

## ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА ПО ЦЕНТРАМ ФИНАНСОВОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ЭКОНОМИЧЕСКОГО СУБЪЕКТА В УСЛОВИЯХ ПРИМЕНЕНИЯ СИСТЕМЫ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Е.И. КОСТЮКОВА, А.Н. БОБРЫШЕВ, А.В. ФРОЛОВ, Н.П. АГАФОНОВА

(Ставропольский государственный аграрный университет)

*Нестабильность экономической ситуации как на российском, так и на мировом рынках, в сочетании с ограниченными материальными, трудовыми и другими ресурсами приводит к необходимости создания новых управленческих технологий. Стандартные методы и формы организации финансово-хозяйственной деятельности становятся менее актуальными ввиду низкой адаптивности к меняющимся условиям. Наиболее гибкой и ориентированной на достижение стратегических целей системой управления является проектный менеджмент, представляющий собой концепцию управления, основанную на трудовых, материальных и финансовых ресурсах хозяйствующего субъекта, вверенных независимой организации (проекту) для достижения конкретных целей с конкретными требованиями ко времени, качеству, денежным и материальным ресурсам. Проектное управление широко применяется в государственном секторе, так как позволяет достигать поставленных целей в установленные сроки и в пределах нормативов затрат. Распространенность проектного менеджмента в бизнес-структурах за последние годы растет, однако его функционирование в полной мере невозможно без оперативного и объективного информационного обеспечения. Традиционная система бухгалтерского учета не всегда способна в полной мере удовлетворить информационные запросы пользователей ввиду значительных отличий в осуществлении процессной и проектной деятельности. Решению данной проблемы может способствовать внедрение автономной системы управленческого учета, аккумулирующей релевантную информацию об экономических, хозяйственных и других процессах для принятия эффективных решений управленческим персоналом. Одним из ключевых аспектов в построении системы управленческого учета является создание наиболее эффективной финансовой структуры экономического субъекта. Целью работы является выявление особенностей финансовой структуризации проектной деятельности с позиций управленческого учета, а именно изучение центров финансовой ответственности (характеристики, показателей, оценки деятельности). Результатом работы является формирование финансовой структуры сельскохозяйственной организации, осуществляющей проектную деятельность.*

**Ключевые слова:** управленческий учет, проектная деятельность, процессная деятельность, команда проекта, финансовая структура.

### Введение

Применение проектного менеджмента экономическими субъектами приводит не только к увеличению инновационного потенциала, достижению поставленных целей, но и к формированию особых условий деятельности: выделению ресурсов, в том числе трудовых, материальных, финансовых и других, в обособленную единицу необходимого для достижения результата, стратегически важного для организации

и параллельного основной деятельности. Несмотря на то, что каждый проект приводит к появлению уникальных результатов, возможным представляется выделение общей терминологии и принципов проектной деятельности.

Проектный менеджмент представляет собой концепцию управления с выделением ресурсов в уникальную единицу – проект – для достижения определенных результатов в условиях временных, ресурсных и качественных ограничений. Под проектом следует понимать совокупность мероприятий для разработки нового продукта или улучшения существующего продукта [2, 9].

Проектный менеджмент и особенности его реализации находятся под пристальным вниманием научного сообщества, что подтверждает исследование публикационной активности в национальной библиографической базе данных РИНЦ. Тенденция публикационной активности остается положительной и демонстрирует заинтересованность тематикой проектного менеджмента студенческого сообщества, принимающего участие в научно-практических конференциях, преподавателей, выпускающих учебники и учебные пособия, представителей научного сообщества, представляющих результаты работы в периодических изданиях.

В настоящее время проектное управление все более широко применяется в государственном секторе, его инструментарий адаптируются к системе программно-целевого управления. В результате повышается эффективность реализации крупных проектов как на федеральном, так и на региональном уровнях, растет количество проектных офисов и сертифицированных специалистов. При этом отметим, что экономические субъекты малого и среднего бизнеса менее активно применяют проектный подход в управлении, как вследствие отсутствия квалифицированных специалистов, так и в силу несовершенства учетно-аналитической системы, в части сбора и обработки информации, необходимой для принятия решений в области управления проектами.

