

УДК 334.02  
ББК 65.05

DOI: 10.25683/VOLBI.2019.48.367

**Kolesnik Natalya Fyodorovna,**  
Doctor of Economics,  
Professor of the Department of Accounting,  
Analysis and Audit,  
National Research  
Mordovia State University,  
Saransk,  
e-mail: kolesniknf@mail.ru

**Shibileva Olga Viktorovna,**  
Candidate of Economic,  
Associate Professor of the Department of Accounting,  
Analysis and Audit,  
National Research  
Mordovia State University,  
Saransk,  
e-mail: o.shibileva@rambler.ru

**Колесник Наталья Федоровна,**  
д-р экон. наук,  
профессор кафедры бухгалтерского учета, анализа и аудита,  
Национальный исследовательский  
Мордовский государственный  
университет имени Н. П. Огарева,  
Саранск,  
e-mail: kolesniknf@mail.ru

**Шибилева Ольга Викторовна,**  
канд. экон. наук,  
доцент кафедры бухгалтерского учета, анализа и аудита,  
Национальный исследовательский  
Мордовский государственный  
университет им. Н. П. Огарева,  
Саранск,  
e-mail: o.shibileva@rambler.ru

## УЧЕТ И КОНТРОЛЬ РАСХОДОВ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В СИСТЕМЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

### COST ACCOUNTING AND CONTROL OF BUSINESS PROCESSES IN THE SYSTEM OF BUDGETING

08.00.12 – Бухгалтерский учет, статистика  
08.00.12 – Accounting, statistics

*В условиях жесткой борьбы за конкурентные преимущества отечественные предприятия вынуждены реформировать существующие внутренние организационные структуры, методы ведения бизнеса на основе современных концепций управления предприятием.*

*На сегодняшний день наиболее современным и действенным инструментом достижения стратегических целей предприятия является процессно-ориентированный подход, предполагающий управление отдельными бизнес-процессами компании. Эффективная деятельность бизнес-процессов во многом определяется системой управления материальными, трудовыми и финансовыми ресурсами, оперативностью реагирования на изменения внутренней и внешней среды, что требует выбора действенных управленческих технологий, одной из которых является бюджетирование.*

*Отсюда объективно возникает необходимость создания эффективной системы бюджетирования на уровне отдельных бизнес-процессов, subprocesses, видов работ и операций, которая должна стать единым процессом наблюдения, проверки и активного воздействия в форме обратной связи на управляемый объект.*

*В этой связи требуется разработка методологии учета и контроля исполнения бюджетов расходов применительно к процессно-ориентированным производствам. Формирование информации о деятельности бизнес-процессов позволит сопоставить полученные доходы с понесенными расходами, повысить точность калькулирования себестоимости, осуществлять комплексный контроль за формированием финансового результата предприятия по различным видам деятельности. Методика базируется на разработке классификации бизнес-процессов, subprocesses, видов работ и операций применительно к специфике ивейного производства, определении перечня показателей*

*бюджетов бизнес-процессов, модернизации системы синтетических и аналитических счетов для учета и контроля расходов бизнес-процессов. Обоснованы предложения по проведению контроля за исполнением бюджета расходов бизнес-процессов, рекомендованы формы для оформления его результатов.*

*In the context of a tough struggle for competitive advantages the domestic enterprises have to reform the existing internal organizational structures, methods of doing business on the basis of modern concepts of enterprise management.*

*To date, the most modern and effective tool for achieving the strategic goals of the enterprise is a process-oriented approach, involving management of individual business processes of the company. The effective operation of business processes is largely determined by the system of management of material, labor and financial resources, responsiveness to changes in the internal and external environment, which requires the choice of effective management technologies, one of which is budgeting.*

*Objectively, there is a need to create an effective system of budgeting at the level of individual business processes, subprocesses, types of work and operations, which should become a single process of observation, verification and active impact in the form of feedback on the managed object.*

