, является наличие у работников одновременно двух руководителей, обладающих равными правами. Возникает система двойного подчинения, базирующаяся на сочетании двух принципов – функционального и проектного. Обобщая вышесказанное, можно сказать, что органи-

зационная структура соотносится по функциональным органам и органам управления и позволяет достигать намеченных целей. На рис. 1 и 2 приведены организационные структуры, характерные для процессной и проектной деятельности [2].

Согласно теории и практике корпоративного управления отдельные организации, структурные подразделения, службы, цехи, отделы или группы являются центрами финансовой ответственности. Руководители данных центров несут ответственность за конкретные участки работ и выполнение поставленных руководством задач [12; 14; 15; 19]. В зависимости от полномочий и ответственности руководителей структурной единицы она может быть центром затрат, центром доходов, центром прибыли, центром инвестиций, центром инноваций. Финансовая структура для эконо-



Рис. 1. Организационная структура процессной деятельности

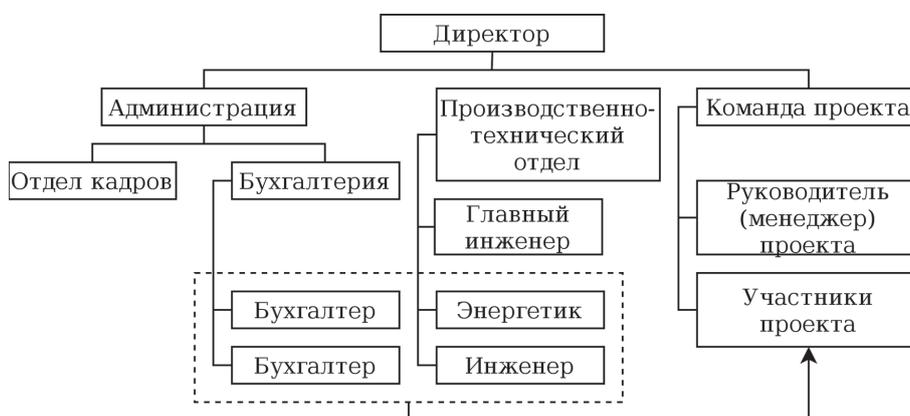


Рис. 2. Организационная структура проектной деятельности

мических субъектов, реализующих процессную и проектную деятельность, представлена на рис. 3 и 4.

Одной из основных форм бюджетов экономического субъекта является кассовый бюджет, который позволяет сформировать

представление о совокупной потребности в денежных средствах; принимать управленческие решения о рациональном использовании ресурсов; производить анализ значительных отклонений по статьям бюджета и оценивать их влияние на финансовые показатели орга-

