

**ОСОБЕННОСТИ ВЕДЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА
В СИСТЕМЕ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА****Алексей Николаевич БОБРЫШЕВ^{а*}, Нелли Павловна АГАФОНОВА^б**

^а доктор экономических наук, профессор кафедры бухгалтерского управленческого учета,
Ставропольский государственный аграрный университет, Ставрополь, Российская Федерация
bobryshevaleksey@yandex.ru
ORCID: отсутствует
SPIN-код: 1792-0426

^б аспирантка кафедры бухгалтерского управленческого учета,
Ставропольский государственный аграрный университет, Ставрополь, Российская Федерация
nelly.a1996@yandex.ru
ORCID: отсутствует
SPIN-код: отсутствует

* Ответственный автор

История статьи:

Получена 21.08.2018
Получена в доработанном
виде 25.09.2018
Одобрена 28.09.2018
Доступна онлайн
15.11.2018

УДК 657.01:005

JEL: P40, P47, P49, P50, P51,
P59**Аннотация**

Предмет. Проектный менеджмент имеет очевидную специфику и требует разработки системы информационного обеспечения принятия управленческих решений на всех стадиях реализации проекта. Проблемная область, инициировавшая исследование, состоит в том, что вопрос научно-методического и информационного обеспечения проектного менеджмента в отечественной науке и практике остается фрагментарно изученным. На Западе такая система зарекомендовала себя не только как эффективный и самостоятельный механизм управления экономическими субъектами, но и сформировала новую учетную область работы бухгалтеров-аналитиков.

Цели. Выявление особенностей ведения управленческого учета при реализации принципов проектного менеджмента.

Методология. Теоретической и методологической основой исследования послужили исследования отечественных и зарубежных ученых в области проектного менеджмента и управленческого учета, тематические публикации в периодической печати. Исследование выполнено в рамках проектного и системного подходов. В основу положены сравнительный и монографический методы.

Результаты. Проведен анализ распространения системы проектного менеджмента в бизнес-структурах и научной среде. Выявлены отличительные особенности проектной деятельности в сравнении с процессной, находящие непосредственное отражение в учетно-аналитических процедурах. Представлена сравнительная характеристика традиционного и проектно-ориентированного управленческого учета. Кроме того, сопоставлен инструментарий управленческого учета и информационные потребности команды проекта на разных стадиях процесса управления проектом.

Выводы. Сделан вывод о том, что для полноценной реализации концепции проектного менеджмента необходимо разработать инструментарий, способный удовлетворять информационные запросы пользователей в требуемом объеме, качестве и временном аспекте. В связи с чем адаптация инструментария действующего управленческого учета к условиям проектной деятельности является достаточно актуальной темой для проведения дальнейших научных исследований, как с точки зрения развития методологии нового учетного направления, так и с позиции практического управления проектами.

Ключевые слова:

проектный менеджмент,
управленческий учет,
учетно-аналитическая
система, проект, стадии
управления проектом

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2018

Для цитирования: Бобрышев А.Н., Агафонова Н.П. Особенности ведения управленческого учета в системе проектного менеджмента // *Международный бухгалтерский учет*. – 2018. – Т. 21, № 11. – С. 1329 – 1339.
<https://doi.org/10.24891/ia.21.11.1329>

Управление организацией с использованием прогрессивных методик менеджмента в условиях рыночной экономики, с присущими ей волатильностью цен, диспропорциями производства и прочими факторами, способствующими повышению степени ответственности управленческих решений во всех видах экономической деятельности, приводит к необходимости создания эффективной учетно-аналитической системы, способной аккумулировать информацию, выступающую основой для принятия бизнес-решений с максимальной степенью нивелирования рисков.

В настоящее время проектный менеджмент используется преимущественно в государственном секторе. Однако в западных компаниях такая система зарекомендовала себя как эффективный инструмент управления коммерческими экономическими субъектами, что обусловлено его функциональной комплексностью и разнообразием сфер применения (создание внеоборотных активов, внедрение инновационных продуктов и услуг, изменение концепции функционирования экономического субъекта в целом и т.д.).

Согласно ГОСТ Р 54869–2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом», проект – это комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на создание уникального продукта или услуги в условиях временных и ресурсных ограничений [1]. Таким образом, под проектным менеджментом следует понимать концепцию управления, в основе которой лежит совокупность трудовых, материальных и финансовых ресурсов экономического субъекта, выделенных в самостоятельную единицу (проект) для достижения определенных целей с обозначенными требованиями времени, качества, денежных и материальных ресурсов [2–4].