### **Материал и методы исследований**

В статье анализируются проблемные аспекты учетного обеспечения деятельности проектно-ориентированных организаций, а именно реализация функций центров финансовой ответственности. В качестве объекта исследования рассматриваются экономические субъекты, осуществляющие проектную деятельность в сфере сельского хозяйства. Теоретической и методологической основой исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых в области проектного менеджмента, управленческого учета, тематические публикации в периодической печати. Исследование выполнено в рамках системного подхода и других методов. В процессе исследования была рассмотрена деятельность экономических субъектов, применяющих проектный менеджмент, в том числе сельскохозяйственных организаций, что привело к выявлению проблемного аспекта – отсутствия взаимосвязи между управленческими процессами и информационным обеспечением, руководящим персоналом и работниками, процессной и проектной деятельностью. Разработка рекомендацией по формированию такой взаимосвязи послужила основой описанного ниже исследования и его результатов.

### **Результаты и их обсуждение**

Осуществление проектной деятельности невозможно в условиях «информационного голода», исключающего принятие обоснованных и верных управленческих решений, а также мониторинга степени эффективности реализации проекта [10]. Предотвратить подобную ситуацию позволят разработка и внедрение системы управленческого учета. Эффективность функционирования системы управленческого учета во многом определяется точностью и слаженностью действий в момент ее постановки,

так как любая система предполагает наличие взаимосвязанных элементов, отвечающих общим требованиям. В данном случае это оперативность, направленность на решение конкретных задач управления, адресность, достаточность, соответствие экономических выгод получаемым результатам, гибкость к происходящим изменениям во внутренней и внешней среде хозяйствующего субъекта [4, 7]. В связи с этим процесс постановки и внедрения должен быть подразделен на несколько организационных этапов, представляющих собой совокупность четко определенных действий (рис. 1).

Формирование стратегии	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Определение целей и задач системы управленческого учета, соизмеримых с экономическим эффектом от их реализации</li> </ul>
Финансовая структуризация	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Выявление центров финансов ответственности, необходимых для осуществления деятельности экономического субъекта</li> <li>• Соотношение центров финансовой ответственности со структурными подразделениями</li> <li>• Определение показателей оценки деятельности центров финансовой ответственности</li> </ul>
Показатели и отчетность	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Формирование ключевых показателей деятельности экономического субъекта</li> <li>• Определение форм отчетности соответствующей структуры, отражающей выявленные ранее показатели</li> </ul>
Разработка стандартов и регламентов	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Составление необходимого перечня стандартов с последующей их разработкой, утверждением и доведением до работников</li> </ul>
Автоматизация	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Внедрение и адаптация программных продуктов, обеспечивающих необходимый уровень автоматизации учетных и управленческих процессов</li> </ul>

**Рис. 1. Организационные этапы построения системы управленческого учета**

Необходимо отметить следующие организационные этапы построения системы управленческого учета, сформированные на основе изучения практического опыта внедрения данной системы, а также обширной теоретической базы исследований ведущих ученых-экономистов: формирование стратегии; финансовая структуризация; показатели и отчетность; разработка стандартов; автоматизация (рис. 1).

Наибольший научный интерес для исследования представляет финансовая структуризация деятельности хозяйствующего субъекта. В качестве цели исследования выбрано рассмотрение особенностей разработки финансовой структуры экономического субъекта, осуществляющего проектную деятельность, с последующей идентификацией центров финансовой ответственности на примере конкретного проекта.

При внедрении управленческого учета в деятельность экономического субъекта существует высокая вероятность возникновения парадоксальной ситуации, а именно поступления одних и тех же данных из разных структурных подразделений хозяйствующего субъекта. При этом учетные данные могут отличаться в связи с тем, что каждое из подразделений аккумулировало информацию для внутреннего пользования в соответствии с производственными, управленческими и другими целями [5, 6]. Поэтому одна из задач состоит в том, чтобы согласовать информацию, полученную в ходе различных производственных и финансовых услуг, чтобы работники бухгалтерского учета могли определить, какие показатели подходят для использования в управленческом учете [11, 12].

Согласно теории и практике корпоративного управления отдельные департаменты, отделы, службы, мастерские, отделы или группы являются центрами финансовой ответственности [8]. Их менеджеры отвечают за каждое направление работы и за выполнение задач, поставленных руководством, а также действуют в соответствии с определенными показателями для оценки эффективности деятельности. В зависимости от полномочий и обязанностей руководителей структурных подразделений это может быть центр затрат на внедрение, центр затрат на управление, центр доходов, центр маржинального дохода, центр прибыли, инвестиционный центр, инновационный центр [1, 3].