*In this regard, it is necessary to develop a methodology for accounting and monitoring the execution of expenditure budgets in relation to process-oriented industries. The formation of information about the activities of business processes will allow to compare the income with the costs incurred, to improve the accuracy of cost calculation, to exercise comprehensive control over the formation of the financial result of the enterprise for various activities. The method is based on the development of classification of business processes,*

*subprocesses, types of work and operations in relation to the specifics of garment production, determining the list of indicators of business process budgets, modernization of the system of synthetic and analytical accounts for accounting and control of business process costs. The proposals for the control over the execution of the budget of business processes expenses are substantiated, the forms for registration of its results are recommended.*

*Ключевые слова: бюджет, бюджетирование расходов, документ, методика, процессно-ориентированное бюджетирование, учет, контроль, классификация, subprocesses, центры финансовой ответственности, ABC-ABB методы.*

*Keywords: budget, budgeting of expenses, document, methodology, process-oriented budgeting, accounting, control, classification, subprocesses, financial responsibility centers, ABC-ABB methods.*

### Введение

**Актуальность и целесообразность** разработки темы. В современных условиях отечественные предприятия призваны реформировать существующие методы ведения бизнеса на основе современных концепций управления предприятием, поскольку основным направлением эффективной деятельности является обеспечение доходности на любой стадии жизненного цикла. Именно структурные подразделения обязаны уделять пристальное внимание уровню и качеству своих расходов, оказывающих непосредственное влияние на результат их деятельности.

Грамотное управление расходами на основе прогрессивных управленческих технологий является залогом успешного развития и повышения конкурентоспособности предприятий. Важную роль в этом процессе играет бюджетирование, при этом взаимосвязь бюджетирования расходов с учетом, контролем в разрезе бизнес-процессов представляет собой систему, измеряющую и оценивающую полученные результаты в сравнении с бюджетными показателями. В этой связи особую значимость приобретает исследование вопросов учета и контроля расходов бизнес-процессов в целях получения полной, своевременной и систематизированной информации для принятия управленческих решений по их снижению и оптимизации.

**Степень научной разработанности** проблемы. Исследованием вопросов учета и контроля расходов и процесса их бюджетирования занимались ведущие отечественные и зарубежные ученые-экономисты. Однако недостаточно разработанными остаются вопросы формирования информации о расходах бизнес-процессов в системе бюджетирования и их взаимосвязи с контролем.

**Научная новизна** исследования заключается в обосновании методических подходов к организации учета и контроля расходов бизнес-процессов в системе бюджетирования, отвечающим современным требованиям управления предприятием.

**Цель** исследования — разработка методики учета и контроля расходов бизнес-процессов в системе бюджетирования применительно к условиям функционирования процессных производств.

Для достижения цели к решению были поставлены следующие задачи:

— рассмотреть теоретические и практические аспекты процессно-ориентированного подхода к управлению расходами;

— разработать методику учета и контроля расходов бизнес-процессов в системе бюджетирования на основе классификации бизнес-процессов, определения показателей бюджетов, модернизации системы синтетических и аналитических счетов;

— предложить методический инструментарий контроля исполнения бюджетов расходов бизнес-процессов.

**Методологическая основа** исследования. Исследование базируется на фундаментальных работах ведущих зарубежных и отечественных ученых в области бухгалтерского учета, бюджетирования и контроля расходов, системного подхода к объекту исследования, на общенаучных и специальных приемах и методах — наблюдения и изучения накопленного опыта.

**Теоретическая и практическая значимость** результатов исследования. Рекомендации, сделанные в ходе исследования, углубляют теоретико-методические аспекты учета и контроля расходов в системе бюджетирования. Предложенная методика учета и контроля расходов бизнес-процессов в системе бюджетирования позволит сформировать учетно-контрольное обеспечения бюджетирования расходов в соответствии с требованиями эффективного использования ресурсов на всех этапах производственного цикла.

### Методика исследования

Для разработки эффективной методики учета и контроля расходов бизнес-процессов в системе бюджетирования следует рассмотреть теоретические и практические аспекты процессно-ориентированного подхода к управлению расходами.