Анализ публикаций зарубежных авторов позволил выявить такие направления развития проектного менеджмента, как создание системы поддержки принятия решений для управления отношениями с заинтересованными сторонами в ходе различных фаз проекта с учетом заинтересованных сторон; анализ конфликтов слияния и разрешения в проектах с открытым исходным кодом; применение управленческих стратегий в повышении производительности труда в общестроительных проектах; планирование анализа рисков инфраструктурных проектов [5–9].

Положительный западный опыт применения проектного менеджмента вызвал достаточно сильный интерес в России (ПАО «Сбербанк» как один из лидеров в данной области открывает в месяц более 30 проектов со средним бюджетом 30–50 млн руб.), под действием чего на федеральном и региональных уровнях органами власти организована проектная деятельность. В частности, созданы и активно функционируют проектные офисы (в том числе в Московской области, Ленинградской области, Ставропольском крае, Краснодарском крае, Ростовской области и др.). Заинтересованность представителей бизнеса проявляется в ежегодном увеличении количества сертифицированных специалистов (в 2,32 раза в 2017 г. по отношению к 2013 г.). Все это не могло не коснуться учетной и аналитической деятельности экономических субъектов, которая нуждается в выработке принципиально новой информации для принятия решений в области управления проектами. Отметим, что за последние годы публикационная активность отечественных и зарубежных ученых, занимающихся проблематикой проектного управления, существенно возросла (увеличение количества публикаций в 2,18 раза в 2017 г. по отношению к 2013 г.) [10–14]. Повышенный интерес к проектному менеджменту с точки зрения руководства коммерческих организаций, а также представителей науки подтверждается данными на *рис. 1*.

Однако осуществление проектной деятельности невозможно в условиях «информационного голода», исключающего принятие обоснованных и верных управленческих решений, а также мониторинга степени эффективности реализации проекта. Предотвратить подобную ситуацию позволит разработка и внедрение учетно-аналитической системы, адаптированной к условиям проектного менеджмента и способной формировать релевантную информацию для команды проекта.

В основе проектного менеджмента всех видов экономической деятельности лежит концепция тройственного ограничения, представляющая собой дополнительные требования к процессу исполнения работ проекта [15]. Суть концепции заключается в установлении максимально допустимых значений по ресурсам, времени и качеству и последующей регламентацией на стадии планирования проекта.

Реализация проекта в рамках установленных ограничений базируется на системе учетных

процедур, позволяющих не только определить максимальный уровень затрат, временные рамки достижения поставленных целей, требования к результатам проекта, но и осуществить оперативный контроль за их соблюдением посредством данных, аккумулируемых на счетах бухгалтерского учета.

Таким образом, учетно-аналитическая система способствует реализации концепции тройственного ограничения в части:

- планирования и учета рабочего времени;
- классификации затрат наиболее оптимальным способом с последующим их распределением по соответствующим счетам синтетического и аналитического учета;
- составления текущей управленческой отчетности как в силу установленного временного значения (ежедневно, еженедельно и т.д.), так и по завершении значительных этапов или перехода к следующей стадии управления проектом.

У проектного менеджмента наблюдаются очевидные особенности, которые сказываются на модели ведения управленческого учета (*табл. 1*).

Представленные характеристики свидетельствуют о наличии явных отличительных признаков между управленческим учетом по традиционной модели и в системе проектного менеджмента. Выявленные признаки позволяют функционировать учетно-аналитической системе для целей проектного менеджмента эффективно и результативно [16–20].

Вследствие этого выполняется один из принципов проектного менеджмента в целом: «Делайте правильные вещи правильно». Такой подход способствует выявлению необходимых процессов с последующей регламентацией и стандартизацией их выполнения, что дает возможность сократить уровень затрат всех видов ресурсов до уровня, предусмотренного бюджетом проекта.

Отметим важную особенность проектного подхода, закрепленную в национальных требованиях к компетентности специалистов по управлению проектами: если в системе управленческого учета информационное обеспечение ориентировано на внутренних пользователей, то в проектном менеджменте заинтересованными сторонами проекта могут быть физические и юридические лица, а также компании и их объединения, органы власти всех уровней и их унитарные предприятия,

заинтересованные в осуществлении проекта либо находящиеся под его воздействием. Степень информационного обеспечения заинтересованных сторон определяется влиянием конкретного стейкхолдера на проект [1].