Стоит отметить, что проектная деятельность отличается от процессной наличием временных рамок осуществления проекта. Таким образом, реализация проекта не носит циклический характер, но благодаря регламентации проектного менеджмента представляется возможным выделение типовых операций, хозяйственно-экономических процессов, на основании которых формируется финансовая структура проекта, осуществляемого организацией параллельно с процессной деятельностью или же экономическим субъектом, являющимся самостоятельным проектом. При этом следует учитывать также ресурсное ограничение, в соответствии со сметой проекта влияющее на функционирование центров финансовой ответственности. Ввиду того, что информационные потоки для управленческой и учетной систем могут формироваться в соответствии с процессами и проектами, необходимым является проведение сопоставления характеристики и показателей оценки деятельности центров финансовой ответственности, функционирующих при процессной и проектной деятельности (табл. 1).

Построение финансовой структуры необходимо начинать с изучения организационной структуры экономического субъекта, совокупности структурных подразделений.

Рассмотрим организационную структуру Агрехимического центра Ставропольского края, осуществляющего агрохимическое обслуживание сельского хозяйства, а именно: разработку научно обоснованных рекомендаций по распределению и эффективному использованию минеральных удобрений и других химических средств; проведение массовых анализов почв, удобрений, кормов, воды; составление агрохимических картограмм земель.

В организационную структуру Агрехимического центра входят производственно-технический отдел, отдел мониторинга состояния плодородия почв, химико-аналитический отдел, отдел применения химических средств и администрация (бухгалтерия, отдел кадров). Экономический субъект реализует проектный подход к управлению параллельно с процессной деятельностью, в связи с чем создается команда проекта, возглавляемая менеджером, ответственным за реализацию проекта и находящимся в непосредственном подчинении руководителя организации. В команду проекта входят сотрудники, представляющие различные отделы.

Стоит отметить, что при формировании состава участников применяется индивидуальный подход, то есть отбираются работники, обладающие компетенциями, необходимыми для реализации конкретных целей. Структура управления из линейной (в которой присутствует жесткая вертикальная иерархия подчинения, каждый сотрудник подчиняется руководителю структурного подразделения, в котором состоит, и т.д., в соответствии с вертикалью управления) трансформируется в матричную, направленную на четкое разграничение ответственности по проектам, вовлечение в работу только сотрудников, способных применять творческий подход к достижению заданных целей.

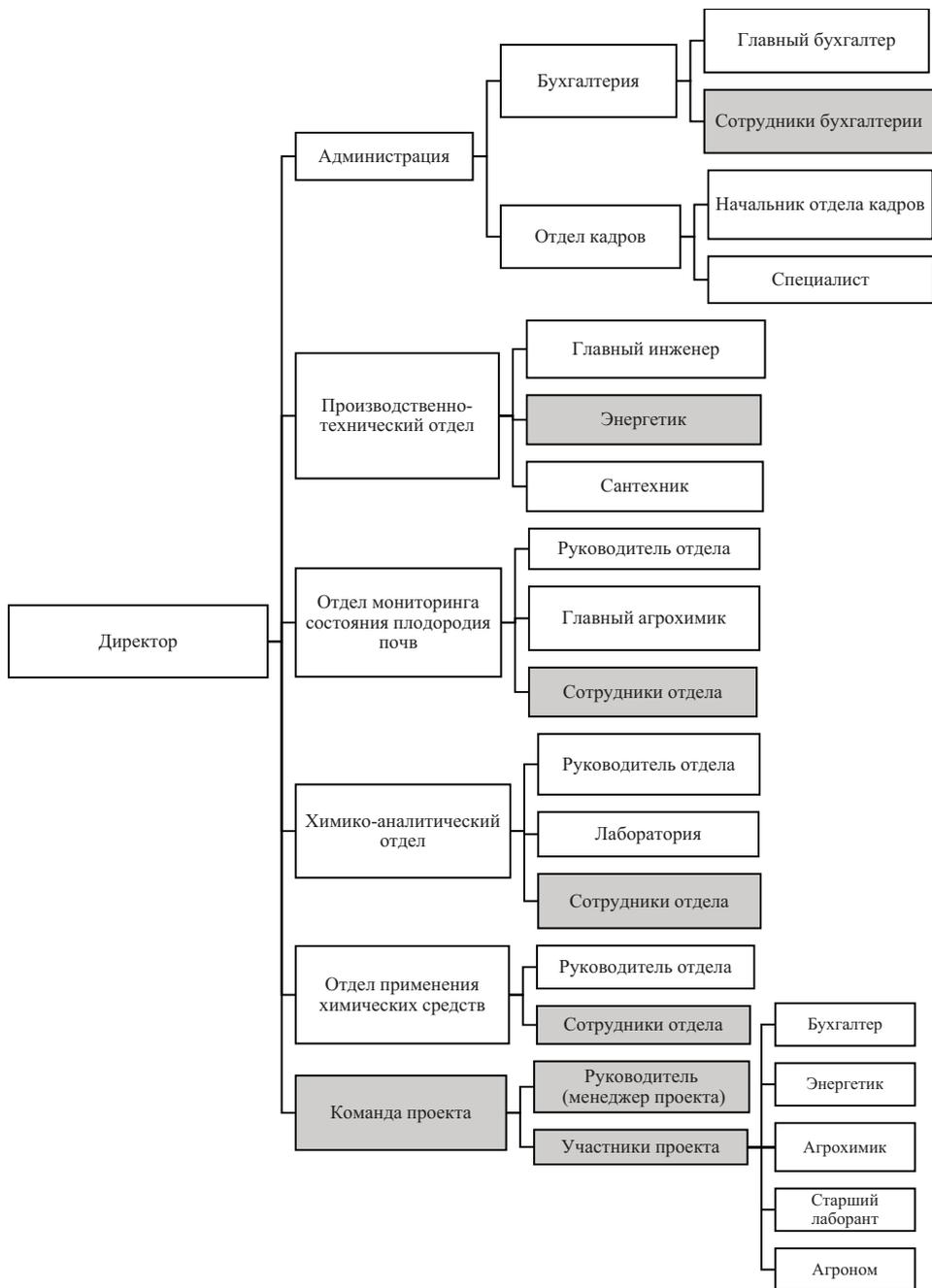
Агрехимическим центром Ставропольского края создана команда проекта, для управления которой привлечен сторонний менеджер. Остальные участники привлечены из отделов организации (бухгалтер – бухгалтерия; энергетик – производственно-технический отдел; агрохимик – отдел мониторинга состояния плодородия почв; старший лаборант – химико-аналитический отдел; агроном – отдел применения химических средств). Данные сотрудники временно находятся в непосредственном