Традиционная линейно-функциональная структура управления предприятием не отвечает потребностям его эффективного функционирования в современных условиях. Адаптивные или органические структуры управления, главным свойством которых является их способность изменить свою форму, приспосабливаясь к изменяющимся условиям окружающей внешней среды, призваны решить эту проблему [1]. К таким структурам относятся процессно-ориентированные структуры управления — АВМ, представляющие комплексное программное решение, предназначенное для построения и эксплуатации информационно-аналитических систем управления расходами, доходами, прибылью [2].

В условиях процессно-ориентированного управления упрощаются многоуровневые организационные структуры и происходит большая ориентация на потребителя. Процессный подход основывается на понятии бизнес-процесса, сущность которого по разному раскрывается в отечественных и зарубежных литературных источниках. Большинство авторов определяют бизнес-процесс как последовательность различных видов деятельности, которые вместе взятые создают результат (продукт, услугу), представляющий ценность для потребителя и клиентов [3]. По мнению Е. А. Шароватовой, «бизнес-процесс — это целенаправленная последовательность различных видов деятельности (субпроцессов, видов работ и операций), создающих результат (продукт, услугу), представляющий ценность для потребителя, а также позволяющих оценить степень удовлетворенности результатами бизнес-процесса» [4].

В отечественной и зарубежной литературе приводятся разные подходы к составу и классификации

бизнес-процессов. Рассмотрев имеющиеся подходы [5–8], а также требования ГОСТ Р ИСО 9001—2008», бизнес-процессы можно классифицировать: основные — добавляющие потребительскую стоимость продукту (товару, услуге), и вспомогательные или обеспечивающие бизнес-процессы — не добавляющие потребительской ценности продукту (товару, услуге) [9].

### Апробация методики

Предприятия по производству швейных изделий включают разнообразный перечень бизнес-процессов, subprocesses и видов работ, который можно сгруппировать следующим образом:

а) основные бизнес-процессы:

*маркетинг*: маркетинговые исследования; разработка товарной и ценовой политики; продвижение продукции;

*снабжение*: оформление договоров; приемка; хранение;

*производство*: проектирование (разработка эскизов будущего изделия, выбор типов ткани, фурнитуры и цветовая гамма);

*конструирование*: подготовка эскизов, чертежей, создание лекал и разработка технической документации; раскрой; пошив; отделка; контроль качества;

*сбыт*: упаковка; хранение; транспортировка; расчеты;

б) вспомогательные бизнес-процессы:

*управление финансами*;

*управление персоналом*;

*управление учетно-информационным обеспечением*;

*обеспечение деятельности предприятия*.

В составе основных бизнес-процессов следует выделить subprocesses, критерием выделения которых являются технологические и организационные особенности производства. Далее, в соответствии с предлагаемым подходом, объектами учета расходов могут выступать виды работ и операции соответствующих subprocesses.

Управление расходами бизнес-процессов на основе бюджетирования представляет собой информационную систему внутрихозяйственного управления, которая объединяет все бизнес-процессы, позволяет проконтролировать величину затрат видов ресурсов и выявить резервы их экономии.

Процесс бюджетирования расходов начинается с определения показателей и составления следующих бюджетных форм [10]:

- план объема реализации;
- производственная программа;
- баланс объема выпускаемой продукции на складе;
- бюджет прямых трудозатрат;
- расчет общепроизводственных затрат;
- план расходов на управленческие нужды;
- расчет коммерческих расходов.

Одной из форм бюджета является смета расходов предприятия, включающая детальную расшифровку отдельных сумм затрат с обоснованием целесообразности осуществления расходов. При этом основная цель — определить роль каждого бизнес-процесса в формировании затрат с помощью бюджетов [11].

Основой формирования бюджетов для достижения поставленных целей может выступать методологический подход к бюджетированию — построение бюджетов на основе выделения бизнес-процессов (видов деятельности) — АБВ-метод (activity based budgeting). По мнению известного зарубежного ученого А. Апчерча, «когда организация применяет АБВ, руководство планирует будущие расходы в соответствии с представлениями о количестве и величинах носителей затрат (драйверов затрат) по каждому виду деятельности. На основании этих оценок определяются затраты, необходимые для обеспечения планируемого объема деятельности» [12].