Управление экономическим субъектом с точки зрения проектного менеджмента ориентировано, прежде всего, на будущее (слово «проект» в переводе с латинского означает «заброшенный вперед»). Сбалансированное распределение всех видов ресурсов между проектной и основной (процессной) деятельностью должно способствовать созданию «фундамента» для активно функционирующей, прочной и эффективной организационно-экономической структуры экономического субъекта. Таким образом, учетно-аналитическая система экономического субъекта должна служить информационной базой для рационального распределения и использования ресурсов в течение всего жизненного цикла проекта.

Процесс управления проектом включает в себя пять стадий: инициацию, планирование, организацию и контроль, анализ и регулирование, закрытие. Каждая из них требует выработки новых, адаптированных к ним инструментов (*табл. 2*).

В соответствии с *табл. 2* учетная составляющая присуща каждой стадии процесса управления проектом. Перечисленные мероприятия необходимы для создания и поддержания наиболее комфортной среды осуществления проектов. Однако инструментарий, применяемый в традиционном управленческом учете, не способен обеспечить выполнение учетно-аналитических процедур при применении проектного менеджмента в полной мере¹ [21–25].

Проведенное исследование позволило установить существенные отличия в методологии управленческого учета при традиционной системе управления и в условиях внедрения системы проектного менеджмента. В целях повышения результативности управления проектами необходимо повысить релевантность вырабатываемой в системе управленческого учета информации на каждой стадии жизненного цикла проекта, что впоследствии повысит эффективность принимаемых управленческих

¹ Бондаренко Е.П., Вахрушина М.А. Стратегический управленческий учет и стратегический менеджмент: проблемы взаимосвязи / Современные системы финансового и управленческого учета: от теории к практике: сборник научных студенческих статей. Москва, 2017. С. 19–24.

решений. В этой связи достаточно перспективными и научно обоснованными видятся исследования по формированию полноценной системы управленческого учета для проектно-ориентированных организаций. В этой связи, прежде всего необходимо разработать учетно-аналитическое обеспечение для следующих проблемных областей:

- формирование системы счетов и типовых корреспондирующих записей для отражения всех операций, связанных с инициацией, планированием, выполнением и закрытием проекта, позволяющей вести автономный вариант управленческого учета;
- учетное обеспечение системы резервного менеджмента в рамках реализации типовых проектов;
- разработка методических подходов по калькулированию фактической себестоимости проекта;
- составление типовых внутренних стандартов и регламентов учетного и аналитического обеспечения проектного менеджмента;
- разработка комплекса первичной документации и форм управленческой отчетности, способных удовлетворять всем целям, задачам и принципам как проектной деятельности в целом, так конкретного проекта в частности.

Стоит отметить, что немаловажной процедурой также является архивация управленческой отчетности в целях накопления статистических данных о ходе реализации проекта, что поспособствует устранению определенных проблем на этапе планирования следующих проектов и повысит эффективность реализуемых в будущем.

В результате проведенного исследования были установлены следующие положения.

1. Проектный менеджмент как концепция управления базируется на ограничениях по времени, ресурсам и качеству, что и определяет отличительные особенности функционирования экономического субъекта и проектной модели управления. Учетно-аналитическая система играет первостепенную роль в определении, контроле за соблюдением соответствующих требований, анализе отклонений и выявлении причин представленных ограничений.

2. Управленческий учет в его классическом понимании и ориентации на проектный менеджмент имеет ряд отличительных особенностей. Ключевыми являются различия в части объекта учета, временного аспекта, пользователей, области учетно-аналитической деятельности, приоритета стейкхолдеров с точки зрения предоставления информации, ограничений по затратам, предметной области, горизонта планирования, объекта калькулирования, закрытия счетов, типовой организационной структуры. Возникновение таких расхождений следует считать следствием сути проектной деятельности, ориентированной на конкретный результат с заранее определенным уровнем затрат ресурсов в рамках бюджета.

3. Представляется возможным рассмотрение учетно-аналитической деятельности в соответствии со стадиями управления в проектном менеджменте (инициация, планирование, организация и контроль, анализ и регулирование, закрытие), каждая из которых требует разработки инструментария управленческого учета, способного обеспечивать команду управления проектом информацией необходимого качества, а также поддерживать непрерывность деятельности экономического субъекта в целом.