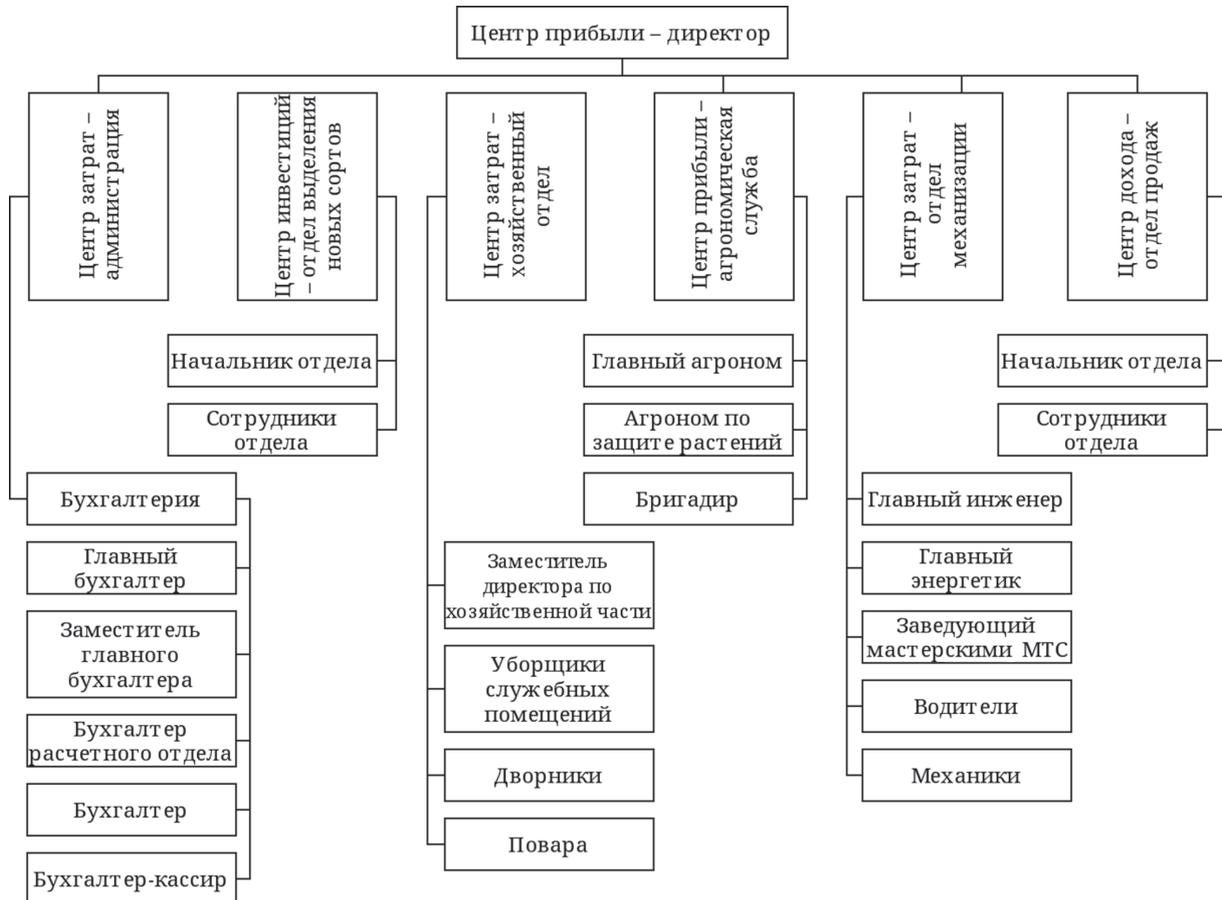


Рис. 3. Финансовая структура, характерная для процессной деятельности

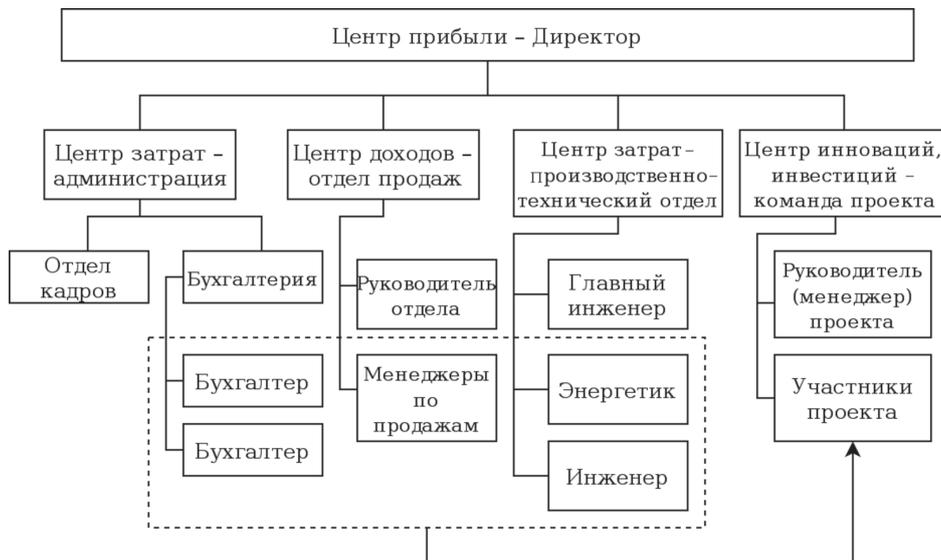


Рис. 4. Финансовая структура, характерная для проектной деятельности

низации; определять потребность в привлечении заемных средств [4; 13; 16; 20].