На примере швейного производства такой бюджет может выглядеть в условных единицах следующим образом (табл. 1).

Таблица 1

Бюджет расходов по объектам калькулирования subprocessa «Пошив», руб.

Шифр статьи калькуляции	Статья калькуляции	Вид продукции		
		Костюм мужской	Куртка женская	Костюм детский
40101	Сырье и основные материалы	450,6	526,7	218,4
40102	Вспомогательные материалы	257,4	347,8	138,9
40103	Упаковочные материалы	25,6	36,8	24,4
40105	Тара наружная	147,8	159,9	135,2
40104	Расходы на оплату труда производственных рабочих	528,55	629,4	442,06
40105	Отчисления страховых взносов в части расходов на оплату труда производственных рабочих, 30 %	158,57	188,82	132,62
40106	Потери от брака	164,69	196,50	126,7
	Итого	1733,21	2085,92	1218,28

В условиях процессно-ориентированного бюджетирования расходов учет и контроль по ЦФО оценивает соответствие достигнутых показателей запланированным по каждому бизнес-процессу (центру ответственности).

Необходимым условием при этом является разработка структуры мест возникновения затрат, которая определяется организационной структурой предприятия. В качестве мест возникновения затрат можно выделить как предприятие в целом, так и бизнес-процессы, виды деятельности, функции, операции.

Внедрение системы бюджетирования расходов по ЦФО требует разработки системы показателей бухгалтерского учета, контроля и анализа бюджета расходов. В этих целях необходимо разработать многоуровневые аналитические счета в рамках синтетических счетов с последующей детализацией расходов: по видам, экономическим элементам, местам возникновения и ЦФО. Данный подход соответствует системе учета затрат АВС, позволяющей выявить причинно-следственную связь результатов и затрат по определенным видам деятельности и видам продукции.

Следовательно, ABC (Activity based costing) — это система учета затрат, измеряющая затраты и их изменения по объектам, процессам и ресурсам [13].

На примере швейного производства subprocessы и виды работ (операции) можно представить следующим образом. Subprocess «Проектирование» включает следующие виды работ: построение эскиза модели; разработка лекал модели, расчет стоимости модели; subprocess «Раскрой» включает: расчет кусков ткани, раскладку и комбинирование лекал, обметку, крой изделия; subprocess «Вышивание» состоит из следующих видов работ: подбор нитей, прокладка кроя, запыливание деталей кроя, вышивка; subprocess «Пошив» включает виды работ: раскомпоновка кроя изделия, пошив изделия, обметывание, пришив пуговиц, вставка молний, вставка фурнитуры, влажная тепловая обработка, subprocess «Контроль качества» включает визуальную проверку.

Наиболее точные данные о расходах в условиях процессного подхода формируются при прямом отнесении произведенных затрат на себестоимость продукции. Косвенные расходы должны подвергаться ABC-анализу, что позволит выявить причинно-следственную связь с факторами и далее распределять их по наиболее подходящей базе распределения.

Формирование учетно-контрольного обеспечения бюджетирования расходов требует модернизации аналитического учета затрат, основанной на выделении subprocessов, видов работ и операций, статей калькуляции и видов продукции. В этих целях предлагается формировать информацию о расходах по следующим уровням субсчетов:

- 1-й уровень — счет бизнес-процесса;
- 2-й уровень — виды продукции;
- 3-й уровень — вид работ;
- 4-й уровень — статьи калькуляции.

Каждому бизнес-процессу и subprocessу будет соответствовать свое обозначение счета: 20 «Основное производство», субсчет:

- 20.1 — проектирование;
- 20.2 — раскрой;
- 20.3 — вышивание;
- 20.4 — пошив;
- 20.5 — контроль качества.

Далее необходима дальнейшая детализация субсчетов: по видам продукции (два разряда), видам работ (один разряд), статьям калькуляции (один разряд).

В первичных документах по оформлению расходных хозяйственных операций целесообразно указывать коды бизнес-процессов, subprocessов и видов работ.