Таблица 1

Сравнительная характеристика традиционного и проектно-ориентированного управленческого учета

Table 1

Comparative characteristics of traditional and project-oriented management accounting

Признаки	Управленческий учет по традиционной модели	Управленческий учет в системе проектного менеджмента
Объект учета	Центры ответственности, бизнес-процессы, доходы, затраты, финансовые результаты	Проект, программа проектов, портфель проектов
Временной аспект	Учет ориентирован на будущее	Учетная деятельность строго ограничена временными рамками реализации проекта
Пользователи	Внутренние	Команда управления проектом

Приоритет стейкхолдеров с точки зрения предоставления информации	Высший управленческий персонал	Высший управленческий персонал с дифференциацией в зависимости от объема предоставленных ресурсов, в том числе команда проекта, куратор проекта и все лица, заинтересованные в реализации проекта
Ограничения по затратам	Ограничения затрат не предусматриваются	Ограничения по ресурсам, времени, качеству
Предметная область	Анализ, планирование, контроль	Стадии процесса управления (инициация, планирование, организация и контроль, анализ и регулирование, закрытие)
Область учетно-аналитической деятельности	Вся хозяйственная деятельность экономического субъекта	Определяется границами проекта
Горизонт планирования	Стратегический, оперативный	Определяется временными рамками проекта
Объект калькулирования	Одна единица продукции, заказ, передел, процесс	Проект, уникальный продукт, услуга
Учетный период	Календарный год	Срок реализации проекта
Типовая организационная структура	Функциональная, по центрам ответственности	Проектная, матричная, дивизионная
Принципы	Релевантность, достаточность, гибкость, конфиденциальность, ответственность, управляемость, достоверность, взаимозависимость	Гибкость, конкурентоспособность, разделение полномочий, дифференцированный подход, открытость

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Таблица 2

Классификация инструментов управленческого учета в зависимости от стадий управления проектами

Table 2

Classification of management accounting tools by project management phase

Стадии управления проектами	Характеристика стадий управления проектами	Применение инструментов управленческого учета
Инициация	Результатом этой стадии управления является санкционирование начала проекта	Создание резервов ресурсов под проект Выработка базовых показателей «качество», «ресурсы», «время» Стратегическое планирование Разработка регламентов Учет затрат на стадии «Инициация»
Планирование	Определение наилучшего способа действий для достижения поставленных целей проекта с помощью складывающейся обстановки	Разработка регламента планирования Бюджетирование. Составление сметы проекта Определение финансовой структуры проекта, выработка KPI Разработка форм отчетности и первичных учетных документов Трансфертное ценообразование Применение элементов методов Таргет-костинг, Кайзен-костинг, Lifecycle-costing CVP-анализ, лимитирование, расчет нормативных затрат Учет затрат на стадии «Планирование»
Организация и контроль	Осуществляется организация выполнения включенных в план проекта работ и контроль их	Составление текущей управленческой отчетности Документирование информации в системе

	выполнения с помощью созданной учетно-аналитической системы	управленческого учета Контроль постоянных и переменных затрат, регистрация фактических данных Учет затрат на стадии «Организация и контроль»
Анализ и регулирование	Осуществляется сравнение фактического выполнения с запланированным выполнением, анализ отклонений и их влияние на конечные результаты, оценка возможных корректирующих действий	Анализ текущего состояния проекта Определение системы сбалансированных показателей Выявление и анализ отклонений Прогнозирование состояния проекта Учет затрат на стадии «Анализ и регулирование»
Закрытие	Производится подтверждение и документальное оформление завершения всех работ проекта. Производится подтверждение и документальное оформление завершения всех работ проекта	Учет затрат на стадии «Завершение» Закрытие счетов и калькулирование себестоимости проекта Составление отчетности по результатам реализации проекта Анализ результатов проекта Архивация отчетности проекта для накопления статистических данных

