

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«СТАВРОПОЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»

На правах рукописи

**Агафонова Нелли Павловна**

**РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА ПО ПРОЕКТАМ**

Специальность 08.00.12 – Бухгалтерский учет, статистика

Диссертация на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Научный руководитель  
доктор экономических наук, доцент  
Бобрышев Алексей Николаевич

Ставрополь – 2022

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Введение</b> .....	3
<b>Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ</b>	
<b>УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА ПО ПРОЕКТАМ</b> .....	13
1.1. Проектный менеджмент в обосновании концепции учета по проектам.....	13
1.2. Проект как объект управленческого учета.....	32
1.3. Формирование системных свойств управленческого учета по проектам.....	42
<b>Глава 2. УЧЕТНО-ОТЧЕТНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПО ПРОЕКТАМ</b> .....	
59	
2.1. Возможности и ограничения развития управленческого учета по проектам.....	59
2.2. Модель учетного сопровождения проектной деятельности.....	78
2.3. Управленческая отчетность по проектам экономического субъекта.....	98
<b>Глава 3. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И КОНТРОЛЬНО-АНАЛИТИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ</b> .....	
123	
3.1. Методический подход к комплексной оценке эффективности реализации проектов.....	123
3.2. Бюджетирование и контроль в управленческом учете по проектам.....	149
3.3. Разработка регламента управленческого учета по проектам.....	166
<b>Заключение</b> .....	174
<b>Список использованной литературы</b> .....	179
<b>Приложения</b> .....	196

## Введение

**Актуальность темы исследования.** Научно-технический прогресс, усложнение цепочек добавленной стоимости и системы разделения труда в условиях развития цифровых технологий, приводят к интенсивной трансформации существующих и распространению новых концепций управления. На этом фоне происходит расширение объектов управленческого учета, являющегося информационным базисом для принятия управленческих решений. К числу таких объектов следует отнести проекты как ключевой элемент концепции проектного управления, которая в последние годы получила широкое распространение. Это обусловлено сокращением жизненного цикла продукта в условиях увеличивающейся конкуренции, повышением роли прединвестиционной фазы проектов, нестабильностью бизнес-среды, кризисными процессами в экономике и увеличением значимости инновационной деятельности компаний. При этом проектное управление в отличие от проектно-сметной документации предполагает выстраивание проектно-целевых организационных структур, индивидуальную конфигурацию различных видов ресурсов под конкретный проект, построение эффективной системы планирования, организации и контроля проектных работ на всех фазах цикла проекта.

Для эффективного внедрения проектного управления требуется совершенствование управленческого учета по проектам, в частности разработка системы счетов и бухгалтерских записей для учета затрат по каждой фазе жизненного цикла проекта, что позволит калькулировать их себестоимость, обоснование системы бюджетирования и контроля по проектам, методики комплексной оценки эффективности реализации проектов. Нерешенной в современной практике управленческого учета также является проблема разработки управленческих регистров и отчетов для систематизации соответствующих данных.

Научная и практическая потребность в развитии системы управленческого учета по проектам, отсутствие ее достаточного теоретического и организационно-методического обоснования определяют проблемную область и актуальность темы исследования.

**Степень разработанности темы исследования.** Положения теории и методологии управленческого учета и анализа рассматривали следующие ученые: И.В. Аверчев, И.Н. Богатая, С.В. Булгакова, М.А. Вахрушина, О.Н. Волкова, Л.Т. Гиляровская, К. Друри, Д.А. Ендовицкий, Н.П. Любушин, В.Б. Ивашкевич, Г.С. Клычова, Е.И. Костюкова, Н.Т. Лабынцев, М.В. Мельник, И.Е. Мизиковский, В.Ф. Палий, М.З. Пизенгольц, С.А. Рассказова-Николаева, Ю.И. Сигидов, И.А. Слободняк, Я.В. Соколов, Дж. Фостер, Ч.Т. Хонгрэн, Л.И. Хоружий, Е.А. Шароватова, А.Д. Шеремет, В.Г. Широбоков, К.В. Щиборщ и др.

Концептуальные основы и методику применения проектного менеджмента раскрывали в своих трудах следующие отечественные и зарубежные исследователи: А.В. Алешин, А.А. Андреев, В.М. Аньшин, К.А. Арчибальд, Р.Д. Багратиони, А.И. Балашов, С. Беркун, В.И. Воропаев, К.Ф. Грей, Г. Дитхелм, М.Ф. Дубовик, В.В. Ильин, В.В. Исаев, А.Н. Крестьянинов, Э.У. Ларсон, И.И. Мазур, Р. Ньютон, Н.Г. Ольдерогге, Дж. К. Пинто, А.В. Полковников, Дж.Р. Тернер, А.С. Товс, Дж.С. Харрингтон, Г.Л. Ципес, В.Д. Шапиро и др.

Процессы адаптации инструментов управленческого учета к использованию в системе проектного менеджмента исследовали следующие авторы: Б. Вольфсон, В.В. Иванов, В.Н. Иванов, Д.А. Евсеев, М.К. Казаков, В.С. Карпова, Ж.А. Кеворкова, В.В. Трофимов, К.У. Флеминг, О.К. Хан, К.Д. Arrow, А. Brennan, G.D. Carnegie, P. Dasgupta, R. Gray, J. Malpas, C.J. Napier и др.

Труды перечисленных ученых-исследователей внесли существенный вклад в развитие теории и практики управленческого учета, как самостоятельной науки и сферы профессиональной деятельности. Стоит

отметить фрагментарность исследований по совершенствованию и развитию управленческого учета по проектам. Представлено значительное количество разработок в части планирования себестоимости проектов (составления бюджетов и смет), а также интерпретации полученных информационных и аналитических данных. Вместе с тем недостаточно изучены вопросы формирования информационной базы и определения адресности пользователей. Отсутствие системной связи результатов, предлагаемых к внедрению в проектную деятельность, приводит к проблемам в организации управленческого учета в проектно-ориентированных экономических субъектах.

Представленная актуальность исследования, недостаточная степень научной и практической разработанности управленческого учета по проектам определили тему, цели и задачи диссертационного исследования.

**Цель диссертационной работы** состоит в разработке теоретических и организационно-методических положений управленческого учета по проектам, направленных на формирование информационной базы для принятия эффективных управленческих решений по реализации проектов. Поставленная цель обусловлена необходимостью решения следующих задач, определяющих логику и внутреннюю структуру диссертационной работы:

- обосновать теоретические положения концепции управленческого учета по проектам, в том числе сформировать авторское определение понятия «проект» как объекта управленческого учета, модернизировать классификацию проектов и уточнить системные свойства управленческого учета в контексте управления проектами;

- предложить систему учетного сопровождения управленческого учета по проектам, позволяющую калькулировать себестоимость каждой фазы проекта и определять финансовый результат проекта независимо от других показателей бухгалтерской (финансовой) отчетности;

- сформировать систему управленческой отчетности по проектам;

- разработать методику комплексной оценки эффективности реализации проектов;
- определить инструменты бюджетирования и контроля по проектам;
- обосновать структуру и содержание регламента управленческого учета по проектам.

**Область исследования.** Исследование соответствует п. 1.7 «Бухгалтерский (финансовый, управленческий, налоговый и др.) учет в организациях различных организационно-правовых форм, всех сфер и отраслей»; п. 1.8 «Особенности формирования бухгалтерской (финансовой, управленческой, налоговой и др.) отчетности по отраслям, территориям и другим сегментам хозяйственной деятельности»; п. 1.11 «Проблемы учета затрат и калькулирования себестоимости продукции» специальности 08.00.12 – Бухгалтерский учет, статистика Паспорта специальностей ВАК Министерства науки и высшего образования России.

**Предмет исследования.** Предметом исследования являются теоретические и организационно-методические положения управленческого учета по проектам.

**Объектами исследования** являются экономические субъекты, различных сфер деятельности, применяющие проектный подход к управлению, формирующие эмпирическую базу исследования, в частности в частности СПК колхоз-племзавод «Казьминский» (Ставропольский край), ООО НТЦ «Сайберкад» (г. Ставрополь), ООО НПО «Биотехнологии будущего» (г. Ставрополь).

**Теоретическая и методологическая основа исследования.** Теоретическую основу исследования составили фундаментальные и прикладные труды отечественных и зарубежных авторов по управленческому учету, комплексному экономическому анализу, проектному менеджменту, внутреннему контролю.

Методология исследования базируется на реализации принципа системности в развитии управленческого учета по проектам, в частности предусматривается выявление особенностей проектного менеджмента для формирования системных свойств управленческого учета по проектам, с последующим определением возможностей и ограничений применения инструментов для развития управленческого учета по проектам, в соответствии с логикой учетно-аналитической деятельности: регламентация управленческого учета по проектам, бюджетирование и контроль по проектам, учетное сопровождение проектной деятельности, калькулирование себестоимости проектов, составление управленческой отчетности по проектам, комплексная оценка эффективности реализации проектов.

В ходе диссертационного исследования применялись общенаучные методы познания: анализ (исследование степени влияния проектного менеджмента на управленческий учет), синтез (определение сущности понятий «проект как объект проектного менеджмента» и «проект как объект управленческого учета»), обобщение (формирование выводов и положений научной новизны исследования), сравнение (установление отличий проектной и текущей деятельности, действующего и разработанного учетного сопровождения, бюджетирования и отчетности), классификация (определение классификационных признаков проектов, калькуляционных статей фаз проекта, вариантов учетного сопровождения), измерение (определение суммы затрат на реализацию фаз цикла проекта), обобщение (при определении признаков классификации проектов).

Были использованы элементы метода бухгалтерского учета: баланс, счета и двойная запись (совершенствование учетного сопровождения проектной деятельности), калькулирование (исчисление себестоимости проекта, программы проектов, портфеля проектов), отчетность (разработка форм управленческой отчетности и бюджетов по проектам).

Применение эмпирического метода исследования – анкетирования позволило определить возможности и ограничения применения

инструментов управленческого учета по проектам, в т. ч. с помощью факторного анализа при обработке результатов.

**Информационную базу исследования** составили национальные стандарты, правовые акты регионов РФ, методические материалы федерального и регионального уровней в сфере проектного менеджмента, нормативные акты РФ по бухгалтерскому учету, данные Регионального проектного офиса Ставропольского края, материалы справочно-правовых систем, печатных и электронных средств массовой информации, информационно-коммуникационной сети Интернет.