подчинении менеджера проекта, осуществляют деятельность, способствующую своевременной реализации проекта (рис. 2).

Таблица 1

**Сравнительная характеристика центров финансовой ответственности при процессной и проектной деятельности**

Центр финансовой ответственности	Процессная деятельность		Проектная деятельность	
	Объект контроля	Показатели оценки	Объект контроля	Показатели оценки
Центр реализационных затрат	понесенные затраты от продажи продукции	- отклонение от плановых показателей	понесенные затраты, направленные на реализацию проекта	- отклонение от сметы проекта
Центр управленческих затрат	понесенные затраты, направленные на управление экономическим субъектом	- отклонение от плановых показателей	понесенные затраты, направленные на управление проектом	- отклонение от сметы проекта
Центр доходов	получение доходов	- выручка - дебиторская задолженность	получение доходов по мере сдачи работ по проекту	- выручка от заказчика проекта - дебиторская задолженность заказчика проекта.
Центр маржинального дохода	маржинальный доход (разность выручки и управляемых центром финансовой ответственности затрат)	- маржинальный доход - дебиторская задолженность - кредиторская задолженность	полученный доход от продажи продукции (P, Y)	- доход от продажи продукции (P, Y) - дебиторская и кредиторская задолженности
Центр прибыли	прибыль	- финансовый результат - рентабельность активов - дебиторская задолженность - кредиторская задолженность	прибыль от сдачи проекта	- финансовый результат - рентабельность активов, используемых в проектной деятельности - дебиторская и кредиторская задолженность
Центр инвестиций	рентабельность капитала	- чистая прибыль - рентабельность собственного капитала	рентабельность привлеченных средств в рамках проекта	- чистая прибыль от реализации проекта - рентабельность собственного капитала
Центр инноваций	модернизация деятельности экономического субъекта	- количество внедренных технологий, видов производств и т.д.	реализация концепции проекта	- выполнение качественных характеристик, предусмотренных концепцией проекта



**Рис. 2. Организационная структура проектно-ориентированной организации**

Финансовая структуризация базируется на изучении функций и результатов деятельности отдельных структурных подразделений. В результате изучения теоретических разработок отечественных ученых-экономистов и деятельности экономического субъекта был идентифицирован наиболее оптимальный состав центров финансовой ответственности, а именно: центр реализационных затрат, центр управленческих затрат, центр доходов, центр маржинального дохода, центр прибыли, центр инвестиций, центр инноваций. Как отмечено выше, финансовая структуризация отличается

при процессной и проектной деятельности, то есть можно говорить о двух вариантах построения финансовой структуры в проектно-ориентированных организациях.