Процесс бюджетирования взаимосвязан с контролем затрат, так как становится основой для анализа исполнения бюджетов бизнес-процессов и с принятием объективных решений осуществляется на этапе управления, планирования и учета корректирующих действий исполнителями бизнес-процессов. Для повышения эффективности расходования ресурсов в системе бюджетирования включаются все виды контроля затрат — *предварительный* (прогнозирует цели, задачи, планы и бюджеты), *текущий* (организован на полном соизмерении внутренних и внешних возможностей деятельности), *заключительный* (нацелен на перспективу и предусматривает сравнение полученных результатов с запланированными) [14].

Основная задача *предварительного бюджетного контроля* — установить возникающие трудности, препятствующие исполнению бюджетов, который осуществля-

ется в процессе формирования бюджетов, позволяющий оценить ожидаемые продажи и изготовление продукции (оказание работ, услуг), рассматривая привлечение необходимых ресурсов.

Возможны две взаимодополняющие формы *текущего бюджетного контроля* — это *наблюдение за исполнением бюджетов*, исходящих из первичной учетной информации, которое объективно и достаточно точно определяет фактор отклонений между бюджетными и фактическими показателями в информационно-учетных документах, и *наблюдение за исполнителем бюджетов*, которое осуществляется посредством общения взаимосвязанных участников деятельности хозяйствующего субъекта, выявляет причины, не поддающиеся учету в информационно-учетных документах, оперативно и действенно [15].

*Заключительный бюджетный контроль* выполняется по завершении бюджетного цикла для дальнейшего планирования или по окончании установленной отчетной даты, осуществляется сопоставление фактических и бюджетных показателей, при этом формируется сводный отчет всех исполнителей по бизнес-процессам. Если выявлены несоответствия нормативного уровня, исполнитель бюджета представляет пояснения по факту отклонений с мероприятиями по устранению негативных причин.

В процессе исполнения бюджетов бизнес-процессов должна обеспечиваться обратная связь контроля с системой бюджетирования [16]. Проведение план-факт-анализа позволит выявить причины отклонений и произвести корректировку бюджетных показателей.

Отметим, что реализация функционально значимых действий системы контроля в бюджетировании имеет направления:

- установление фактического состояния организации;
- наблюдение за исполнением бюджетных заданий, утвержденной системой плановых показателей;
- определение степени отклонений фактических результатов деятельности от запланированных;
- обнаружение размера отклонений финансового состояния предприятия и темпов его развития;
- анализ раскрываемых отклонений и степень их воздействия на финансово-хозяйственную деятельность;
- выяснение причин возникших отклонений;
- разработка и формирование эффективных управленческих решений согласно установленным целям и показателям по достижению оптимального состояния финансовой деятельности организации;
- вносить уточняющие изменения на каждые цели и показатели финансового развития организации в соответствии с изменением рыночной конъюнктуры.

Таким образом, посредством функции обратной связи осуществляется контроль в системе бюджетирования, реализуется цикличность бюджетного процесса, устанавливается баланс между целями и возможностями организации.

Результаты проведенного контроля рекомендуется оформлять следующим документом (табл. 2 на стр. 62).

При проведении процесса выявления отклонений в модели фактического исполнения бюджетных параметров обнаруживается причинно-следственная связь с ответственными лицами или подразделениями. Обратная связь в системе текущего бюджетного контроля осуществляется в виде отчетов, периодичность которых зависит от уровня и потребности управления организации в центрах ответственности.