Формирование кассового бюджета позволит планировать обороты денежных средств. Зачастую кассовые бюджеты – это простые прогнозы сумм денежных средств, которые необходимы организации для финансирования ее хозяйственной деятельности на протяжении того или иного периода в будущем. Кассовый бюджет организации является неотъемлемым компонентом основного бюджета организации, включающим в себя показатели различных бюджетов. Достоверность показателей, которые включаются в кассовый бюджет, находится в зависимости от прогно-

зов, субъективных оценок и прогноза продаж, а также от оценки периода инкассации дебиторской задолженности. В табл. 1 и 2 представлены формы кассового бюджета, рекомендуемые для применения при процессной и проектной деятельности.

### Заключение

Таким образом, в результате проведенного исследования можно сделать следующие выводы:

– организационная структура экономического субъекта при осуществление процессной и проектной деятельности имеет ряд отличий, так, формирование временной

Т а б л и ц а 1

*Кассовый бюджет процессно-ориентированной организации, тыс. руб.*

№ п/п	Показатель	Квартал				Всего
		I (18,3)	II (28,2)	III (31,3)	IV (22,2)	
1	Начальное сальдо	12 358	6246	33 443	66 414	118 461
2	Поступления, всего:	85 499	131 753	146 237	103 721	467 210
2.1	от покупателей	70 758	115 659	122 568	88 386	397 371
2.2	прочие	14 741	16 094	23 669	15 335	69 839
3	Платежи	91 611	104 556	113 266	78 797	388 230
3.1	оплата закупок	38 926	45 896	50 387	25 857	161 066
3.2	оплата основного труда	8103	9625	10 352	7153	35 233
3.3	накладные расходы	420	548	625	565	2158
3.4	коммерческие и административные расходы	987	1069	1200	926	4182
3.5	покупка оборудования	20 584	25 417	26 879	25 473	98 353
3.6	налоги	1002	1105	1456	1175	4738
3.7	возврат кредитов	21 589	20 896	22 367	17 648	82 500
4	Чистый денежный поток	(6112)	27 197	32 971	24 924	78 980
5	Конечное сальдо	6246	33 443	66 414	91 338	197 441

Т а б л и ц а 2

*Кассовый бюджет проектно-ориентированной организации, тыс. руб.*

№ п/п	Показатель	Фаза жизненного цикла				Всего
		Концепция	Разработка	Реализация	Завершение	
1	Начальное сальдо	10 000	15 000	25 000	26 000	76 000
2	Поступления, всего:	1200	6000	21 000	4000	32 200
2.1	от заказчика проекта	1100	5900	20 900	3900	31 800
2.2	прочие	100	100	100	100	400
3	Платежи	5000	5400	12 000	1000	23 400
3.1	реализация проекта	3000	2900	16 000	100	22 000
3.2	управление проектом	1500	2000	4500	400	8400
3.3	накладные расходы	150	150	150	150	600
3.4	коммерческие и административные расходы	100	100	100	100	400
3.5	содержание основных средств общехозяйственного назначения	50	50	50	50	200
3.6	налоги	50	50	50	50	200
3.7	возврат кредитов	150	150	150	150	600
4	Чистый денежный поток	(3800)	600	9000	3000	8800
5	Конечное сальдо	6200	14 400	34 000	29 000	83 600

структуры – команды проекта – позволяет не только мобилизовать имеющиеся кадровые ресурсы для достижения четко поставленных целей, но и поднять уровень мотивации персонала. При этом руководитель проекта обладает уникальными полномочиями в рамках конкретного проекта, отвечая не только за достижение целей проекта, но и самостоятельное распределение всех видов ресурсов;