Первый вариант (рис. 3): Агрохимическим центром реализуется проект – открытие филиалов и представительств. Предусматривает параллельное осуществление процессной и проектной деятельности. Между прочими структурными подразделениями распределяются функции таких центров ответственности, как центр реализационных затрат, центр управленческих затрат, центр доходов, центр маржинального дохода, центр прибыли.

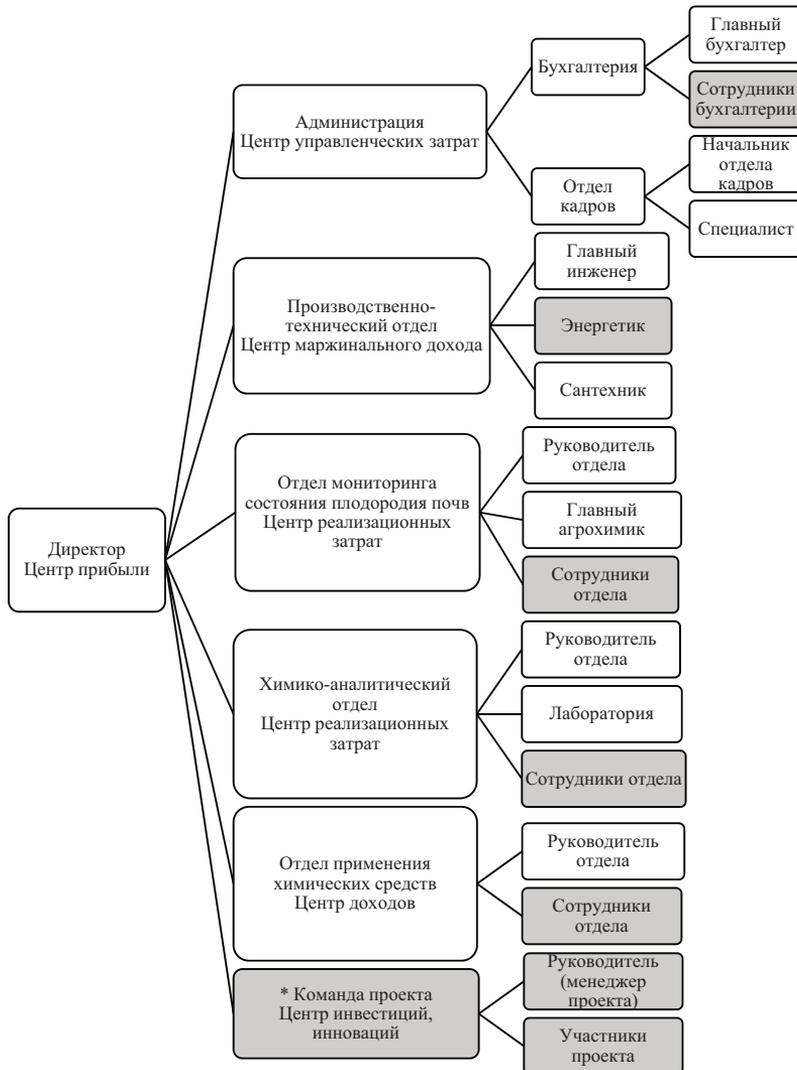


Рис. 3. Финансовая структура Агрохимического центра

Второй вариант (рис. 4) финансовой структуризации осуществляется в случае, если экономический субъект является самостоятельным проектом, то есть ведется исключительно проектная деятельность. Цель проекта: приобретение (аренда) посевных площадей в различных агроклиматических зонах края с целью исследования плодородия почв и др. В данных условиях центром инвестиций выступает заказчик проекта. Функции центра инноваций выполняет группа сотрудников, обладающих

необходимым уровнем квалификации в соответствии со спецификой и концепцией проекта. Центром прибыли является руководитель проекта, осуществляющий общее управление проектом, а также отвечающий за доходы и затраты команды проекта. Центром реализационных затрат будут выступать производственный и обслуживающий персонал, а также сторонние организации, осуществляющие производственные функции. Центр управленческих затрат включает в себя сотрудника бухгалтерии и прочий административный персонал. Центр доходов может состоять при незначительных масштабах проекта и из одного сотрудника, на которого возлагаются функции составления отчетности по итогам выполнения работ проекта. Центр маржинального дохода осуществляет производство и реализацию пробных партий продукции.