Источник: авторская разработка

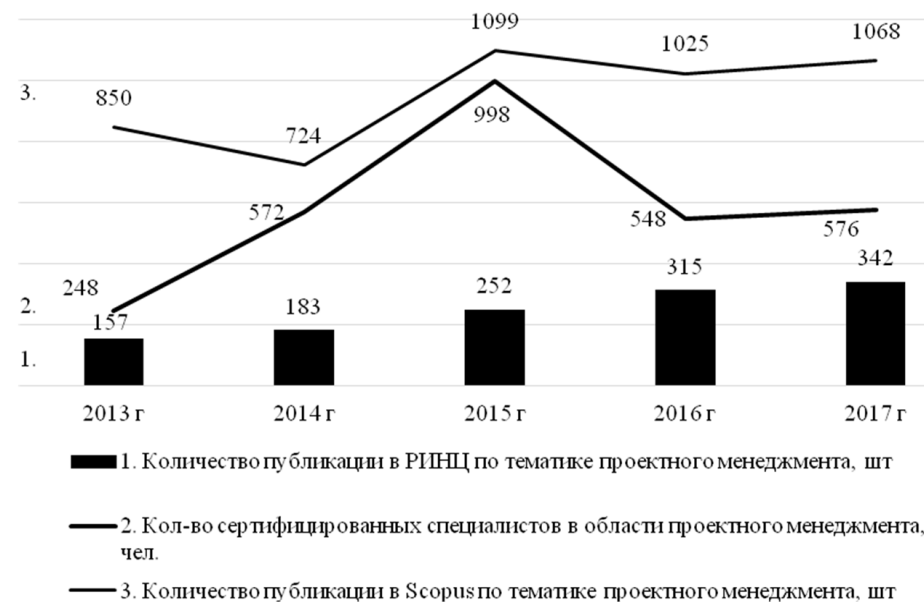
Source: Authoring

Рисунок 1

Принципиальная схема аналитического разреза «Финансовая структура» процессного и проектно-ориентированного бюджетирования

Figure 1

The conceptual chart on the analytical aspect *Financial Structure* of process- and project-based budgeting



Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Список литературы

1. Андреев А.А., Бурков В.Н., Воронаев В.И. и др. Управление проектами: Основы профессиональных знаний. Национальные требования к компетенции специалистов (NCB – SOVNET National Competence Baseline Version 3.1). М.: ЗАО Проектная ПРАКТИКА, 2014. 259 с.
2. Комов А.В. Понятие и принципы управления проектами // Наука и образование сегодня. 2018. № 2. С. 87–88.
3. Куценко Е.И. Процессный подход к проектному управлению предприятием // Экономика и предпринимательство. 2017. № 10-1. С. 871–875.
4. Романенко М.А. Концепция комплексности подходов к управлению проектами на предприятиях // Вестник Омского регионального института. 2017. № 2. С. 111–117.
5. Iranmanesh S.H., Shakhsi-Niaei M., Yazdi M.A.D. A Decision Support System for Stakeholder Management During Different Project Phases Considering Stakeholders' Personality Types and Available Resources (The Case of Behsama Web-Based Information System). *Journal of Information Technology Management*, 2018, vol. 9, iss. 4, pp. 679–700.
6. Nguyen H.L., Ignat C.-L. An Analysis of Merge Conflicts and Resolutions in Git-Based Open Source Projects. *Computer Supported Cooperative Work*, 2018, vol. 27, iss. 3-6, pp. 741–765.
URL: <https://doi.org/10.1007/s10606-018-9323-3>
7. Ghodrati N., Wing Yiu T., Wilkinson S., Shahbazpour M. Role of Management Strategies in Improving Labor Productivity in General Construction Projects in New Zealand: Managerial Perspective. *Journal of Management in Engineering*, 2018, vol. 34, iss. 6.
URL: [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000641](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000641)
8. Xiaoxiao Xu, Jiayuan Wang, Clyde Zhengdao Li, Wenke Huang, Nini Xia. Schedule Risk Analysis of Infrastructure Projects: A Hybrid Dynamic Approach. *Automation in Construction*, 2018, vol. 95, pp. 20–34. URL: <https://doi.org/10.1016/j.autcon.2018.07.026>
9. Pilkienė M., Alonderienė R., Chmieliauskas A., Šimkonis S., Müller R. The Governance of Horizontal Leadership in Projects. *International Journal of Project Management*, 2018, vol. 36, iss. 7, pp. 913–924.
URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.06.002>
10. Авдеева И.Л. Современные проблемы и тенденции развития проектного менеджмента в России // European Research. 2016. № 11. С. 26–28.
11. Анущенко К.А. Проектный менеджмент и проблемы его внедрения на предприятии // Бизнес и стратегии. 2016. № 3. С. 9–12.
12. Волкова А.В. Управление проектами на фоне развития инноваций // Регион: системы, экономика, управление. 2015. № 1. С. 97–100.
13. Генкин Е.В., Патуроев М.В. Использование проектно-ориентированных моделей управления в интегрированных организациях // Евразийское научное объединение. 2017. № 4. С. 108–111. URL: <http://esa-conference.ru/wp-content/uploads/files/pdf/Genkin-Evgenij-Viktorovich1.pdf>
14. Заболотских А.К., Синяева О.Ю. Направления применения проектного менеджмента в государственной сфере на сегодняшний день в Российской Федерации // Лидерство и менеджмент. 2015. № 3. С. 209–222. URL: <https://doi.org/10.18334/lim.2.3.2094>
15. Артонкина Н.В. Документационное обеспечение проектов в области информационных технологий // Управление проектами и программами. 2017. № 2. С. 132–142.
16. Булгакова С.В. Проекты как объекты управленческого учета / Апрельские научные чтения имени профессора Л.Т. Гиляровой. Воронеж: Изд-во ВГУ, 2016. С. 163–166.