– финансовая структуризация также отличается при процессной и проектной деятельности, можно говорить о двух вариантах построения финансовой структуры в проектно-ориентированных организациях. Первый вариант предусматривает параллельное осуществление процессной и проектной деятельности, и следовательно выделения команды проекта в самостоятельный центр ответственности, совмещающий ответственность за инвестиции и инновации, при этом инновации являются смыслом конкретных проектов, инвестиции – ресурсами для реализации проектов. Между прочими структурными подразделениями распределяются функции таких центров ответственности, как центр затрат, центр доходов, центр прибыли. Второй вариант финансовой структуризации осуществляется в случае, если экономический субъект является самостоятельным проектом, т. е. осуществляется исключительно проектная деятельность. В данных условиях центром инвестиций выступает заказчик проекта (головная организация, инвестор и т. д.), предоставляющий финансовые и материальные ресурсы для полноценной реализации проекта. Функции центра инноваций выполняет группа сотрудников, обладающих необходимым уровнем квалификации в соответствии со спецификой и концепцией проекта. Центром затрат будет выступать производственный и обслуживающий персонал, а также сторонние организации, осуществляющие функции производственных, поддерживающих и обеспечивающих бизнес-процессов. Центр доходов может состоять при незначительных масштабах проекта и из одного сотрудника, на которого возлагаются функции составления отчетности по итогам выполнения работ проекта, что является особенностью проектной деятельности – периодическая сдача работ по проекту заказчику с начислением выручки и сопутствующей демонстра-

цией результатов. Центром прибыли является руководитель проекта, осуществляющий общее управление проектом, а также отвечающий за доходы и затраты команды проекта.

– выделяются следующие виды бюджетов: финансовые (бюджет прибылей и убытков; бюджет доходов и расходов; бюджет движения денежных средств, прогнозируемый (расчетный) баланс и т. д.), операционные бюджеты (бюджет продаж, бюджет прямых материальных затрат, бюджет управленческих расходов и др.); вспомогательные бюджеты (бюджеты налогов, план капитальных (первоначальных) затрат, кредитный план и др.); дополнительные (специальные) бюджеты (бюджеты распределения прибыли);

– применительно к проектной деятельности бюджетное планирование целесообразно осуществлять, исходя из фаз жизненного цикла проекта: концепция, разработка, реализация, завершение, каждая из которых имеет определенные цели и конечный результат, а следовательно, требует необходимого уровня финансового обеспечения с последующим движением денежных средств. Количественные значения движения денежных средств должны устанавливаться в соответствии с накопленным ранее опытом проектной деятельности, в случае его отсутствия – по результатам реализации аналитических процедур;

– с помощью предложенной нами формы кассового бюджета формируется представление о совокупной потребности в денежных средствах, принимаются управленческие решения о рациональном использовании ресурсов, анализируются значительные отклонения по статьям бюджета и оценивается их влияние на финансовые показатели экономического субъекта, определяются потребности в привлечении заемных средств, что позволяет формировать необходимое информационное обеспечение для эффективной реализации проектов.

### **Источник финансирования**

Источником финансирования процесса исследования являются средства авторов.

### **Конфликт интересов**

Авторы декларируют отсутствие явных и потенциальных конфликтов интересов, связанных с публикацией настоящей статьи.