При определении центров инвестиций и инноваций необходимо учитывать, что центр инноваций несет ответственность за реализацию концепции конкретного проекта, а центр инвестиций – за предоставление ресурсов для их реализации. Таким образом, заказчик проекта (головная организация – Агрехимический центр) выступает центром инвестиций, а сотрудники отдела мониторинга состояния плодородия почв в соответствии с целью проекта – центром инноваций (рис. 4).



**Рис. 4.** Финансовая структура проекта «Экспериментальные посевные площади»

## Выводы

Проведенное исследование теоретических положений и практических аспектов деятельности проектно-ориентированных организаций позволило сформировать следующие выводы.

Определены организационные этапы построения системы управленческого учета, ключевым из которых является финансовая структуризация, формируемая на основании изучения организационной структуры хозяйствующего субъекта. Стоит различать понятия «управление» и «учет» по центрам ответственности. В случае с управлением речь идет о распределении производственно-финансовых функций, учет позволяет персонифицировать результаты деятельности каждого подразделения и применять адресный подход в принятии управленческих решений.

Проведена сравнительная характеристика назначения и оценки результативности центров финансовой ответственности, которая подтвердила утверждение о влиянии специфики проектной деятельности на финансовую структуризацию экономического субъекта. Подобная ситуация возникает вследствие применения концепции тройственного ограничения, как базового принципа проектного менеджмента, заключающегося в установлении жестко регламентированных требований к сроку реализации, качеству получаемого результата, понесенным затратам ресурсов проекта.

Сформирована финансовая структура организации, реализующей проектный подход в управлении. В случае параллельного ведения процессной (многократно повторяющейся, стандартизированной) и проектной (инновационной, ориентированной на четко определенные цели) деятельности команда проекта совмещает функции и объекты контроля центра и инноваций, и инвестиций. При выделении проекта в самостоятельную организацию или обособленное подразделение функции центров ответственности распределяются между участниками команды проекта, центром инвестиций выступает заказчик (головная организация, инвестор), центром инноваций – сотрудники различных отделов в соответствии с тематикой проекта.

Таким образом, можно сделать вывод о целесообразности построения финансовой структуры экономического субъекта, учитывающей специфику проектной деятельности, как эффективного инструмента управленческого учета, направленного на поддержание сбалансированности внутреннего финансового контроля – в частности, мониторинга финансово-хозяйственных процессов с позиций рациональности осуществляемых действий для достижения целей проекта в условиях ограничений качества, времени и ресурсов.

### Библиографический список

1. *Адамова Г.А.* Актуальные проблемы организации учета по центрам финансовой ответственности // Вестник университета. – 2019. – № 5. – С. 116–120.
2. *Андреев А.А.* Управление проектами: Основы профессиональных знаний, Национальные требования к компетенции специалистов (NCB – SOVNET National Competence Baseline Version 3.1) / А.А. Андреев, В.Н. Бурков, В.И. Воропаев, В.Р. Дорожкин и др. – М.: ЗАО «Проектная ПРАКТИКА», 2014. – 259 с.
3. *Белоусова Н.И.* Постановка управленческого учета по центрам финансовой ответственности для внутреннего контроля в организациях потребительской кооперации // Вестник Российского университета кооперации. – 2019. – № 2 (36). – С. 23–25.
4. *Бондаренко Е.П.* Стратегический управленческий учет и стратегический менеджмент: проблемы взаимосвязи / Е.П. Бондаренко, М.А. Вахрушина // Современные системы финансового и управленческого учета: от теории к практике: сборник научных студенческих статей. – М., 2017. – С. 19–24.
5. *Булгакова С.В.* Дифференциация центров ответственности в различных организационных структурах управления / С.В. Булгакова, Д.С. Агапова // Международный бухгалтерский учет. – 2012. – № 9 (207). – С. 16–25.
6. *Вахрушина М.А.* Парадигма бухгалтерского учета и отчетности в условиях глобальной экономики: проблемы России и пути их решения // Международный бухгалтерский учет. – 2014. – № 25 (319). – С. 38–46.
7. *Илиев А.К.* Оптимизация организационной проектной структуры в современных условиях // Сметно-договорная работа в строительстве. – 2019. – № 4. – С. 45–52.
8. *Колобкова И.Е.* Типы и характеристика организационных структур, возникающих при проектном способе управления / И.Е. Колобкова, А.Ю. Янченко // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2016. – № 2 (15). – С. 122–125.
9. *Тарновский В.В.* Адаптивная система проектного менеджмента в экономических системах различного уровня // Вестник Академии знаний. – 2018. – № 5 (28). – С. 319–326.
10. *Утеева А.С.* Оптимизация проектной организационной структуры строительного предприятия в современных условиях // Дискуссия. – 2019. – № 1 (92). – С. 28–36.