Таблица 2

Отчет по контролю расходов по статьям субпроцесса «Пошив»

Статья расходов	Элемент расходов											
	Материальные затраты		Затраты на оплату труда		Отчисления на соцнужды		Амортизация		Прочие расходы		Итого	
	по нормам	отклон. от норм	по нормам	отклон. от норм	по нормам	отклон. от норм	по нормам	отклон. от норм	по нормам	отклон. от норм	по нормам	отклон. от норм
Стоимость сырья и материалов			x	x	x	x	x	x	x	x		
Основная заработная плата производственных рабочих	x	x			x	x	x	x	x	x		
Отчисления на социальные нужды от заработной платы производственных рабочих	x	x	x	x				x	x	x	x	
РСЭО, в т.ч.:								x	x			
затраты на обслуживание оборудования								x	x			
затраты на ремонт оборудования								x	x			
топливо и энергия			x	x	x	x	x	x	x	x		
смазочные материалы			x	x	x	x	x	x	x	x		
<b>Всего по субпроцессу</b>												

**Заключение**

Обобщая вышеизложенное, можно сделать вывод, что учет и контроль расходов бизнес-процессов в системе бюджетирования координирует финансово-хозяйственную деятельность, повышает и адаптирует управляемость организации к изменениям во внутренней и внешней среде, снижает возможность злоупотреблений

и ошибок в управлении, обеспечивает взаимосвязь различных аспектов деятельности, формирует единое видение планов предприятия и возникающих в процессе их осуществления проблем всеми ответственными работниками, обеспечивает более ответственный подход специалистов к принятию решений, лучшую мотивацию их деятельности и ее оценку.

**БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК**

- Ланчаков А. Б. К вопросу оценки эффективности адаптивной организационной структуры управления предприятием // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. 2017. № 1-1. С. 67–71.
- Новиков Р. В., Сихимбаева Д. Р. Процессно-ориентированный подход в управлении отечественными предприятиями на базе моделирования бизнес-процессов // Международный студенческий научный вестник. 2018. № 2. URL: <http://eduherald.ru/ru/article/view?id=18407>
- Кардапольцев К. Е., Бургучев Г. И. Особенности процессного подхода построения системы бюджетирования в коммерческой организации // Современные научные исследования и инновации. 2015. № 4-3 (48). С. 40–44.
- Шароватова Е. А. Модель учета затрат на управление бизнес-процессом по контролю качества продукции // Международный бухгалтерский учет. 2016. Т. 19. Вып. 16. С. 17–27.
- Сулейманова А. К., Омарова О. Ф. Классификация бизнес-процессов в системе управленческого учета // Экономические науки. 2017. № 7-1 (61). С. 46–49.
- Вайкок М. А. Оценка влияния бизнес-процессов на эффективность деятельности промышленного предприятия // Российское предпринимательство. 2014. № 08. С. 71–82.
- Савельева Д. В., Кононов В. Н., Карпова И. Н. Совершенствование бухгалтерского учета расчетов с подотчетными лицами с использованием инструментов моделирования бизнес-процессов // Проблемы и перспективы экономики и управления : материалы V Международной науч. конф. (Санкт-Петербург). 2016. С. 87–94.
- Сооляттэ А. Ю. Бизнес-модели компаний: определение, эволюция, описание // Информационный портал об управлении российскими предприятиями. URL: <http://www.finexperttraining.ru/index.php>
- ГОСТ Р ИСО 9001—2008. Системы менеджмента качества. Требования // Национальный стандарт Российской Федерации системы менеджмента качества. Требования Quality management systems. Requirements. URL: <http://docs.cntd.ru/document/1200068732>
- Остаев Г. Я. Необходимость внедрения бюджетирования в организациях // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. 2016. № 12 (396). С. 24–31.
- Завьялова Е. С. Основные принципы создания системы контроля на предприятии // Современные научные исследования и инновации. 2015. № 2 (46). С. 174–176.
- Activity-Based Budgeting (ABB) // Chartered Global Management Accountant. June 11, 2013. URL: <https://www.cgma.org/resources/tools/essential-tools/activity-based-budgeting.html>
- Activity-based costing (ABC) // Chartered Global Management Accountant. June 11, 2013. URL: <https://www.cgma.org/resources/tools/essential-tools/activity-based-costing.html>

14. Даудов С. Д., Ковалева О. Н. Оценка системы внутреннего контроля внутренним аудитором как метод повышения эффективности бизнес-процессов организации // Вестник НГИЭИ. 2017. № 7 (74). С. 132–147.
15. Скачко Г. А., Тихонов Г. В. Основы формирования системы внутреннего контроля в условиях рыночной экономики // Аудиторские ведомости. 2017. № 1-2. С. 167–176.
16. Management Control System — Definition, Characteristics and More. URL: <https://www.cleverism.com/management-control-system-guide/>