### Библиографический список

1. *Анущенко К. А.* Проектный менеджмент и проблемы его внедрения на предприятии / К. А. Анущенко // Бизнес и стратегии. – 2016. – № 3 (4). – С. 9–12.
2. *Булгакова С. В.* Направления развития управленческого учета в современной экономике России / С. В. Булгакова // Апрельские научные чтения имени профессора Л. Т. Гиляровской : сб. науч. тр. – Воронеж : Издательский дом ВГУ, 2015. – С. 158–161.
3. *Булгакова С. В.* Проекты как объекты управленческого учета / С. В. Булгакова // Апрельские научные чтения имени профессора Л. Т. Гиляровской : сб. науч. тр. – Воронеж : Издательский дом, 2016. – С. 163–166.
4. *Вахрушина М. А.* Институциональное регулирование управленческого учета : отечественная и зарубежная практика / М. А. Вахрушина, А. А. Вахрушина // Управленческий учет. – 2019. – № 2. – С. 3–10.
5. *Вахрушина М. А.* Проблемы и перспективы развития российского управленческого учета / М. А. Вахрушина // Международный бухгалтерский учет. – 2014. – № 33. – С. 12–23.
6. *Волкова А. В.* Управление проектами на фоне развития инноваций / А. В. Волкова // Регион : системы, экономика, управление. – 2015. – № 1 (28). – С. 97–100.
7. *Ендовицкий Д. А.* Анализ влияния идеи корпоративной устойчивости на современную практику внутреннего контроля корпораций / Д. А. Ендовицкий, М. В. Панкратова // Современная экономика : проблемы и решения. – 2018. – № 3 (99). – С. 49–64.
8. *Ивашкевич В. Б.* Управленческий учет как профессия / В. Б. Ивашкевич // Международный бухгалтерский учет. – 2017. – Т. 20, № 3 (417). – С. 124–134.
9. *Ивашкевич В. Б.* Цифровая экономика и учет / В. Б. Ивашкевич // Вестник ИПБ (Вестник профессиональных бухгалтеров). – 2019. – № 2. – С. 9–12.
10. *Каспина Р. Г.* Применение процессно-ориентированного подхода в управленческом учете при формировании бизнес-модели организации / Р. Г. Каспина, Л. С. Хапугина // Международный бухгалтерский учет. – 2013. – № 39 (285). – С. 2–8.
11. *Кашинова Н. Э.* Развитие проектного менеджмента в России : исторический аспект и современные тенденции / Н. Э. Кашинова // Экономика и предпринимательство. – 2014. – № 1–2. – С. 74–77.
12. *Колобкова И. Е.* Типы и характеристика организационных структур, возникающих при проектно-способе управления / И. Е. Колобкова, А. Ю. Янченко // Азимут научных исследований : экономика и управление. – 2016. – № 2 (15). – С. 122–125.
13. *Комов А. В.* Понятие и принципы управления проектами / А. В. Комов // Наука и образование сегодня. – 2018. – № 2. – С. 87–88.
14. *Костюкова Е. И.* Адаптация существующих методов и систем управленческого учета затрат для определения обоснованной себестоимости продукции крахмалопаточного производства / Е. И. Костюкова, Т. А. Башкатова // Бухучет в сельском хозяйстве. – 2015. – № 4. – С. 44–53.
15. *Костюкова Е. И.* Бюджетирование денежных потоков в системе управленческого учета / Е. И. Костюкова // Вестник Института дружбы народов Кавказа. Серия: Теория экономики и управления народным хозяйством. – 2019. – № 1 (49). – С. 21–27.
16. *Сидорова М. И.* Управленческий учет и менеджмент: вопросы кросс-функционального взаимодействия / М. И. Сидорова, Е. И. Гордеева // Международный бухгалтерский учет. – 2014. – № 35. – С. 2–15.
17. *Куценко Е. И.* Процессный подход к проектному управлению предприятием / Е. И. Куценко // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 10-1. – С. 871–875.
18. *Сытник О. Е.* Учетное поле экономического субъекта – видение будущего / О. Е. Сытник, А. В. Фролов // Вестник Чеченского государственного университета. – 2019. – Т. 36, № 4. – С. 29–35.
19. *Хоружий Л. И.* Когнитивный управленческий учет в системе устойчивого преобразования организации / Л. И. Хоружий, Ю. Н. Катков // Современный научный вестник. – 2014. – № 2 (3). – С. 87–92.
20. *Хоружий Л. И.* Методологические подходы к разделению производственного и управленческого учета / Л. И. Хоружий, А. И. Павлычев, В. И. Хоружий // Бухучет в сельском хозяйстве. – 2018. – № 1. – С. 45–59.