11. Чайковская Л.А. Стратегический управленческий учет затрат в современных компаниях / Л.А. Чайковская, С.А. Филин // Международный бухгалтерский учет. – 2019. – Т. 22, № 3 (453). – С. 259–273.

12. Шалаева Л.В. Центры финансовой ответственности в системе стратегического управленческого учета // Международный бухгалтерский учет. – 2018. – Т. 21, № 2 (440). – С. 159–172.

## ORGANIZATION OF MANAGEMENT ACCOUNTING FOR THE CENTERS OF FINANCIAL RESPONSIBILITY OF AN ECONOMIC ENTITY IN THE CONTEXT OF APPLYING THE PROJECT MANAGEMENT SYSTEM

E.I. KOSTYUKOVA, A.N. BOBRY SHEV, A.V. FROLOV, N.P. AGAFONOVA

(Stavropol State Agrarian University)

*The unstable economic situation in both the Russian and global markets, combined with limited material, labor and other resources, leads to the need to create new management technologies. Standard methods and forms of organizing financial and economic activities are becoming less relevant due to low adaptability to changing conditions. The most flexible and strategic-oriented management system is project management, which is a management concept based on the labor, material and financial resources of an economic entity entrusted to an independent unit (project) to achieve specific objectives with specific requirements for time, quality, money and material resources. Project management is widely used in the public sector as it enables the achievement of the set goals within the set timeframe and cost limits. The prevalence of project management in business sector has been growing in recent years, but it cannot fully function without prompt and objective information support. The traditional accounting system is not always able to fully meet the information needs of users due to significant differences in the implementation of process and project activities. The introduction of an autonomous management accounting system that accumulates relevant information on economic, business and other processes for effective decision-making by management personnel can help to solve this problem. One of the key aspects in building a management accounting system is to create the most effective financial structure of an economic entity. The purpose of this research is to identify the features of financial structuring of project activities from the perspective of management accounting, namely, the study of the centers of financial responsibility (characteristics, performance indicators). The result of this research is the financial structure of an agricultural organization that carries out project activities.*

**Key words:** management accounting, project activities, process activities, project team, financial structure.

### References

1. Adamova G.A. Aktual'nye problemy organizatsii ucheta po tsentram finansovoy otvetstvennosti [Actual problems of organization of accounting for centers of financial responsibility]. Vestnik universiteta. 2019; 5: 116–120. (In Rus.)

2. Andreev A.A., Burkov V.N., Voropaev V.I., Dorozhkin V.R. et al. Upravlenie proektami: Osnovy professional'nykh znaniy, Natsional'nye trebovaniya k kompetentsii spetsialistov (NCB – SOVNET National Competence Baseline Version 3.1) [Project Management: Fundamentals of professional knowledge, National requirements for the competence of specialists (NCB – SOVNET National Competence Baseline Version 3.1)]. Moscow: ZAO "Proektnaya PRAKTIKA". 2014: 259. (In Rus.)

3. *Belousova N.I.* Postanovka upravlencheskogo ucheta po tsentram finansovoy otvetstvennosti dlya vnutrennego kontrolya v organizatsiyakh potrebitel'skoy kooperatsii [Statement of management accounting for financial responsibility centers for internal control in consumer cooperation organizations]. Vestnik Rossiyskogo universiteta kooperatsii. 2019; 2 (36): 23–25. (In Rus.)

4. *Bondarenko E.P., Vakhrushina M.A.* Strategicheskii upravlencheskiy uchetskiy i strategicheskii menedzhment: problemy vzaimosvyazi [Strategic management accounting and strategic management: problems of interrelation]. Sovremennyye sistemy finansovogo i upravlencheskogo ucheta: ot teorii k praktike: sbornik nauchnykh studencheskikh statey. Moscow. 2017: 19–24. (In Rus.)

5. *Bulgakova S.V., Agapov D.S.* Differentsiatsiya tsentrov otvetstvennosti v razlichnykh organizatsionnykh strukturakh upravleniya [Differentiation of responsibility centers in various organizational structures of management]. Mezhdunarodniy bukhgalterskiy uchetskiy. 2012; 9 (207): 16–25. (In Rus.)

6. *Vakhrushina M.A.* Paradigma bukhgalterskogo ucheta i otchetnosti v usloviyakh global'noy ekonomiki: problemy Rossii i puti ikh resheniya [Paradigm of accounting and reporting in the global economy: problems of Russia and ways to solve them]. Mezhdunarodniy bukhgalterskiy uchetskiy. 2014; 25 (319): 38–46. (In Rus.)