**Научная новизна исследования** заключается в разработке теоретических и организационно-методических положений управленческого учета по проектам, направленных на повышение качества информационного обеспечения управления проектами, имеющих существенное значение для развития теории и методики бухгалтерского учета. В процессе исследования получены следующие научные результаты, **выносимые на защиту**:

– обоснованы теоретические положения концепции управленческого учета по проектам, базирующиеся на имманентных особенностях его применения в условиях неопределенности и риска (несоответствие длительности жизненного цикла проекта и отчетного периода; временная ограниченность проекта; присутствие в команде проекта как внутренних, так и внешних стейкхолдеров; уникальная природа проекта и разнородность результатов и др.), отличающиеся от существующих подходов разграничением дефиниций «проект как объект управленческого учета» и «проект как объект проектного менеджмента» и применением новых классификационных признаков проекта (по степени влияния на живые организмы, по характеру результатов, по отношению к цифровизации), что позволило сформировать системные свойства управленческого учета по проектам (его цели, задачи, объект, субъект, предмет, функции, инструменты и принципы);



– разработана многовариантная модель учетного сопровождения управленческого учета по проектам, которая базируется на возможностях и ограничениях применения информационно-аналитического и контрольного инструментария управленческого учета по проектам, установленных посредством экспертного опроса респондентов, и отличается типологией проектов (проект, результаты которого признаются в качестве оборотных активов / проект, результаты которого признаются в качестве внеоборотных активов / смешанный; воздействующие / не воздействующие на живые организмы), источниками финансирования проектов (собственные / внешние / смешанные инвестиции), а также вариативностью признания активов в учете, что в совокупности с усовершенствованной методикой калькулирования, включающей алгоритм расчета и форму калькуляционного листа, позволяет выявлять себестоимость и финансовый результат реализации проекта;

– предложены формы внутренней отчетности по проектам, в т. ч. комплекс сводных («Отчет по результатам проекта», «Отчет о движении денежных средств проекта»), промежуточных («Отчеты по результатам фаз проекта», «Отчеты о движении денежных средств фаз проекта») отчетов и учетных регистров (регистры по учету результатов, финансирования, затрат и движению денежных средств на управление, обеспечение, создание результата проекта), отличительной особенностью которых является обособление данных учета в регистрах по методу начисления (по затратам на управление, обеспечение, создание результата); по результатам проекта (внеоборотные активы / оборотные активы) и по кассовому методу (в разрезе поступлений (источники финансирования, доходы от проекта), платежей (управление, обеспечение, создание результата), сальдо денежных потоков), что позволяет контролировать соблюдение ограничений по ресурсам проектов и управлять денежными потоками обособленно от текущей деятельности экономического субъекта;

– сформирована методика комплексной оценки эффективности реализации проектов, включающая 3 аналитических блока: 1) оценка риска закрытия проекта по фазам жизненного цикла на основе обобщающих интегральных показателей, получаемых методом многомерных сравнений; 2) ранжирование проектов с использованием иерархического кластерного анализа показателей ограничения времени, ресурсов и качества в составе совокупного портфеля проектов; 3) скоринговая диагностика уровня организационной, методической и функциональной зрелости системы управления проектами с помощью предложенной системы тестовых индикаторов, что повышает релевантность генерируемой информации и оперативность принятия эффективных управленческих решений по проектам;

– обоснованы методические рекомендации по формированию системы бюджетирования и контроля по проектам, включающие комплекс операционных («Бюджет поступлений проекта», «Бюджет затрат на управление проектом», «Бюджет затрат на обеспечение проекта», «Бюджет затрат проекта на создание внеоборотных активов», «Бюджет затрат проекта на создание оборотных активов») и финансовых бюджетов («Бюджет доходов и затрат проекта», «Бюджет движения денежных средств проекта»), обеспечивающих планирование затрат по фазам (концепция, разработка, реализация, завершение) и видам проектной деятельности (управление, обеспечение, создание результата), а также методику внутреннего контроля (цель, объект, субъект, информационная база, методы, алгоритм проведения), в основе которой лежат инструкции по применению контрольных процедур в разрезе разработанных регистров и отчетов; план-фактный анализ бюджетов и управленческой отчетности; опросный лист контроля учетно-аналитических работников, что позволяет установить достоверность и корректность данных управленческого учета по проектам;

– разработан регламент «Формирование и раскрытие информации управленческого учета по проектам», стандартизирующий применение

организационно-методических процедур и инструментария управленческого учета по проектам (бюджетирование и контроль; учетное сопровождение; калькулирование себестоимости; управленческая отчетность; оценка эффективности), что позволяет усовершенствовать информационное обеспечение проектного менеджмента.

**Практическая значимость результатов исследования** заключается в целесообразности использования экономическими субъектами, применяющими проектный подход к управлению, системы управленческого учета по проектам и отдельных ее элементов при формировании качественной информационной базы, мониторинга финансовой и организационной составляющей фаз цикла проекта в части планирования себестоимости, аккумулирования и систематизации данных о затратах, комплексной оценки эффективности реализации проектов.

**Апробация и внедрение результатов исследования.** Результаты исследования докладывались на всероссийских (г.г. Ставрополь, Воронеж, Новосибирск, Нальчик, Ульяновск) научно-практических конференциях. Представленные в диссертационном исследовании методические и организационные положения по применению элементов системы управленческого учета по проектам внедрены в практическую деятельность СПК колхоз-племзавод «Казьминский» Ставропольского края, ООО НТЦ «Сайберкад» г. Ставрополя, ООО НПО «Биотехнологии будущего» г. Ставрополя. Разработанные положения учета затрат по проектам, бюджетирования и управленческой отчетности по проектам, комплексной оценки эффективности реализации проектов внедрены в учебный процесс ФГБОУ ВО «Ставропольский государственный аграрный университет» при преподавании следующих дисциплин: «Управленческий учет», «Учет затрат, калькулирование и бюджетирование» (по направлению 38.03.01 «Экономика» профиль «Бухгалтерский учет, анализ и аудит»); «Бюджетирование и контроль учетных процессов», «Управленческий учет и отчетность» (по направлению 38.04.01 «Экономика» магистерская программа «Бухгалтерский и налоговый

консалтинг»); «Бюджетирование и контроль расходов», «Бухгалтерский управленческий учет» (по специальности 38.05.01 «Экономическая безопасность»).

Автор является соисполнителем Гранта Президента Российской Федерации для государственной поддержки молодых российских ученых – докторов наук (конкурс МД-2022) по теме «Постановка системы управленческого учета в условиях неопределенности и риска» (МД-5315.2022.2). Отдельные результаты исследования отмечены наградами на ряде выставок и инновационных салонов: Всероссийская агропромышленная выставка «Золотая осень» (Москва, 05.10.2021 – серебряная медаль; XV Международный биотехнологический форум-выставка «РосБиоТех-2021» (Москва, 15.11.2021 – золотая медаль); Международная выставка инноваций НИ-ТЕСН (Санкт-Петербург, 21.04.2021 – серебряная медаль); Международная агропромышленная выставка-ярмарка «АгроРусь» (Санкт-Петербург, 01.09.2021 – золотая медаль); XV Международный биотехнологический форум-выставка «РосБиоТех-2022» (Москва, 28.04.2022 – золотая медаль). Результаты исследования защищены на всероссийских конкурсах «Программа поддержки талантливой молодежи УМНИК» (2017, 2019, 2020), конкурсе на лучшую научную работу среди студентов, аспирантов и молодых ученых высших учебных заведений Минсельхоза России (2021).

**Публикации.** Основные положения диссертации отражены в 26 публикациях общим объемом 10,49 п. л. (в том числе авторским объемом 6,61 п. л.), в том числе семь в изданиях, рекомендованных ВАК для опубликования результатов кандидатских диссертаций.

**Структура работы.** Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы, включающего 145 наименований, и 16 приложений. Работа изложена на 309 страницах машинописного текста и содержит 57 таблиц, 33 рисунка.

# ГЛАВА 1

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА ПО ПРОЕКТАМ

### 1.1. Проектный менеджмент в обосновании концепции учета по проектам

При трансформационных процессах в экономике первостепенное значение приобретают концепции менеджмента, позволяющие принимать эффективные управленческие решения в условиях неопределенности и риска. Наиболее распространенными в мировой практике являются концепции процессно-ориентированного управления, добавленной стоимости, управления по стадиям жизненного цикла, управления по целям, управления знаниями, шесть сигм и другие. Одной из таких концепций является управление проектами – проектный менеджмент. Его возможности позволяют добиваться устойчивого и сбалансированного развития в условиях, когда экономический субъект ориентирован на стратегию инновационного развития. Для эффективного применения проектного менеджмента необходима разработка качественной информационно-аналитической базы, к которой относится учетно-отчетное и контрольно-аналитическое обеспечение.

Деятельность, осуществляемая в рамках такого подхода к управлению, называется проектной. Для выявления сущности понятия «управление проектами» обратимся к мнениям ученых-экономистов.

Согласно мнению В.М. Аньшина, К.А. Багратиони [122, с. 19], «управление проектами – это приложение знаний, навыков, инструментов и методов к работам проекта для удовлетворения требований, предъявляемых к проекту».

А.Н. Крестьянинов [72, с. 7] утверждает, что «управление проектом – это методология организации, планирования, руководства и координации

людских и материальных ресурсов на протяжении жизненного цикла проекта путём применения современных методов и техники управления для достижения определённых в проекте результатов по составу и объёму работ, стоимости, времени и качеству».

А.В. Грядунова, О.А. Крюкова, О.В. Леонова [48, с. 204] под управлением проектами понимают «систему повышения эффективности распределения и выполнения обязанностей, качества работы, минимизации рисков и вероятности сбоев, принятие обоснованных управленческих решений».

Мы разделяем мнения представленных авторов относительно того, что управление проектами не ограничивается одной сферой деятельности. Это способ решения разнообразных проблем, который позволяет управлять совокупностью трудовых, материальных и финансовых ресурсов экономического субъекта для достижения определенных целей с обозначенными требованиями времени, качества, денежных и материальных ресурсов.

Для выявления особенностей проектного менеджмента необходимо исследовать функции управления проектами. Так, В.В. Ильин [61, с. 54] среди них выделяет:

- «формирование цели проекта (формирование идеи, ее инициация и разработка концепции проекта);
- планирование проекта (создание четкой структуры управления и функционирования, планирование работ, контрактов, поставок ресурсов в соответствии со сметой и бюджетом);
- организация проекта (исполнение принятого плана, создание проектного офиса и формирование команды проекта, информационное обеспечение, заключение и сопровождение контрактов, размещение заказов на товары и услуги);
- мотивация по проекту (применение системы поощрений сотрудников, задействованных в проектных работах);

– контроль проекта (составление отчетности о ходе работ, мониторинг стоимости и сроков выполнения, контроль качества, выполнения договоров)».

Представленные функции отражают перечень работ по созданию и реализации проекта с его обязательными финансовым и материальным обоснованием.

Выделение проектного менеджмента в профессиональную сферу привело к развитию регламентации проектной деятельности. Реализация проектов происходит в соответствии с разработанными и утвержденными на различных уровнях управления нормативно-правовыми актами, подразделяемыми на национальные стандарты, правовые акты Российской Федерации, правовые акты регионов, методические материалы федерального и регионального уровней. В Приложении 1 представлены основные акты, входящие в нормативно-правовую базу в сфере управления проектами. В российской практике широко используется разработка внутренних регламентов по проектной деятельности.

В проектном менеджменте ключевым элементом является проект. К содержанию понятия «проект» неоднократно обращались не только ученые, но и органы власти, профессиональные организации. Рассмотрим трактовки понятия «проект».

Согласно Руководству к Своду знаний по управлению проектами (PMBOK) [145]: проект – это «временное предприятие (мероприятие), предназначенное для создания уникального продукта, услуги или результата».

ISO 10006:2003 [11] в качестве проекта определяет «уникальный процесс, состоящий из совокупности скоординированных и управляемых видов деятельности, имеющий начальную и конечную даты выполнения, предпринимаемый для достижения цели, соответствующий установленным требованиям, включая ограничения по времени, затратам и ресурсам».

В словаре русского языка АН СССР [111] проект – план, замысел.

Согласно ГОСТ Р 54869–2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом» [8], проект – это «комплекс взаимосвязанных

мероприятий, направленный на создание уникального продукта или услуги в условиях временных и ресурсных ограничений».

Зарубежные авторы К.Ф. Грей, Э.У. Ларсон [47, с. 17] считают, что «проект – это комплексное, не повторяющееся, одномоментное мероприятие, ограниченное по времени, бюджету, ресурсам, а также четкими указаниями по выполнению, разработанными под потребности заказчика».