## REFERENCES

1. Lanchakov A. B. To the question of assessing the effectiveness of adaptive organizational structure of enterprise management. *News of the Tula state University. Economic and legal sciences*, 2017, no. 1-1, pp. 67–71. (In Russ.).
2. Novikov R. V., Sihimbaev D. R. Process-oriented approach to managing domestic enterprises on the basis of modeling business processes. *International student scientific Bulletin*, 2018, no. 2. (In Russ.). URL: <http://eduherald.ru/ru/article/view?id=18407>
3. Kardapoltzev K. E., Surguchev G. I. Features of the process approach of construction of system of budgeting in the commercial organizations. *Modern scientific researches and innovations*, 2015, no. 4-3 (48), pp. 40–44. (In Russ.).
4. Sharovatova E. A. Cost accounting Model for business process management for product quality control. *International accounting*, 2016, 19 (16), pp. 17–27. (In Russ.).
5. Suleymanova A. K., Omarova O. F. Classification of business processes in the system of management accounting. *Economic Sciences*, 2017, no.7-1, pp. 46–49. (In Russ.).
6. Vaikok M. A. The Assessment of influence of business processes on the efficiency of an industrial enterprise. *Journal of Russian entrepreneurship*, 2014, no. 08, pp. 71–82. (In Russ.).
7. Savelyeva D. V., Kononov V. N., Karpova I. N. Improvement of accounting of settlements with accountable persons using business process modeling tools. *Problems and prospects of Economics and management*. Proceedings of the V International scientific conf. (St. Petersburg). 2016. Pp. 87–94. (In Russ.).
8. Coolatta A. Y. Business model of companies: definition, evolution, description. *Information portal on management of the Russian enterprises*. (In Russ.). URL: <http://www.finexperttraining.ru/index.php> ahhh!
9. GOST R ISO 9001—2008. Quality management Systems. Requirements. (In Russ.). URL: <http://docs.cntd.ru/document/1200068732>
10. Ostaev G. Ya. The Need for the introduction of budgeting in organizations. *Accounting in budget and non-profit organizations*, 2016, no. 12, pp. 24–31. (In Russ.).
11. Zavyalova E. S. Basic principles of creation of control system at the enterprise. *Modern scientific researches and innovations*, 2015, no. 2, pp. 174–176. (In Russ.).
12. Activity-Based Budgeting (ABB). *Chartered Global Management Accountant*. June 11, 2013. URL: <https://www.cgma.org/resources/tools/essential-tools/activity-based-budgeting.html>
13. Activity-based costing (ABC). *Chartered Global Management Accountant*. June 11, 2013. URL: <https://www.cgma.org/resources/tools/essential-tools/activity-based-costing.html>
14. Daudov S. D., Kovalev O. N. Evaluation of the internal control system the internal auditor as a method of increasing the efficiency of business processes of the organization. *Bulletin of NGIEI*, 2017, no. 7, pp. 132–147. (In Russ.).
15. Skachko G. A., Tikhonov G. V. Bases of formation of system of internal control in the conditions of market economy. *Bulletin of auditor*, 2017, no. 1-2, pp. 167–176. (In Russ.).
16. Management Control System — Definition, Characteristics and More. URL: <https://www.cleverism.com/management-control-system-guide/>

**Как цитировать статью:** Колесник Н. Ф., Шибилева О. В. Учет и контроль расходов бизнес-процессов в системе бюджетирования // Бизнес. Образование. Право. 2019. № 3 (48). С. 58–63. DOI: 10.25683/VOLBI.2019.48.367.

**For citation:** Kolesnik N. F., Shibileva O. V. Cost accounting and control of business processes in the system of budgeting. *Business. Education. Law*, 2019, no. 3, pp. 58–63. DOI: 10.25683/VOLBI.2019.48.367.