17. Костюкова Е.И., Нецадимова Т.А. Диагностика учетно-аналитической системы торговых организаций. Аграрная наука, творчество, рост: материалы научной конференции. Ставрополь: Секвойя, 2017. С. 52–58.
18. Костюкова Е.И., Нецадимова Т.А. Особенности внутреннего аудита системы управленческого учета в организации. Аграрная наука, творчество, рост: материалы научной конференции. Ставрополь: Секвойя, 2016. С. 80–85.
19. Костюкова Е.И., Башкатова Т.А. Адаптация существующих методов и систем управленческого учета затрат для определения обоснованной себестоимости продукции крахмалопаточного производства // Бухучет в сельском хозяйстве. 2015. № 4. С. 44–53.
20. Колобкова И.Е., Янченко А.Ю. Типы и характеристика организационных структур, возникающих при проектном способе управления // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2016. № 2. С. 122–125. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/tipy-i-harakteristika-organizatsionnyh-struktur-voznikayuschih-pri-proektnom-sposobe-upravleniya>
21. Булгакова С.В. Направления развития управленческого учета в современной экономике России / Апрельские научные чтения имени профессора Л.Т. Гиляровской. Воронеж: Изд-во ВГУ, 2015. С. 158–161.
22. Вахрушина М.А. Проблемы и перспективы развития российского управленческого учета // Международный бухгалтерский учет. 2014. № 33. С. 12–23. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/problemy-i-perspektivy-razvitiya-rossiyskogo-upravlencheskogo-ucheta>
23. Кашинова Н.Э. Развитие проектного менеджмента в России: исторический аспект и современные тенденции // Экономика и предпринимательство. 2014. № 1-2. С. 74–77.
24. Хоружий Л.И., Катков Ю.Н. Когнитивный управленческий учет в системе устойчивого преобразования организации // Современный научный вестник. 2014. Т. 3. № 2. С. 87–92.
25. Хоружий Л.И., Павлычев А.И., Хоружий В.И. Методологические подходы к разделению производственного и управленческого учета // Бухучет в сельском хозяйстве. 2018. № 1. С. 45–59.

Информация о конфликте интересов

Мы, авторы данной статьи, со всей ответственностью заявляем о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

SPECIFICS OF MANAGEMENT ACCOUNTING IN PROJECT MANAGEMENT

Aleksii N. BOBRYSHEV^{a,*}, Nelli P. AGAFONOVA^b^a Stavropol State Agrarian University (Stavropol SAU), Stavropol, Russian Federation
bobryshevalexsey@yandex.ru
ORCID: not available^b Stavropol State Agrarian University (Stavropol SAU), Stavropol, Russian Federation
nelly.a1996@yandex.ru
ORCID: not available