Г.В. Дитхелм [53, с. 16] полагает, что «проект может быть определен в качестве относительно единственного в своем роде мероприятия, имеющего соответствующее значение и диапазон для того, кто его осуществляет».

Российские исследователи определяют проект как «ограниченное по времени целенаправленное изменение отдельной системы с установленными требованиями к качеству результатов, возможными рамками расхода средств и ресурсов и специфической организацией» [118, с. 16] или как «уникальный комплекс взаимосвязанных работ (мероприятий), направленных на создание продукта или услуги в условиях заданных требований и ограничений» [120, с. 24].

Проектом также называют «временное предприятие, направленное на создание уникальных продуктов, услуг или результатов» [122, с. 19].

А.Н. Крестьянинов [72, с. 6] с точки зрения системного подхода определяет, что «проект – это ограниченное по времени организованное определенным образом целенаправленное изменение отдельной системы, ограниченное бюджетом всех видов ресурсов и содержащее конкретные требования к параметрам конечного результата».

Авторы преимущественно определяют проект как мероприятия, изменяющие систему, уникальный процесс, предприятие, создающее уникальный продукт:

1. В.И. Воропаев [118], В.М. Аньшин, К.А. Багратиони [122], А.Н. Крестьянинов [72] характеризуют проект как системные изменения, приводящие к возникновению временного структурного подразделения.



2. К.Ф. Грей, Э.У. Ларсон [47], Г.В. Дитхелм [53], А.А. Андреев [120] определяют проект как мероприятие (действие), приводящее к получению уникального результата в условиях заданных ограничений.

Мы разделяем мнения авторов, так как проект по своей сути представляет уникальные для экономического субъекта действия и в большинстве случаев приводит к формированию временного структурного подразделения.

Наиболее важное исследовательское значение приобретает определение проекта как объекта проектного менеджмента. Для этого нами систематизированы отличительные признаки проекта (табл. 1.1).

Таблица 1.1

#### Характеристика проекта как объекта проектного менеджмента

Автор	Признаки проекта
Г.В. Дитхелм [53, с. 15]	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Продвижение вперед</b></li> <li>2. Динамическое развитие</li> <li>3. Конкретизация мероприятия, разработки</li> <li>4. <b>Действия, ориентированные на достижение успеха</b></li> <li>5. <b>Ограничения во времени</b></li> <li>6. Определение ресурсов</li> <li>7. <b>Ориентированность на качество</b></li> <li>8. Междисциплинарный подход</li> </ol>
К.Ф. Грей, Э.У. Ларсон [47, с. 17]	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Установленная цель реализации проекта</li> <li>2. Определенная продолжительность выполнения, с точкой начала и завершения</li> <li>3. Формирование команды проекта из специалистов разнообразных отделов</li> <li>4. <b>Создание нового (уникального) результата</b></li> <li>5. <b>Особые требования по времени, затратам и качеству проекта</b></li> </ol>
В.И. Воропаев [118, с. 12]	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Признак изменений как основного содержания проекта</li> <li>2. Признак ограниченной во времени цели</li> <li>3. <b>Признак временной ограниченности продолжительности проекта</b></li> <li>4. Признак относящегося к проекту бюджета</li> <li>5. Признак ограниченности требуемых ресурсов</li> <li>6. Признак неповторимости</li> <li>7. <b>Признак новизны</b></li> <li>8. Признак комплексности</li> <li>9. Признак правового и организационного обеспечения</li> <li>10. Признак разграничения</li> </ol>
А.Н. Крестьянинов [72, с. 6]	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Наличие дат начала и завершения</b></li> <li>2. <b>Результат каждого проекта – уникальный продукт или услуга</b></li> <li>3. Направленность проекта на достижение определенных целей</li> </ol>

Автор	Признаки проекта
А.В. Полковников, М.Ф. Дубовик [99, с. 5]	1. Направленность на достижение целей 2. <b>Ограниченная длительность</b> 3. <b>Уникальность</b> 4. Последовательная разработка 5. Координированное выполнение взаимосвязанных действий

Источник: составлено автором на основании [47], [53], [118], [72], [99].

*Примечание.* Жирным выделены пункты, использованные в авторском определении.

Проанализировав мнения авторов относительно характеристик проекта, мы сформулировали определение проекта как объекта проектного менеджмента. *Проект – это ограниченная по времени и качеству финансово-хозяйственная деятельность экономического субъекта, преобразующая финансовые, материальные, трудовые ресурсы в конечный продукт, обладающий уникальными свойствами.* В основе авторского определения лежит идентификация проекта как деятельности («продвижение вперед», «действия, ориентированные на достижение успеха»), ограниченной во времени («ограничения во времени», «особые требования по времени», «признак временной ограниченности продолжительности проекта», «наличие дат начала и завершения», «ограниченная по времени длительность»). Также в данном определении присутствует признак обязательности получения уникального результата («создание нового (уникального) результата», «признак новизны», «результат каждого проекта – уникальный продукт или услуга», «уникальность проекта») и признак ориентированности на качество.

Представленное определение понятия «проект» позволяет утверждать, что он может приводить к различным действиям и результатам. В качестве проекта может выступать строительство завода, освоение месторождения, создание нового экономического субъекта или сегмента деятельности, модернизация и внедрение новых технологий, разработка и вывод на рынок новой продукции или услуг, проведение исследований и опытно-конструкторских работ, разработка и внедрение информационной системы,

открытие филиала организации, реконструкция здания офиса, подготовка и проведение конференции, написание и издание книги и др.

Разнородность проектов и получаемых результатов позволяет классифицировать проекты по различным признакам. Вопрос группировки проектов по отдельным признакам остается дискуссионным. Однако в представленных подходах Р. Арчибальда [18], Г. Дитхелма [53], И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге [75, с. 34], А.Н. Крестьянинова [72, с. 7], Н.О. Никулиной [87, с. 27], Л.Н. Борониной [27, с. 17], Л.А. Семиной [108, с. 329] общими признаками группировки проектов являются: 1) время реализации проекта, 2) масштаб проекта. Так, по времени реализации проекты подразделяются на краткосрочный, средний, длительный. По масштабам – на малые, средние, крупные. Р. Арчибальд [18] также считал необходимым разграничивать проекты по направлениям их реализации. Мы разделяем данное мнение, так как полагаем, что сфера деятельности экономического субъекта и направленность проекта определяют внешнюю и внутреннюю среду проекта, в т.ч. информационные запросы пользователей (Приложение 2).

Важным условием эффективной реализации проекта является понимание участниками проекта специфики сферы деятельности. Например, в сельском хозяйстве существенное влияние на проект может оказывать сезонность производства, природно-климатические условия, территориальная разобщенность подразделений [15]. При этом современные авторы не группируют проекты в зависимости от взаимодействия с окружающей средой, что, на наш взгляд, является неверным и требует введения дополнительного классификационного признака: 3) влияние на живые организмы и их результаты.

Кроме того, как мы уже отмечали, проекты могут завершаться созданием нового производственного объекта или даже целого экономического субъекта, то есть с точки зрения управленческого учета – нового сегмента деятельности, а могут завершаться лишь прототипом нового или усовершенствованным видом

продукции. С позиции системы учета затрат данная особенность является достаточно важной, поскольку влияет на калькуляционный процесс и построение учетной системы в целом, что позволяет применять признак классификации проектов 4) характер результатов.

В условиях цифровой трансформации экономики большое распространение получили проекты в области информационных технологий. Подобные проекты имеют существенные отличия от любых материальных проектов как с точки зрения их жизненного цикла, так и состава и структуры затрат. В этой связи считаем целесообразным выделять их в отдельную классификационную группу: 5) цифровизация.

Предложенные новые классификационные признаки для определения вида проекта представлены в таблице 1.2.

Таблица 1.2

**Развитие классификации проектов по отношению к учетно-аналитической деятельности**

Классификационный признак	Виды проектов	Признак-результат в учете
Влияние на живые организмы и их результаты	Воздействующий на живые организмы (его результаты)	Животные на выращивании и откорме
		Рабочий и продуктивный скот
		Многолетние насаждения
		Урожай сельскохозяйственных культур
	Не воздействующий на живые организмы (его результаты)	Готовая продукция
		Основное средство
		Нематериальный актив
		Доходные вложения в материальные ценности
Характер результатов	Проект, результаты которого признаются в качестве внеоборотных активов	Основное средство
		Нематериальный актив
		Доходные вложения в материальные ценности
	Проект, результаты которого признаются в качестве оборотных активов	Готовая продукция
		Затраты на управление и производство
	Смешанный проект	Сегмент деятельности
Отношение к цифровизации	Проекты в области информационных технологий	Разработка программного обеспечения, внедрение информационных систем, внедрение информационной инфраструктуры
	Материальные проекты	Все прочие проекты, не связанные с информационными технологиями и не приводящие к созданию цифровых активов

Источник: составлено автором.

Классификация проектов по предлагаемым признакам позволит при планировании проекта определить схему учетной деятельности и аналитическое сопровождение, взаимосвязанные с формами управленческой отчетности и бюджетами по проектам.

Анализ нормативных актов позволяет установить участников внешней и внутренней среды проекта [8]. В состав внутренней среды проекта входят: заказчик проекта, инициатор проекта, команда проекта, в т. ч. менеджер проекта, проектный офис). К числу участников внешней среды проекта относятся стейкхолдеры (заинтересованные стороны) (рис. 1.1).

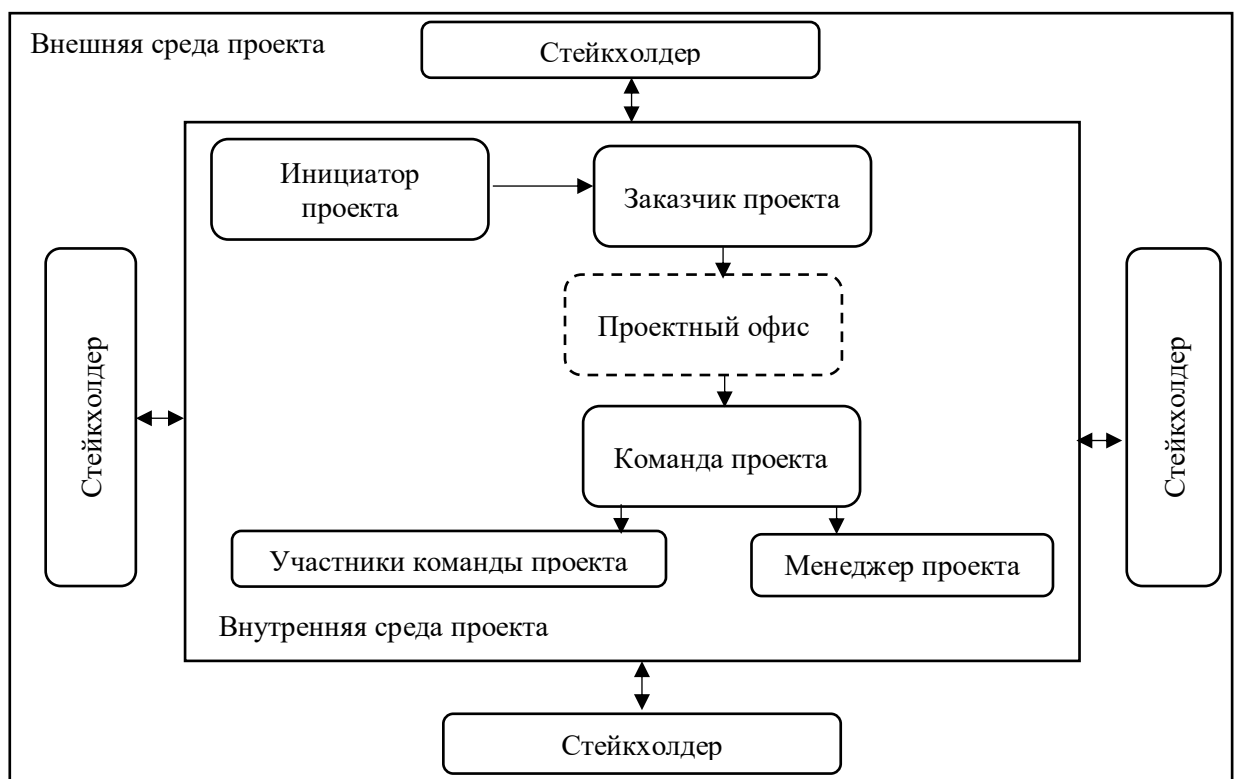


Рис. 1.1. Участники проектной деятельности

Источник: составлено автором на основании [8]

Рассмотрим подробнее участников внутренней среды проекта:

– Заказчик – это субъект, заинтересованный в осуществлении проекта и достижении его целей, определяющий основные требования к результатам проекта, финансирующий проект (инвестор, акционер, руководитель экономического субъекта и т. д.).