**Бобрышев Алексей Николаевич**, доктор экономических наук, профессор кафедры бухгалтерского управленческого учета, Ставропольский государственный аграрный университет, Ставрополь, Российская Федерация

E-mail: bobrishevalexey@yandex.ru

ORCID ID: 0000-0001-5039-507X

**Агафонова Нелли Павловна**, аспирант кафедры бухгалтерского управленческого учета, Ставропольский государственный аграрный университет, Ставрополь, Российская Федерация

E-mail: nelly.a1996@yandex.ru

ORCID ID: 0000 0001 7729 624X

Поступила в редакцию 17.03.2020

Подписана в печать 15.04.2020

## Application of budgeting as a key element of management accounting in the project management system

A. N. Bobryshev<sup>1✉</sup>, N. P. Agafonova<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Stavropol State Agrarian University, 12, Zootechnical Lane, Stavropol, 355017, Russian Federation

**Cite as:** Bobryshev, A. N., Agafonova, N. P. (2020). Application of budgeting as a key element of management accounting in the project management system. *Proceedings of Voronezh State University. Series: Economics and Management.* 2, 3-12. (In Russ., abstract in Eng.) DOI: 10.17308/econ.2020.2/2897

**Importance.** The limited resources inherent not only in the Russian economy, but also in the global economic system, lead to the need to form new forms of economy and methods of managing them. Project management emerged as a response to the problem of limited resources, since its essence is to direct material, financial and labor resources to clearly defined goals within a specified time frame. Thus, the application of the project approach in the management of an economic entity allows you to create fundamentally new types of activities, develop and implement innovative products, and implement progressive methods in production activities. However, the functioning of this management system is impossible without information support of the necessary level of detail for making effective management decisions. The development and implementation of the management accounting system provides an opportunity to create a relevant information base for the implementation of projects in accordance with the established time, resource and quality constraints. It should be noted that management accounting tools that are effective in process activities are not always able to demonstrate similar results when implementing the project approach. In this regard, the research aimed at adapting budgeting to project-oriented activities is an actual and practically significant task that can increase the competitiveness of domestic economic entities.

**Objectives.** Justification of the relevance of budgeting as a key element of management accounting in project-oriented activities, highlighting the key features of building organizational and financial structures in process and project activities.

**Methods.** In the process of studying budgeting as the main element of the management accounting system in project-oriented organizations, methods of logical, statistical analysis, as well as General scientific methods of cognition were used.

**Results.** The article presents the organizational and financial structure of the economic subject from the point of view of process and project activities, and suggests the cash budget of the project and current (process) production, which is necessary for the formation of an information base that allows for operational and effective management of the business entity.

**Conclusions and Relevance.** The main task of all organizations, regardless of the volume, type of activity and form of ownership, aimed at maximizing profits, is the optimal consumption of resources, which is subject to management at the planning stage, which requires the development of an objective and flexible budgeting system that meets modern business conditions. The main purpose of management accounting is to generate information about costs in the context of the financial and organizational structure of an economic entity.

**Key words:** process activity, project activity, project, financial structure, organizational structure.

### Source of Financing

The source of funding for the research process is the authors' funds.

### Conflict of Interest

The authors declare that there are no obvious or potential conflicts of interest associated with the publication of this article.