* Corresponding author

Article history:Received 21 August 2018
Received in revised form
25 September 2018
Accepted 28 September 2018
Available online
15 November 2018**JEL classification:** P40, P47,
P49, P50, P51, P59**Keywords:** project
management, management
accounting, accounting and
analytical system, project,
project management stage**Abstract****Subject** Project management is a specific practice, requiring the information supply to make managerial decisions throughout the project phases. The research is initiated as project management in Russia still lacks sufficient a scientific-methodological and information underpinning. In the Western countries such a system proved to be effective and robust mechanism for managing business entities, thereby forming a new accounting area for accounting analysts.**Objectives** The research is to identify the specifics in management accounting as part of project management principles.**Methods** The theoretical and methodological underpinning relies upon proceedings of the Russian and foreign scholars in project management and management accounting, relevant publications in periodical. The research is based on the project and systems approaches, comparative and monographic methods.**Results** We analyzed the dissemination of the project management system in business structures and scientific milieu. We identified distinctions of project-related activities as compared with the process-related ones, which directly influence accounting and analytical procedures. The article presents comparative characteristics of conventional and project-oriented management accounting. Furthermore, we reconciled tools for management accounting and information needs of the project team throughout the project management phases.**Conclusions and Relevance** To implement the concept of project management completely, there should be a tool kit for finding information users need in accordance with relevant volume, quality and time limits. In this respect, management accounting tools should be adapted to the specific conditions of project activities for further research, development of a new accounting practice methodology and practical project management.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2018

Please cite this article as: Bobryshev A.N., Agafonova N.P. Specifics of Management Accounting in Project Management. *International Accounting*, 2018, vol. 21, iss. 11, pp. 1329–1339.
<https://doi.org/10.24891/ia.21.11.1329>**References**

1. Andreev A.A., Burkov V.N., Voropaev V.I. et al. *Upravlenie proektami: Osnovy professional'nykh znaniy. Natsional'nye trebovaniya k kompetensii spetsialistov (NCB – SOVNET National Competence Baseline Version 3.1)* [Project management: Principles of professional knowledge. National requirements to professional competence (NCB – SOVNET National Competence Baseline Version 3.1)]. Moscow, Proektnaya PRAKTIKA Publ., 2014, 259 p.
2. Komov A.V. [The concept and principles of project management]. *Nauka i obrazovanie segodnya = Science and Education Today*, 2018, no. 2, pp. 87–88. (In Russ.)

3. Kutsenko E.I. [The process-based approaches to corporate project management]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo* = *Journal of Economy and Entrepreneurship*, 2017, no. 10-1, pp. 871–875. (In Russ.)
4. Romanenko M.A. [The comprehensiveness concept of approaches to corporate project management]. *Vestnik Omskogo regional'nogo instituta* = *Bulletin of Omsk Regional Institute*, 2017, no. 2, pp. 111–117. (In Russ.)
5. Iranmanesh S.H., Shakhshi-Niaei M., Yazdi M.A.D. A Decision Support System for Stakeholder Management During Different Project Phases Considering Stakeholders' Personality Types and Available Resources (the Case of Behsama Web-Based Information System). *Journal of Information Technology Management*, 2018, vol. 9, iss. 4, pp. 679–700.
6. Nguyen H.L., Ignat C.-L. An Analysis of Merge Conflicts and Resolutions in Git-Based Open Source Projects. *Computer Supported Cooperative Work*, 2018, vol. 27, iss. 3-6, pp. 741–765.
URL: <https://doi.org/10.1007/s10606-018-9323-3>
7. Ghodrati N., Wing Yiu T., Wilkinson S., Shahbazpour M. Role of Management Strategies in Improving Labor Productivity in General Construction Projects in New Zealand: Managerial Perspective. *Journal of Management in Engineering*, 2018, vol. 34, iss. 6.
URL: [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000641](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000641)
8. Xiaoxiao Xu, Jiayuan Wang, Clyde Zhengdao Li, Wenke Huang, Nini Xia. Schedule Risk Analysis of Infrastructure Projects: A Hybrid Dynamic Approach. *Automation in Construction*, 2018, vol. 95, pp. 20–34. URL: <https://doi.org/10.1016/j.autcon.2018.07.026>
9. Pilkienė M., Alonderienė R., Chmieliauskas A., Šimkonis S., Müller R. The Governance of Horizontal Leadership in Projects. *International Journal of Project Management*, 2018, vol. 36, iss. 7, pp. 913–924.
URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.06.002>
10. Avdeeva I.L. [Contemporary issues and trends in project management in Russia]. *European Research*, 2016, no. 11, pp. 26–28. (In Russ.)
11. Anushchenkova K.A. [Project management and its enterprise implementation issues]. *Bizness i strategii* = *Business and Strategies*, 2016, no. 3, pp. 9–12. (In Russ.)
12. Volkova A.V. [Management of projects against development of innovations]. *Region: sistemy, ekonomika, upravlenie* = *Region: Systems, Economy, Management*, 2015, no. 1, pp. 97–100. (In Russ.)
13. Genkin E.V., Paturoev M.V. [The use of project-oriented management models in integrated entities]. *Evrasiiskoe nauchnoe ob"edinenie* = *Eurasian Scientific Association*, 2017, no. 4, pp. 108–111. URL: <http://esa-conference.ru/wp-content/uploads/files/pdf/Genkin-Evgenij-Viktorovich1.pdf> (In Russ.)
14. Zabolotskikh A.K., Sinyaeva O.Yu. [Areas of application of project management in the public sphere in today's Russia]. *Liderstvo i menedzhment* = *Leadership and Management*, 2015, no. 3, pp. 209–222. (In Russ.) URL: <https://doi.org/10.18334/lim.2.3.2094>
15. Artonkina N.V. [IT-projects documentary support]. *Upravlenie proektami i programmami* = *Management of Projects and Programs*, 2017, no. 2, pp. 132–142. (In Russ.)
16. Bulgakova S.V. *Proekty kak ob"ekty upravlencheskogo ucheta. V kn.: April'skie nauchnye chteniya imeni professora L.T. Gilyarovskoi* [Projects as items of management accounting. In: The April Readings named after the professor L.T. Gilyarovskaya]. Voronezh, Voronezh State University Publ., 2016, pp. 163–166.
17. Kostyukova E.I., Neshchadimova T.A. [Evaluation of the accounting and analytical system]. *Agrarnaya nauka, tvorchestvo, rost: materialy nauchnoi konferentsii* [Proc. Sci. Conf. Agrarian Science, Creative Activity, Growth]. Stavropol, Sekvoiya Publ., 2017, pp. 52–58.