- Инициатор проекта – это сотрудник, который идентифицирует потребность в проекте.
- Менеджер (руководитель) проекта – это лицо, ответственное за управление проектом, достижение целей в рамках бюджета, в срок и с заданным уровнем качества.
- Команда проекта – это временная организационная структура, объединяющая отдельных специалистов, может состоять как из внутренних, так и внешних исполнителей.

Проектный офис – это постоянная организационная структура, предназначенная для поддержки осуществления проектов на разных уровнях управления в организации [63].

Представленные участники проекта формируют внутреннюю среду проекта. Стоит также отметить наличие внешней среды проекта, непосредственными участниками которой являются стейкхолдеры.

Стейкхолдер (заинтересованные лица) – физические или юридические лица, которые имеют заинтересованность, могут влиять на какие-либо аспекты проекта.

Теория заинтересованных сторон на основе учета интересов стейкхолдеров предполагает, что менеджеры должны определить и реализовать интересы акционеров, сотрудников, клиентов, поставщиков, профессиональных сообществ и др. таким образом, чтобы обеспечить эффективную реализацию проекта [143].

Применение проектно-ориентированного подхода в управлении оказывает влияние на организационную структуру экономического субъекта. К данному вопросу обращались Дж.Р. Тернер [114], А.С. Товс [115], Г.Л. Ципес [115]. Выделяются следующие формы организационной структуры: функциональная, матричная, проектная. Общая характеристика организационных форм при проектно-ориентированном подходе к управлению экономическим субъектом представлена в таблице 1.3.

Характеристика организационных структур при проектно-ориентированном подходе к управлению

Характеристика	Организационная структура		
	Функциональная	Матричная	Проектная
Власть менеджера проекта	Слабая / отсутствует	Высокая / выше, чем у функциональных менеджеров	Очень высокая / полная
Роль менеджера проекта	Лидер проекта	Координатор проекта	Руководитель проекта
Степень загрузки менеджера проекта	Частичная загрузка	Частичная загрузка	Полная загрузка
Доля персонала, полностью задействованного на проекте, %	0–15	16–84	85–100
Контроль бюджета	Функциональный руководитель	Смешанный контроль	Менеджер проекта
Выделение структурного подразделения	Не предусматривается	Команда проекта	Проектный офис, команды проекта
Статус команды проекта	Отдельная организационная структура для команды проекта не создается	Временная организационная структура	Постоянная организационная структура
Выделение центров ответственности	Центр затрат, центр доходов	Центр затрат, центр доходов, центр прибыли, центр инвестиций	Центр затрат, центр доходов, центр прибыли, центр инвестиций

Источник: составлено автором на основании [99], [30].

Подходы к построению организационной структуры могут быть более эффективны для различных типов проектов. Реализация проектов в рамках функциональной структуры может быть эффективной для хорошо структурированных проектов с четко определенными целями и технологиями их выполнения. Проектная или матричная структура могут оказаться более эффективными для сложных проектов, имеющих высокую степень неопределенности в содержании работ и технологиях их выполнения. При формировании организационной структуры возникает вопрос о размещении команды проекта. Существуют два противоположных подхода. Члены команды могут быть полностью изолированы от текущих операций в

подразделениях или продолжать работать на своих рабочих местах. Критерии выбора организационной структуры рассмотрены в таблице 1.4 [99].

Таблица 1.4

Критерии выбора организационной структуры  
при проектно-ориентированном подходе к управлению

Параметр	Организационная структура		
	Функциональная	Матричная	Проектная
Неопределенность условий реализации проекта	Низкая	Высокая	Высокая
Технологии в проекте	Стандартные	Сложные	Новые
Сложность проекта	Низкая	Средняя	Высокая
Масштаб проекта	Малый	Средний	Крупный
Приоритет проекта	Обычный	Средний	Высокий
Критичность по срокам	Низкая	Средняя	Высокая
Возможность получения ресурсов	Низкая	Средняя	Высокая
Взаимозависимость проекта от организаций более высокого уровня	Высокая	Средняя	Низкая
Степень автономности принятия решений	Низкая	Высокая	Высокая

Источник: составлено автором на основании [99], [30].

Далее необходимо рассмотреть степень обособления организационных структур экономических субъектов, применяющих проектный подход к управлению: от традиционной функциональной структуры с выделением подразделений и функциональных руководителей к матричной структуре, с привлечением сотрудников различных отделов для достижения общей цели без непосредственного участия функциональных руководителей; с последующим оформлением проектной структуры при разграничении функциональных руководителей и проектного офиса (рис. 1.2).



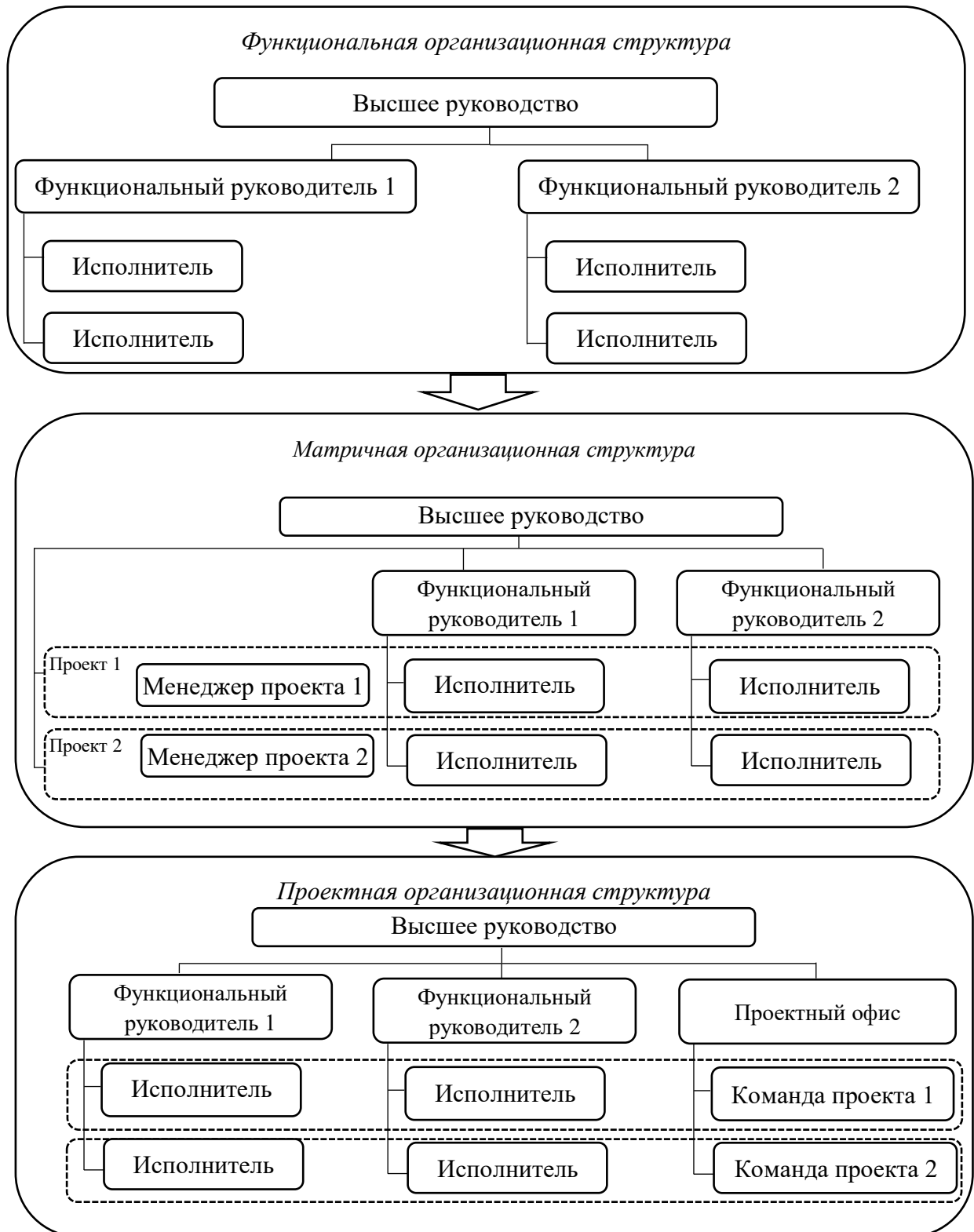


Рис. 1.2. Степень обособления организационных структур как элемента управления

Источник: составлено автором на основании [99]

Применение проектной и матричной организационных структур приводит к выделению команды проекта в самостоятельное структурное подразделение, что оказывает влияние на осуществление учетно-аналитического обеспечения для формирования информационной базы при принятии управленческих решений по проектами.

Как отмечают А.В. Полковников, М.Ф. Дубовик [99], в основе проектного управления лежит концепция тройственного ограничения, представляющая собой дополнительные требования к проекту. Суть данной концепции заключается в выявлении предельно допустимых значений по каждому из элементов (рис. 1.3) и их регламентации при разработке бюджета проекта [25].



Рис. 1.3. Концепция тройственного ограничения [99]

Реализация проекта в рамках установленных ограничений «время – ресурсы – качество» позволяет не только установить предельный уровень затрат, временные рамки достижения поставленных целей, требования к результатам проекта, но и осуществить оперативный контроль за их соблюдением посредством данных, аккумулируемых в системе управленческого учета.

Ключевыми составляющими проекта являются: фазы проекта, стадии управления проектом, виды проектной деятельности. Они определены нормативными документами. Так, ГОСТ Р ИСО 21500–2014 «Руководство по проектному менеджменту» [12] предполагает реализацию проектов в рамках фаз цикла и стадий управления. Согласно [12], «жизненный цикл проекта

представляет собой набор последовательных фаз проекта, количество которых определяется потребностями организации, характером самого проекта и его прикладной областью».

Фаза проекта включает в себя набор логически взаимосвязанных работ проекта, в процессе завершения которых достигается один из результатов проекта. Выделяются следующие фазы проекта: концепция, разработка, реализация, завершение.

По каждой из фаз проекта устанавливается плановый результат, ограничения по времени, ресурсам, качеству, от достижения которых зависит продолжение финансирования проекта. С. Беркун [23] отмечает поэтапность сдачи работ заказчику после завершения фазы проекта как одну из особенностей управления проектами.