## References

1. Anushenkov, K. A. (2016) Project management and implementation at the enterprise. *Business and strategy*, 3(4), 9-12. (In Russ.)
2. Bulgakova, S. V. (2015) Directions of development of managerial accounting in the modern economy of Russia. *Proceedings of April scientific readings named after Professor L. T. Gilyarovskaya*. Voronezh, pp. 158-161. (In Russ.)
3. Bulgakova, S. V. (2016) Projects as objects of management accounting. *Proceedings of April scientific readings named after Professor L. T. Gilyarovskaya*. Voronezh, pp. 163-166. (In Russ.)
4. Bahrushina, M. A. & Bahrushina, A. A. (2019) Institutional regulation of management accounting: domestic and foreign practice. *Management accounting*, 2, 3-10. (In Russ.)
5. Bahrushina, M. A. (2014) Problems and prospects of development of Russian management accounting. *International accounting*, 33, 12-23. (In Russ.)
6. Volkova, A. V. (2015) Project Management against the background of innovation development. *Region: systems, Economics, management*, 1(28), 97-100. (In Russ.)
7. Endovitsky, D. A. & Pankratova, M. V. (2018) Analysis of the impact of the idea of corporate sustainability on the modern practice of internal control of corporations. *Modern economy: problems and solutions*, 3 (99), 49-64. (In Russ.)
8. Ivashkevich, V. B. (2017) Managerial accounting as a profession. *International accounting*, 20, 3 (417), 124-134. (In Russ.)
9. Ivashkevich, V. B. (2019) Digital economy and accounting. *Vestnik IPB* [Bulletin of professional accountants], 2, 9-12. (In Russ.)
10. Kaspina, R. G & Khapugina, L. S. (2013) Application of a process-oriented approach in management accounting when forming a business model of an organization. *International accounting*, 39 (285), 2-8. (In Russ.)
11. Kasenova, N. Uh. (2014) Project management development in Russia: historical aspect and modern trends. *Economics and entrepreneurship*, 1-2, 74-77. (In Russ.)
12. Kolobkova I. E. & Yanchenko A. Yu. (2016) Types and characteristics of organizational structures that arise in the design method of management. *Azimuth of scientific research: Economics and management*, 2(15), 122-125. (In Russ.)
13. Komov, A. V. (2018) Concept and principles of project management. *Science and education today*, 2, 87-88. (In Russ.)
14. Kostyukova, E. I. & Bashkatova, T. A. (2015) Adaptation of existing methods and systems of managerial cost accounting to determine the reasonable cost-cost of products of starch production. *Accounting in agriculture*, 4, 44-53. (In Russ.)
15. Kostyukova, E. I. (2019) Budgeting of cash flows in the management accounting system. *Bulletin Of the Institute of friendship of the peoples of the Caucasus Theory of Economics and management of national economy*, 1 (49), 21-27. (In Russ.)
16. Sidorova, M. I., & Gordeeva, E. I. (2014) Managerial accounting and management: issues of cross-functional interaction. *International accounting*, 35, 2-15. (In Russ.)
17. Kutsenko, E. I. (2017) Process approach to project management of enterprises. *Economics and entrepreneurship*, 10-1, 871-875. (In Russ.)
18. Sytnik, O. E. & Frolov, A. V. (2019) Accounting field of the economic subject-vision of the future. *Bulletin of the Chechen state University*, 36, 4. 29-35. (In Russ.)
19. Khruzhiy, L. I. & Katkov, Yu. N. (2014) Cognitive management accounting in the system of sustainable transformation of the organization. *Modern scientific Bulletin*, 2(3), 87-92. (In Russ.)
20. Khoruzhii, L. I., Pavlychev, A. A. & Khoruzhii, V. I. (2018) Methodological approaches to the separation of production and management accounting. *Accounting in agriculture*, 1, 45-59. (In Russ.)

**Alexey N. Bobryshev**, Dr. Sci. (Econ.), Prof., Department of Management Accounting, Stavropol State Agrarian University, Stavropol, Russian Federation

E-mail: bobrishevaleksey@yandex.ru  
ORCID ID: 0000-0001-5039-507X

**Nelly P. Agafonova**, Postgraduate Student, Department of Management Accounting, Stavropol State Agrarian University, Stavropol, Russian Federation

E-mail: nelly.a1996@yandex.ru  
ORCID ID: 0000 0001 7729 624X

Received 17.03.2020

Accepted 15.04.2020