7. *Iliev A.K.* Optimizatsiya organizatsionnoy proektnoy struktury v sovremennykh usloviyakh [Optimization of the organizational design structure in modern conditions]. Smetno-dogovornaya rabota v stroitel'stve. 2019; 4: 45–52. (In Rus.)

8. *Kolobkova I.E., Yanchenko A.Yu.* Tipy i kharakteristika organizatsionnykh struktur, voznikayushchikh pri proektnom sposobe upravleniya [Types and characteristics of organizational structures arising from the project management method]. Azimut nauchnykh issledovaniy: ekonomika i upravlenie. 2016; 2 (15): 122–125. (In Rus.)

9. *Tarnovskiy V.V.* Adaptivnaya sistema proektnogo menedzhmenta v ekonomicheskikh sistemakh razlichnogo urovnya [Adaptive system of project management in economic systems of various levels]. Vestnik Akademii znaniy. 2018; 5 (28): 319–326. (In Rus.)

10. *Uteeva A.S.* Optimizatsiya proektnoy organizatsionnoy struktury stroitel'nogo predpriyatiya v sovremennykh usloviyakh [Optimization of the design organizational structure of a construction enterprise in modern conditions]. Diskussiya. 2019; 1 (92): 28–36. (In Rus.)

11. *Chaykovskaya L.A., Filin S.A.* Strategicheskii upravlencheskiy uchetskiy zatrat v sovremennykh kompaniyakh [Strategic management cost accounting in modern companies]. Mezhdunarodniy bukhgalterskiy uchetskiy. 2019; 22; 3 (453): 259–273. (In Rus.)

12. *Shalayeva L.V.* Tsentry finansovoy otvetstvennosti v sisteme strategicheskogo upravlencheskogo ucheta [Centers of financial responsibility in the system of strategic management accounting]. Mezhdunarodniy bukhgalterskiy uchetskiy. 2018; 21; 2 (440): 159–172. (In Rus.)

**Костюкова Елена Ивановна**, декан учетно-финансового факультета, заведующий кафедрой бухгалтерского учета, д-р экон. наук, профессор, Ставропольский государственный аграрный университет; 355017, Российская Федерация, г. Ставрополь, пер. Зоотехнический, 12; тел.: (962) 450–31–80; e-mail: elena-kostyukova@yandex.ru.

**Бобрышев Алексей Николаевич**, профессор кафедры бухгалтерского учета, д-р экон. наук, Ставропольский государственный аграрный университет; 355017, Российская Федерация, г. Ставрополь, пер. Зоотехнический, 12; тел.: (8652) 35–75–87; e-mail: bobrishevaleksey@yandex.ru.

**Фролов Александр Витальевич**, доцент кафедры бухгалтерского учета, доцент, Ставропольский государственный аграрный университет; 355017, Российская

Федерация, г. Ставрополь, пер. Зоотехнический, 12; тел.: (906) 472–55–63; e-mail: froloffman@mail.ru.

**Агафонова Нелли Павловна**, аспирант кафедры бухгалтерского учета. Ставропольский государственный аграрный университет; 355017, Российская Федерация, г. Ставрополь, пер. Зоотехнический, 12; e-mail: nelly.a1996@yandex.ru.

**Elena I. Kostyukova**, Dean of the Accounting and Finance Faculty, Head of the Department of Accounting, DSc (Ec), Professor, Stavropol State Agrarian University (12 Zootekhnicheskij lane, Stavropol, 355017, Russian Federation; phone: (962) 450–31–80; E-mail: elena-kostyukova@yandex.ru).

**Aleksei N. Bobryshev**, Professor, the Department of Accounting, DSc (Ec), Stavropol State Agrarian University (12 Zootekhnicheskij lane, Stavropol, 355017, Russian Federation; phone: (8652) 35–75–87; E-mail: bobrishevaleksey@yandex.ru).

**Alexandr V. Frolov**, Associate Professor, the Department of Accounting, Associate Professor, Stavropol State Agrarian University (12 Zootekhnicheskij lane, Stavropol, 355017, Russian Federation; phone: (906) 472–55–63; E-mail: froloffman@mail.ru).

**Nelly P. Agafonova**, postgraduate student, the Department of Accounting. Stavropol State Agrarian University (12 Zootekhnicheskij lane, Stavropol, 355017, Russian Federation; E-mail: nelly.a1996@yandex.ru).