Стадии управления проектом – это «группы процессов управления проектом, соответствующие основным элементам стандартного управленческого цикла (инициация, планирование, организация и контроль, анализ и регулирование, закрытие)» [8]. Стадии управления могут быть рассмотрены применительно как ко всему проекту, так и к отдельным его фазам.

М.Ф. Дубовик [99] отмечает разграничение видов деятельности в рамках отдельно взятого проекта. Среди них он различает такие виды деятельности, как:

- управленческая деятельность (проектный менеджмент), определение и применение управленческих процедур к проекту (фазе проекта);
- деятельность по созданию результата проекта, которая является уникальной для управления проектами и направлена на определение требований и создание конкретного продукта, услуги или результата. Состав такой деятельности зависит от того, каковы конкретные желаемые результаты;
- обеспечивающая деятельность, не является уникальной для управления проектами, способствует выполнению управленческой

деятельности и деятельности по созданию результата с точки зрения логистики, финансов, бухгалтерского учета и обеспечения безопасности.

Определение взаимосвязи между понятиями «фазы проекта», «стадии управления проектами», «виды деятельности в проекте» остается дискуссионным вопросом в научном и профессиональном сообществе. Нами сделана попытка систематизации накопленных знаний с целью определения соотношения отмеченных ранее понятий, которые несут в себе различную друг от друга функциональную составляющую: фазы проекта – производственные и технические работы; стадии управления проектами – комплекс управленческих действий; виды проектной деятельности – действия участников команды проекта (табл. 1.5, рис. 1.4).

Таблица 1.5

#### Характеристика составляющих проекта

№ п/п	Наименование	Содержание фаз жизненного цикла проекта
Фазы жизненного цикла проекта		
1	Концепция	Выбор экономической направленности проекта с последующей разработкой стратегии реализации
2	Разработка	Общее планирование и проектирование, детальная проработка и анализ технических планов, подготовка материально-технической базы
3	Реализация	Выполнение основного объема работ по проекту (строительство, программирование, внедрение, научные работы и др.)
4	Завершение	Сдача итоговых результатов заказчику, подведение итогов, закрытие проекта
Стадии управления проектом		
1	Инициация	Результатом данной стадии является санкционирование начала работ
2	Планирование	Определение наилучшего способа действий для достижения поставленных целей проекта в конкретной ситуации
3	Организация и контроль	Организация выполнения включенных в план проекта работ и контроль их выполнения с помощью учетно-аналитической системы
4	Анализ и регулирование	Сравнение фактического выполнения с запланированным, анализ отклонений и их влияние на конечные результаты, оценка возможных корректирующих действий
5	Закрытие	Документальное оформление завершения всех работ проекта (фазы проекта)
Виды проектной деятельности		
1	Создание результата проекта	Создание запланированного результата проекта – уникального продукта при ограничении времени, ресурсов, качества
2	Управленческая	Определение и применение управленческих процедур (проектного менеджмента) к проекту (фазе проекта)
3	Обеспечивающая	Способствует выполнению управленческой деятельности и деятельности по созданию результата с точки зрения логистики, финансов, бухгалтерского учета и обеспечения безопасности

Источник: составлено автором на основании [8], [25].

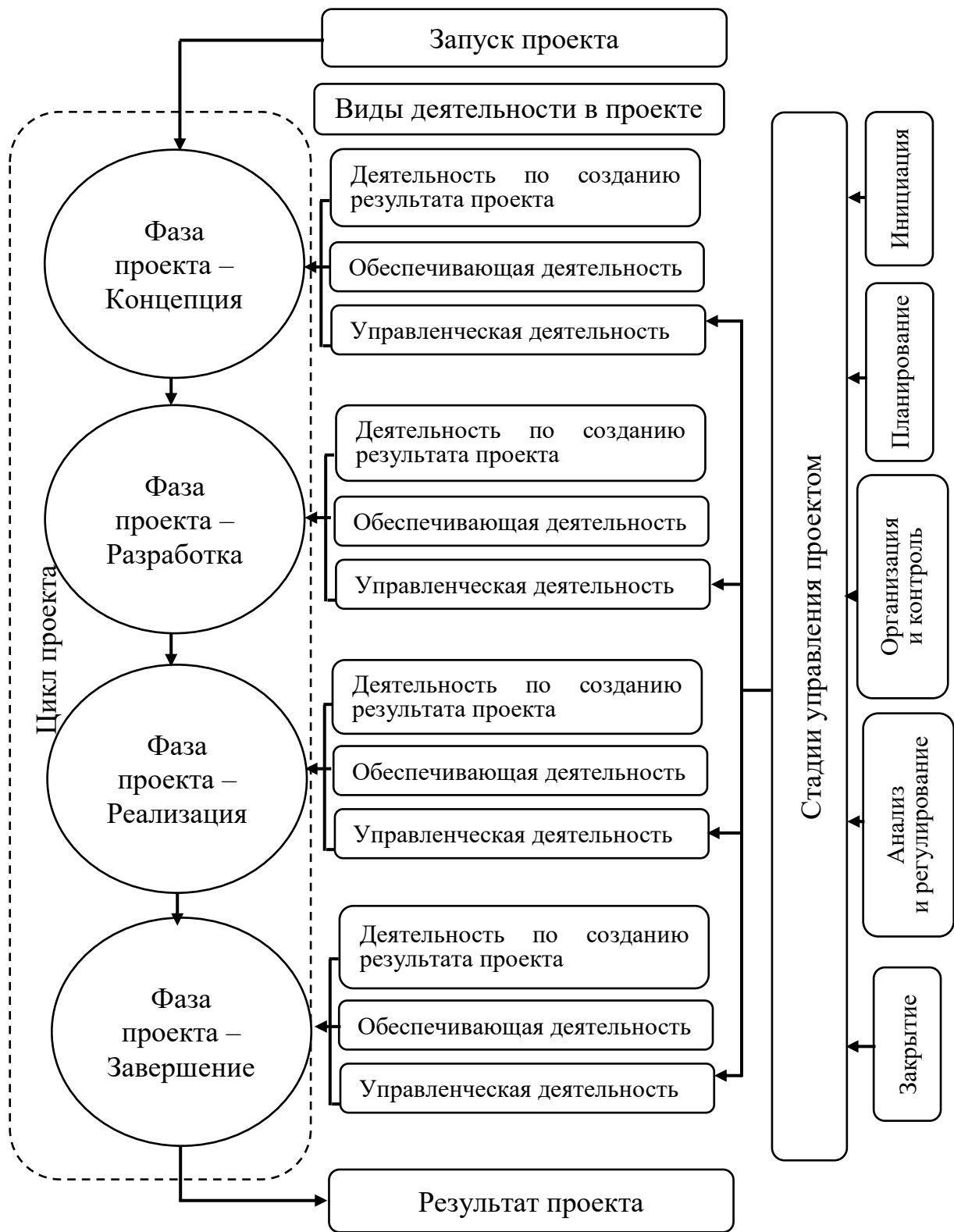


Рис. 1.4. Взаимосвязь понятий «фазы проекта», «стадии управления проектами», «виды деятельности в проекте»

Источник: составлено автором

Исследование концептуальных основ управления проектами (проектного менеджмента) позволило нам выявить особенности проектной деятельности:

– Несоответствие периода реализации проекта и финансового года в учетной деятельности, а также различия во времени фаз проекта. Завершение финансового года приводит к определению финансового результата по итогам календарного года, что не является информативным для управления проектами, предусматривающего определение результата проекта в целом и отдельных его фаз.

– Проект имеет заранее определенный срок реализации (цикл), после истечения которого он прекратит свое существование, полученные результаты перейдут в состав активов организации, станут новым направлением деятельности и т.д. Предполагается потребление выделенных ресурсов только в установленный срок реализации проекта.

– Учет затрат по фазам, стадиям управления проектами, видами проектной деятельности требует адаптации учетного сопровождения для распределения затрат и исчисления себестоимости каждой фазы проекта.

– Наличие участников внутренней и внешней среды проекта приводит к появлению информационных запросов пользователей учетно-аналитической информации. Система бухгалтерского учета ввиду нормативных требований не предназначена для решения подобных задач, что требует развития соответствующих инструментов управленческого учета.

– Каждый проект имеет уникальную природу с точки зрения состава и количества используемых трудовых ресурсов, времени, финансовых ресурсов, задействованности стейкхолдеров. Получаемые результаты проекта могут являться различными объектами учета (основное средство, нематериальный актив, готовая продукция, незавершенное производство и других).

На основании проведенного исследования получены следующие результаты:

– Проведен анализ ключевых составляющих проектного менеджмента (проект, управление проектами, фаза проекта, стадия управления проектом, виды проектной деятельности, организационная структура проекта, концепция тройственного ограничения), что позволило выявить особенности проектного менеджмента, влияющие на организацию системы управленческого учета.

– Сформулировано авторское понятие проекта, исходя из выявленных особенностей реализации его как объекта проектного менеджмента.

– Предложены классификационные признаки дифференциации проектов, среди которых: «Влияние на живые организмы и их результаты» – воздействующий на живые организмы (его результаты) / не воздействующий на живые организмы (его результаты); «Характер результатов» – проект, результаты которого признаются в качестве внеоборотных активов / проект, результаты которого признаются в качестве оборотных активов / смешанный проект; «Отношение к цифровизации» – проекты в области информационных технологий / материальные проекты.

В целом отметим, что повышение эффективности деятельности является первостепенной задачей каждого экономического субъекта, в т.ч. применяющего проектный подход к управлению. Учетно-аналитическая система, адаптированная соответствующим образом, способна предоставлять информацию для наиболее эффективной реализации проектов. Так как бухгалтерский учет подлежит регламентации со стороны нормативно-правовых актов различных уровней, видится целесообразной разработка инструментов управления по проектам в системе управленческого учета, который обладает большей гибкостью и более подходящими для этого приемами и способами выработки информации для принятия эффективных решений.

## 1.2. Проект как объект управленческого учета

Применение проектного подхода к управлению в финансово-хозяйственной деятельности экономического субъекта повышает эффективность достижения стратегических целей, способствует рациональному потреблению ресурсов и повышению качества работы. Проектный менеджмент имеет особенности функционирования и требует разработки системы информационного обеспечения для принятия управленческих решений.

В отечественной науке и практике остается фрагментарно изученным вопрос информационного и учетно-аналитического обеспечения проектного менеджмента (В.В. Иванов, О.К. Хан [57], В.В. Трофимов, В.Н. Иванов, М.К. Казаков, Д.А. Евсеев, В.С. Карпова [119], Б. Вольфсон [43], Ж.А. Кеворкова [64], в то время как на Западе данная система не только зарекомендовала себя как эффективная и самостоятельная система управления экономическими субъектами, но и сформировала новую учетную область работы бухгалтеров-аналитиков (К.У. Флеминг [126], К.Дж. Arrow, Р. Dasgupta [141], G.D. Carnegie, С.Дж. Napier [142], R. Gray, A. Brennan, J. Malpas [144]).

Осуществление проектной деятельности предполагает наличие у участников команды проекта определенных компетенций, перечень которых и отношение к блокам системной модели проектного менеджмента подробно описаны в национальных требованиях к компетентности специалистов (NCB-SOVNET National Competence Baseline Version) [120]. Применение многих компетенций становится ограниченным при отсутствии информации о проектах. Для проведения дальнейшего исследования определим информационные возможности систем бухгалтерского учета и управленческого учета при сопровождении компетенций специалистов по проектному менеджменту [120] (табл. 1.6).