18. Kostyukova E.I., Neshchadimova T.A. [Specifics of internal audit of the management accounting system in a company]. *Agrarnaya nauka, tvorchestvo, rost: materialy nauchnoi konferentsii* [Proc. Sci. Conf. Agrarian Science, Creative Activity, Growth]. Stavropol, Sekvoiya Publ., 2016, pp. 80–85.
19. Kostyukova E.I., Bashkatova T.A. [Adaptation of existing methods and systems of management cost accounting to determine the reasonable cost of production of starch production]. *Bukhuchet v sel'skom khozyaistve* = *Journal of Accounting in Agriculture*, 2015, no. 4, pp. 44–53. (In Russ.)
20. Kolobkova I.E., Yanchenko A.Yu. [Types and characteristics of organizational structures resulting from the project approach]. *Azimut nauchnykh issledovaniy: Ekonomika i upravlenie* = *ASR: Economics and Management*, 2016, no. 2, pp. 122–125.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/tipy-i-harakteristika-organizatsionnyh-struktur-voznikayuschih-pri-proektnom-sposobe-upravleniya> (In Russ.)
21. Bulgakova S.V. *Napravleniya razvitiya upravlencheskogo ucheta v sovremennoi ekonomike Rossii. V kn.: April'skie nauchnye chteniya imeni professora L.T. Gilyarovskoi* [Areas for management accounting development in the contemporary economy of Russia. In: The April Readings named after the professor L.T. Gilyarovskaya]. Voronezh, Voronezh State University Publ., 2015, pp. 158–161.
22. Vakhrushina M.A. [Problems and prospects of managerial accounting development in Russia]. *Mezhdunarodnyi bukhgalterskii uchet* = *International Accounting*, 2014, no. 33, pp. 12–23.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/problemy-i-perspektivy-razvitiya-rossiyskogo-upravlencheskogo-ucheta> (In Russ.)
23. Kashinova N.E. [Development of project management in Russia: Historical aspect and modern trends]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo* = *Journal of Economy and Entrepreneurship*, 2014, no. 1–2, pp. 74–77. (In Russ.)
24. Khoruzhii L.I., Katkov Yu.N. [Cognitive management accounting as part of sustainable corporate transformation]. *Sovremennyy nauchnyi vestnik* = *Contemporary Bulletin of Science*, 2014, vol. 3, no. 2, pp. 87–92. (In Russ.)
25. Khoruzhii L.I., Pavlychev A.I., Khoruzhii V.I. [Methodological approaches to the separation of production and management accounting]. *Bukhuchet v sel'skom khozyaistve* = *Journal of Accounting in Agriculture*, 2018, no. 1, pp. 45–59. (In Russ.)

Conflict-of-interest notification

We, the authors of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.