**Матрица взаимосвязи компетенций специалистов по проектному менеджменту с бухгалтерским и управленческим учетом**

Элементы компетентности	Блоки системной модели	Реализация в бухгалтерском учете	Реализация в управленческом учете
<b>Техническая компетентность</b>			
<b>Заинтересованные стороны</b>	Субъекты управления	–	+
<b>Требования и цели проекта</b>	Объекты управления	–	+
<b>Риски и возможности</b>	Процесс управления	–	+
<b>Качество</b>	Процесс управления	–	+
<b>Замысел и итоговый продукт проекта</b>	Процесс управления	–	+
<b>Время и фазы жизненного цикла проекта</b>	Объекты управления Процесс управления	–	+
Ресурсы	Процесс управления	+	+
Стоимость и финансы	Процесс управления	+	+
Закупки и контракты	Процесс управления	+	+
Контроль и отчетность	Процесс управления	+	+
Информация и документация	Процесс управления	+	+
<b>Инициация проекта</b>	Процесс управления	–	+
<b>Закрытие проекта</b>	Процесс управления	–	+
<b>Поведенческая компетентность</b>			
<b>Ориентация на результат</b>	Субъекты управления	–	+
Продуктивность	Субъекты управления	+	+
Согласование	Субъекты управления	+	+
<b>Контекстуальная компетентность</b>			
Бизнес и предпринимательская деятельность	Объекты управления	+	+
Системы, продукты, технологии	Объекты управления	+	+
<b>Управление персоналом</b>	Процесс управления	–	+
Здоровье, безопасность, охрана труда и окружающей среды	Процесс управления	+	+
Финансы	Процесс управления	+	+

Источник: составлено автором на основании [120].

В таблице 1.6 определены информационные возможности систем бухгалтерского и управленческого учета применительно к компетенциям специалистов по проектному менеджменту, полный перечень компетенций приведен в Приложении 3. Среди компетенций, реализуемых с помощью управленческого учета, отметим следующие:

– **Заинтересованные стороны** – формирование управленческой отчетности необходимого состава для предоставления заинтересованным лицам (стейкхолдерам).

- Требования и цели проекта – разработка бюджета ресурсов проекта.
- Риски и возможности – сбор информации, предотвращающей риск-образующие ситуации.
- Качество – оценка ограничений качества достигается в системе управленческого учета в результате комплексной оценки эффективности реализации проекта.
- Время и фазы жизненного цикла проекта – формирование себестоимости и финансового результата на основании учетных записей.
- Инициация проекта – отражение затрат на инициацию проекта в составе проектной деятельности, а не общехозяйственной деятельности.
- Закрытие проекта – определение себестоимости проекта как совокупности затрат на получение уникального результата.
- Ориентация на результат – бюджетирование проектно-ориентированной деятельности.
- Управление персоналом – оперативный учет и анализ производительности труда команды проекта.
- Замысел и итоговый продукт проекта – проведение комплексной оценки эффективности реализации проекта на основании составленных бюджетов и управленческой отчетности.

Развитие управленческого учета по проектам основывается на выделении проекта в самостоятельный объект управленческого учета. Определение объектов в системе управленческого учета осуществляется организацией самостоятельно, в зависимости от ее специфики, тактических и стратегических целей [40, с. 33]. Обратившись к трудам авторов М.А. Вахрушиной, И.Е. Мизиковского, А.Н. Милосердовой, В.Н. Ясенева, С.А. Рассказовой-Николаевой, А.В. Ильиной, Н.Н. Илышевой, Е.И. Костюковой, мы сформировали перечень объектов управленческого учета: затраты, доходы, финансовые результаты, активы, обязательства, капитал, бизнес-процессы, центры ответственности (Приложение 4).

Для определения проекта как объекта управленческого учета приведем его характеристику с позиции соответствия учетным группам, содержание которых приведено на основании мнения авторов Е.И. Костюковой, А.Н. Бобрышева, С.А. Тунина, И.Б. Манжосовой [36] (табл. 1.7).

Таблица 1.7

## Соотношение понятия «проект» и учетных групп

Учетная группа	Характеристика учетной группы	Взаимосвязь с проектом
Основные средства	Часть активов организации, используемая в качестве средств труда при производстве продукции, выполнении работ, оказании услуг более 12 месяцев, при этом они не меняют материально-вещественную форму, постепенно изнашиваются, переносят свою стоимость по частям на затраты производства или обращения в виде амортизационных отчислений	Одним из результатов реализации проекта может являться основное средство
Нематериальный актив	Активы, не обладающие физическими свойствами, эксплуатирующиеся длительное время, призванные приносить организации доход, переносят свою стоимость частями на затраты производства и обращения в виде амортизационных отчислений	Одним из результатов реализации проекта может являться нематериальный актив
Вложения во внеоборотные активы	Вложения денежных средств в создание или приобретение внеоборотных активов	При реализации фаз проекта разработка и реализация понесенные затраты формируют вложения во внеоборотные активы до момента введения в эксплуатацию
Готовая продукция	Продукция, полностью законченная обработкой, находящаяся на складе и предназначенная для продажи или собственного потребления	Выпуск пробной партии продукции может предусматриваться планом реализации проекта в качестве одного из результатов
Денежные средства	Сумма наличных в кассе, а также свободные денежные средства на расчетных счетах, валютных и прочих счетах в банках, переводы в пути	Финансирование проекта предусматривает поступление денежных средств команде проекта
Незавершенное производство	Затраты, произведенные в данном отчетном периоде, но относящиеся к будущим результатам	Выполнение проекта в части операционной деятельности при несоответствии со сроками финансового года формирует незавершенное производство

Продолжение таблицы 1.7

Учетная группа	Характеристика учетной группы	Взаимосвязь с проектом
Расчеты с контрагентами	Задолженность между взаимодействующими экономическими субъектами (дебиторская, кредиторская)	Реализация проекта невозможна в условиях не взаимодействия с контрагентами
Доходы	Увеличение экономических выгод в результате поступления активов и (или) погашение обязательств, приводящие к увеличению капитала этой организации, за исключением вкладов участников (собственников имущества)	Проекты, не приносящие доход, не принимаются к реализации в коммерческих организациях
Затраты	Стоимостное выражение использованных в хозяйственной деятельности организации за отчетный период ресурсов	Образование затрат является неотъемлемой частью проекта
Финансовый результат	Экономический итог хозяйственной жизни организации, который выражается в виде полученной прибыли или убытка	Необходимость завершения проекта приводит к формированию финансового результата

Источник: составлено автором на основании [36].

Проанализировав сущность учетных групп и возможность их соотношения с проектом (табл. 1.5), мы не выявили полного соответствия проекта ни одной из представленных учетной групп, следовательно, появляется потребность в формировании определения проекта как самостоятельного объекта управленческого учета. *Проект как объект управленческого учета – капитальные и (или) текущие затраты, ограниченные критериями времени, качества и количества, приводящие к получению и (или) возможности получения уникального результата в виде основного средства, нематериального актива, готовой продукции и др. и (или) сегмента деятельности.*

При разработке приведенного определения нами разграничены понятия «проект» и «результат проекта». Проект в управленческом учете понимается нами преимущественно как совокупность затрат, результатом проекта могут выступать один или несколько объектов – основное средство, нематериальный актив, готовая продукция, сегмент деятельности. В определении отражены уникальность получаемых результатов, а также концепция тройственного ограничения (время, ресурсы, качество), характерные для проектного

менеджмента. При формулировании содержания проекта как объекта управленческого учета использован принцип осмотрительности в бухгалтерском учете, предполагающий незавышение активов и доходов и незанижение обязательств и расходов [5], в части *«приводящие к получению и (или) возможности получения уникального результата»*.

К отличительным особенностям проекта как объекта управленческого учета нами относятся:

- возможность определения первоначальной или справедливой стоимости;
- обособленное отражение на счетах бухгалтерского или управленческого учета;
- влияние на раскрытие информации в отчетности экономического субъекта.

«Проект» обладает представленными характеристиками, однако требуется развитие подходов к учетному сопровождению, калькулированию себестоимости и составлению управленческой отчетности для раскрытия информации о проекте как самостоятельном объекте управленческого учета.

Получение максимальных результатов проектной деятельности возможно при условии обеспеченности персонала информационной базой, вопрос формирования которой становится актуальным направлением развития системы управленческого учета по проектам, способной сопровождать реализацию проекта от фазы «Концепция» до фазы «Завершение» с применением, в том числе, таких инструментов, как: учетное сопровождение, управленческая отчетность, бюджетирование, показатели комплексной оценки эффективности реализации проекта.

Каждая фаза проекта характеризуется определенным составом обязательных работ, приводящих к возникновению определенных затрат. В рамках исследования составлен перечень возможных калькуляционных статей по фазам проекта (табл. 1.8).

Таблица 1.8

## Рекомендуемая номенклатура калькуляционных статей фаз сельскохозяйственных проектов

Фаза	Задачи	Статьи калькуляции
Концепция	<p>« – Уточнение целей и результатов проекта.</p> <p>– Предварительная оценка операционной и стратегической ценности проекта для достижения существующих целей организации.</p> <p>– Первоначальная оценка осуществимости проекта (в отношении техники, экономики, окружения), полезности ожидаемых результатов проекта.</p> <p>– Первоначальная оценка требуемых ресурсов.</p> <p>– Организация команды для управления проектом.</p> <p>– Решение о переходе к следующей фазе – разработке» [99, с. 71]</p>	<p>– Оплата труда с отчислениями на социальные нужды управленческого персонала.</p> <p>– Амортизация основных средств.</p> <p>– Амортизация нематериальных активов.</p> <p>– Материалы.</p> <p>– Работы и услуги сторонних организаций.</p> <p>– Представительские затраты.</p> <p>– Командировочные затраты.</p> <p>– Прочие затраты</p>
Разработка	<p>« – Полная оценка результатов проекта перед тем, как на реализацию проекта будут направлены основные ресурсы.</p> <p>– Разработка и утверждение детальных планов проекта, утверждение процессов управления реализацией проекта.</p> <p>– Окончательное определение потребностей проекта в ресурсах.</p> <p>– Определение областей проекта, где высокий уровень рисков и неопределенности диктует необходимость дальнейшей оценки и переработки проекта.</p> <p>– Определение потребности в дальнейшем изучении и разработке проекта.</p> <p>– Утверждение технической документации и планов реализации проекта.</p> <p>– Принятие решения о переходе к фазе проекта – реализации» [99, с. 72]</p>	<p>– Оплата труда с отчислениями на социальные нужды команды проекта.</p> <p>– Затраты на повышение квалификации по направлению проектного менеджмента.</p> <p>– Услуги по поддержке программного обеспечения.</p> <p>– Затраты на оплату вневедомственной и пожарной охраны.</p> <p>– Затраты на компьютерную безопасность.</p> <p>– Затраты на создание необходимых санитарно-гигиенических условий.</p> <p>– Затраты по охране труда и технике безопасности.</p> <p>– Материалы.</p> <p>– Содержание и ремонт основных средств.</p> <p>– Амортизация основных средств.</p> <p>– Амортизация нематериальных активов.</p> <p>– Работы и услуги сторонних организаций.</p> <p>– Представительские затраты.</p> <p>– Командировочные затраты.</p> <p>– Прочие затраты</p>

Продолжение таблицы 1.8

Фаза	Задачи	Статьи калькуляции
Реализация	<p>« – Привлечение и интеграция исполнителей и ресурсов, необходимых для реализации проекта.</p> <p>– Анализ и утверждение промежуточных результатов проекта.</p> <p>– Принятие решений о внесении изменений в проект и планы реализации.</p> <p>– Принятие решения о переходе к фазе проекта – завершению» [99, с. 72]</p>	<p>– Оплата труда с отчислениями на социальные нужды команды проекта.</p> <p>– Оплата труда с отчислениями на социальные нужды производственных работников.</p> <p>– Затраты на создание и приобретение основных средств.</p> <p>– Затраты на создание и приобретение нематериальных активов.</p> <p>– Семена и посадочный материал.</p> <p>– Минеральные и органические удобрения.</p> <p>– Средства защиты растений и животных.</p> <p>– Сырье и материалы (топливо, запасные части, канцелярские товары, прочие).</p> <p>– Сырье для переработки.</p> <p>– Содержание основных средств (амортизация, горюче-смазочные материалы, ремонт).</p> <p>– Амортизация нематериальных активов.</p> <p>– Работы и услуги.</p> <p>– Организация производства и управления.</p> <p>– Потери от падежа животных.</p> <p>– Платежи по кредитам.</p> <p>– Затраты на рекламу.</p> <p>– Прочие затраты</p>
Завершение	<p>« – Анализ результатов проекта.</p> <p>– Подготовка и утверждение финальной отчетности проекта.</p> <p>– Расформирование команды проекта и передача ответственности за результаты эксплуатации проекта» [99, с. 73]</p>	<p>– Оплата труда с отчислениями на социальные нужды команды проекта.</p> <p>– Услуги по независимой оценке результатов проекта.</p> <p>– Содержание и ремонт основных средств.</p> <p>– Амортизация основных средств.</p> <p>– Амортизация нематериальных активов.</p> <p>– Материалы.</p> <p>– Прочие затраты</p>

Источник: составлено автором по основании [99].

По мнению М.Ф. Дубовика [99], в ходе фазы концепции исследуются предпосылки реализации идеи проекта, оцениваются условия и ограничения проекта, делается первичная оценка технической реализуемости проекта. Существует вероятность того, что по результатам проработки концепции заказчик может принять решение о закрытии проекта. Фаза концепции предполагает определенные затраты, но они существенно меньше стоимости следующих фаз (рис. 1.5), в связи с чем проводится детальный анализ бизнес-плана до момента формирования команды проекта.

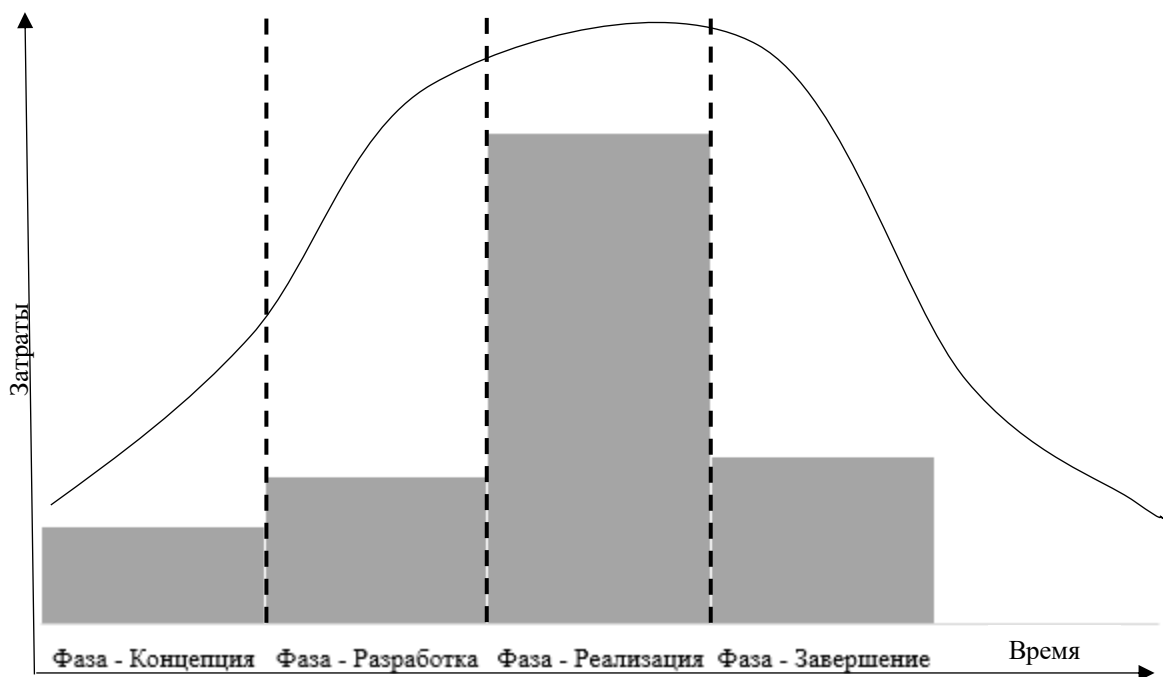


Рис. 1.5. Типовая диаграмма распределения затрат по фазам проекта

Источник: составлено автором по основании [99]

По результатам фазы разработки может быть принято решение о продолжении реализации проекта или приостановлении, при осознании технической сложности и затратности проекта. На фазе реализации существует вероятность досрочного закрытия или приостановления проекта. Однако закрытие на фазе реализации является достаточно сложной процедурой, так как произошло достаточное вложение средств и необходима разработка стратегии минимизации потерь. На фазе завершения выполняется



проверка и независимая оценка проекта для установления соответствия плановых и фактических результатов, подготовка документации, подведение итогов проекта. Фаза завершения может включать затраты на начало эксплуатации созданного продукта, системы и т. д. Так как существует вероятность приостановления или закрытия проекта на любой фазе, в том числе реализации, важным становится расчет себестоимости и финансового результата каждой фазы проекта.

На основании проведенного этапа исследования сформированы выводы и результаты:

– Определена необходимость применения управленческого учета по проектам для поддержки принятия управленческих решений в результате составления матрицы взаимосвязи компетенций специалистов по проектному менеджменту с бухгалтерским и управленческим учетом.

– Разграничены понятия «проект как объект проектного менеджмента» и «проект как объект управленческого учета», сформулированы авторские определения. Так, под проектом в проектном менеджменте понимается преимущественно деятельность, приводящая к уникальному результату. Проект в управленческом учете трактуется прежде всего как совокупность затрат, формирующих впоследствии уникальный результат, входящий в состав оборотных и (или) внеоборотных активов.

– Охарактеризованы задачи каждой фазы проекта, приведена рекомендуемая номенклатура калькуляционных статей фаз сельскохозяйственных проектов, сделан вывод о необходимости исчисления себестоимости каждой фазы проекта ввиду вероятности закрытия проекта.

### **1.3. Формирование системных свойств управленческого учета по проектам**

Разграничение зоны ответственности управленческого и финансового учета позволит упорядочить деятельность по формированию информационной базы для целей принятия управленческих решений. Ориентация финансового учета преимущественно на контролирующие органы снижает ценность предоставляемых данных с точки зрения внутреннего менеджмента. При этом проектный менеджмент требует максимальной степени детализации и оперативности информации для эффективной реализации проектов.

Проблема отсутствия гармонизации работы системы управленческого учета и информационных запросов пользователей (проектных менеджеров, команды проекта) приводит к увеличению сроков реализации проекта, частичному недостижению целей или невыполнению проекта в целом. Команда проекта стремится к управлению ресурсами и достижению плановых значений времени, качества, ресурсов, но не способна к этому при отсутствии информации о понесенных затратах всех видов ресурсов, в то же время бухгалтерская служба принимает к учету факты хозяйственной жизни в качестве затрат по текущей деятельности без группировки в самостоятельную единицу «проект», что вызывает определенный дисбаланс в реализации проектной и текущей деятельности экономического субъекта. Решение данной проблемы видится в применении системы управленческого учета с адаптацией ее элементов к особенностям проектного менеджмента (рис. 1.6).



Рис. 1.6. Влияние концепции тройственного ограничения на учетно-аналитическую деятельность

Источник: составлено автором

Применение концепции тройственного ограничения оказывает наиболее существенное влияние на функционирование системы управленческого учета, так как требует разработки новых подходов к формированию информационной базы, полученные данные должны быть сопоставимы с предусмотренными в бюджете проекта показателями. Концепция тройственного ограничения, подробно рассмотренная в ГОСТ Р ИСО 21500–2014 [12], позволяет сделать вывод о целесообразности разграничения проектной деятельности (проектного менеджмента) и процессной деятельности в учетной работе ввиду наличия ряда отличительных особенностей, таких как временные рамки, периодичность получения результата, определение плановых показателей деятельности и другое.

«Реализация проекта в рамках установленных ограничений базируется на системе учетных процедур, позволяющих не только определить предельный 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.

Формирование системы управленческого учета в проектно-ориентированных организациях следует реализовывать по нескольким направлениям, всесторонне охватывающим финансово-хозяйственную деятельность экономического субъекта. Адаптация модели планирования и учета рабочего времени позволит контролировать как трудовую деятельность персонала, так и сроки реализации проекта. Разработка комплекса мероприятий по учету, классификации затрат с последующим калькулированием себестоимости проекта необходима для выявления финансового результата деятельности. Составление управленческой отчетности, адаптированной к проектной деятельности, позволит наиболее эффективным образом интерпретировать полученные результаты, с последующим их анализом и оценкой» [25] (рис. 1.7).

## Внешняя среда экономического субъекта

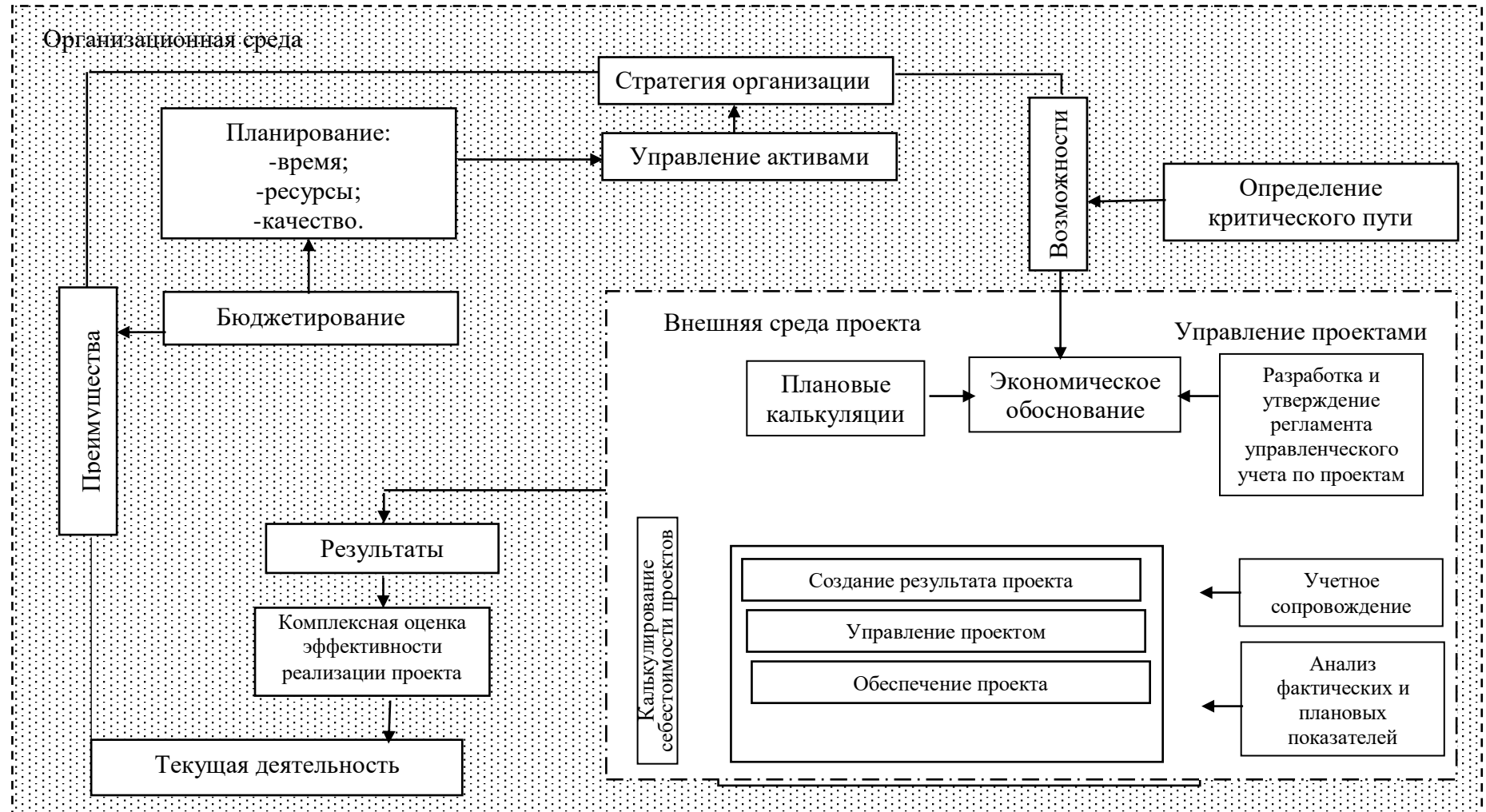


Рис. 1.7 – Функционирование управленческого учета по проектам

Источник: составлено автором на основании [8]

«Управление экономическим субъектом с точки зрения проектного менеджмента ориентировано, прежде всего, на будущее (слово проект в переводе с латинского означает «заброшенный вперед»), но имеет при этом временные ограничения, установленные сроками реализации проекта.

Сбалансированное распределение всех видов ресурсов между проектной и текущей (процессной) деятельностью должно способствовать созданию «фундамента» для активно функционирующей, прочной и эффективной организационно-экономической структуры экономического субъекта. Таким образом, система управленческого учета экономического субъекта должна служить информационной базой для рационального распределения и использования ресурсов в течение всего жизненного цикла проекта» [25].

Так как проект представляет собой самостоятельный объект управленческого учета, рациональным будет проведение систематизации имеющихся инструментов управленческого учета. Сущность управленческого учета заключается в создании информационной базы для осуществления управления экономическим субъектом в целом, его структурными подразделениями и видами деятельности в частности.

Как отмечалось ранее, структура проекта включает в себя фазы, деятельность по созданию результата, обеспечивающую и управленческую, а также стадии управления проектом. В таблице 1.9 представлена группировка инструментов управленческого учета, реализующихся на таких стадиях управления, как инициация, планирование, организация и контроль, анализ и регулирование, закрытие.

Таблица 1.9 – Группировка инструментов управленческого учета  
в зависимости от стадий управления проектами

Стадии управления проектами	Применение инструментов управленческого учета
Инициация	Создание резервов ресурсов под проект
	Выработка базовых показателей «качество», «ресурсы», «время»
	Стратегическое планирование
	Разработка регламентов
	Учет затрат на стадии «Инициация»
Планирование	Разработка регламента планирования
	Бюджетирование. Составление сметы проекта
	Определение финансовой структуры проекта
	Разработка форм отчетности и первичных учетных документов
	Ценообразование
	Применение элементов методов Таргет-костинг, Кайзен-костинг, Lifecycle-costing и др.
	СVP-анализ, лимитирование, расчет нормативных затрат
	Учет затрат на стадии «Планирование»
Организация и контроль	Составление текущей управленческой отчетности
	Документирование и регистрация данных в системе управленческого учета
	Контроль затрат, инвестиционной и финансовой деятельности
	Учет затрат на стадии «Организация и контроль»
Анализ и регулирование	Анализ текущего состояния проекта
	Определение системы сбалансированных показателей
	Выявление и анализ отклонений
	Прогнозирование состояния проекта
	Учет затрат на стадии «Анализ и регулирование»
	Анализ результатов проекта
Закрытие	Учет затрат на стадии «Завершение»
	Закрытие счетов и калькулирование себестоимости проекта
	Составление отчетности по результатам реализации проекта
	Архивация отчетности проекта для накопления статистических данных

Источник: [25].

На стадии инициации, результатом которой является санкционирование начала проекта, целесообразным является экономически обоснованное установление предельно допустимых значений базовых показателей «качество», «ресурсы», «время», что соответствует концепции тройственного ограничения в рамках проектного менеджмента. Необходимым также является осуществление стратегического планирования,

учитывающего все риски реализации проекта с созданием требуемых резервов ресурсов.

Стадия планирования необходима для определения наилучшего способа действий для достижения поставленных целей проекта с помощью складывающейся обстановки и реализуется посредством бюджетирования предстоящей деятельности. Так как проект представляет собой обособленную деятельность, представляется возможным выработка бизнес-модели, учитывающей цели, задачи и планируемые к получению результаты. Планируя учетно-аналитическую деятельность, возможно применение Таргет-костинга, Кайзен-костинга, Lifecycle-costing, Стандарт-коста, Директ-костинга [35], тем самым формируя затратную модель предполагаемого к запуску проекта. Последующее учетное сопровождение невозможно без разработки форм отчетности, удовлетворяющих требованиям команды проекта.

«Стадия организации и контроля подразумевает выполнение включенных в план проекта работ и контроль их реализации с помощью созданной учетно-аналитической системы, а именно документирование информации в системе управленческого учета с последующим обобщением в текущей управленческой отчетности, что позволяет на основании полученных результатов осуществлять контроль постоянных и переменных, косвенных и прямых затрат.

На стадии анализа и регулирования осуществляется сравнение фактических результатов с запланированным выполнением, анализ отклонений и их влияние на конечные результаты, оценка возможных корректирующих действий. Данные мероприятия основываются на анализе текущего состояния проекта и оценки степени эффективности его реализации, так как включают в себя калькулирование себестоимости проекта на основании данных, отраженных ранее на счетах управленческого учета, с последующим составлением отчетности по результатам реализации проекта. Стоит отметить, что немаловажной процедурой также является сохранение (архивация) управленческой отчетности с целью накопления



статистических данных о ходе реализации проекта, что способствует устранению на этапе планирования следующих проектов определенных проблем и повысит эффективность реализации.

Таким образом, учетная составляющая присуща каждой стадии процесса управления проектом. Приведенные выше мероприятия необходимы для создания и поддержания наиболее комфортной среды осуществления проектов» [25]. Возможности и ограничения применения инструментов управленческого учета в проектной деятельности остаются дискуссионным вопросом и подлежат дополнительному изучению.

«Существует несколько типов ограничений, и поскольку ограничения часто являются взаимозависимыми, менеджер проекта должен соблюдать баланс между различными ограничениями. Результаты проекта должны соответствовать предъявляемым требованиям и должны быть увязаны с установленными ограничениями, касающимися содержания проекта, качества, графика и затрат. Ограничения взаимосвязаны так, что изменения одного из них могут повлечь за собой изменения других. Таким образом, ограничения могут влиять на решения, принимаемые в рамках процессов проектного менеджмента.

Достижение согласия между ключевыми заинтересованными лицами проекта относительно существующих ограничений создает основу для успешного выполнения проекта.

Ограничения могут быть установлены на различные параметры проекта, такие как:

- длительность или целевая дата окончания проекта;
- размер бюджета проекта;
- доступность ресурсов: трудовые, площади, оборудование, материалы, инструменты и другие ресурсы, необходимые для выполнения проекта в соответствии с существующими требованиями;
- факторы, связанные с обеспечением безопасности и условий труда;

- допустимый уровень риска проекта;
- потенциальные социальные и экологические последствия проекта;
- требования законов, законодательных актов и других регламентирующих документов» [12];
- качественные характеристики результата проекта, оцениваемые при комплексной оценке эффективности реализации проекта.

Применение проектного менеджмента предполагает ориентированность на определенный результат и периодическую сдачу работ по проекту. Демонстрация результатов, в случае утверждения отчетности и признания результатов положительными, предполагает продление финансирования.

Описанные ранее понятия и элементы проектного менеджмента оказывают значительное влияние на формирование информационной базы для принятия управленческих решений. В результате изучения теоретических положений и разработок авторов Г. Керцнера [66], Дж.К. Пинто [95], Дж.Р. Тернера [114], В.И. Воропаева [118], С.В. Булгаковой, Н.В. Подобедовой [31] определены ключевые различия проектного менеджмента и процессно-ориентированного управления с позиции экономической и учетной составляющей (табл. 1.10).

В представленной характеристике были выявлены особенности проектного менеджмента, оказывающие существенное влияние на формирование информационного обеспечения, сделан вывод о недостаточности применения стандартных процедур при формировании информационной базы для принятия эффективных управленческих решений по проектам. Проектный менеджмент имеет явные особенности, которые сказываются на модели ведения управленческого учета (индивидуальные сроки реализации проектов, влияющие на периоды планирования и составления управленческой отчетности, разнообразие получаемых результатов и др.).

## Сравнительная характеристика проектного менеджмента и процессно-ориентированного управления

Признак	Процессная деятельность		Проектная деятельность	
	Экономическая составляющая	Учетная составляющая	Экономическая составляющая	Учетная составляющая
Характеристика деятельности	Неоднократно повторяемая последовательность определенных действий	Отражение информации о затратах на аналитических счетах бухгалтерского учета	Однократный набор действий, приводящий к уникальному результату для экономического субъекта	Необходимость разграничения учета затрат на реализацию проекта и текущую деятельность на счетах или субсчетах
Результат	Повторяемый результат текущей деятельности	Установление счета бухгалтерского учета для отражения результатов деятельности	Уникальный результат проекта для экономического субъекта	Возможность применения нескольких счетов для отражения различных результатов
Параметры планирования	Стратегия развития экономического субъекта	Составление управленческой отчетности для внутренних пользователей	Тройственное ограничение: ресурсы, качество, время	Составление управленческой отчетности по проектам для внутренних и внешних пользователей
Ключевые компетенции сотрудников	Управление работами по каждой группе процессов	Определение нормативной себестоимости бизнес-процессов	Создание результата проектов, согласование интересов команды проекта	Составление и выполнение бюджета проекта
Возобновление деятельности	Цикличность деятельности	Исчисление себестоимости продукции	Однократная реализация проекта	Исчисление себестоимости отдельных фаз и проекта в целом

Источник: составлено автором.

На основании сравнения процессной и проектной деятельности составлена сравнительная характеристика традиционного и управленческого учета по проектам (табл. 1.11).

Таблица 1.11

Сравнительная характеристика традиционного и управленческого учета по проектам

Признаки	Управленческий учет по традиционной модели	Управленческий учет по проектам
Объект учета	Бизнес-процессы, доходы, затраты, финансовые результаты	Проект, программа проектов, портфель проектов
Временной аспект	Учет ориентирован на настоящий и будущие периоды	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	Планирование затрат без привязки к финансированию	Ограничения по ресурсам, времени, качеству
Предметная область	Финансово-хозяйственная деятельность экономического субъекта и отдельных его подразделений	Проектная деятельность экономического субъекта
Область учетно-аналитической деятельности	Вся хозяйственная деятельность экономического субъекта	Определяется границами проекта
Горизонт планирования	Стратегический, оперативный	Определяется временными рамками проекта
Объект калькулирования	1 единица продукции, заказ, передел, процесс	Проект, программа проектов, портфель проектов
Отчетный период	Календарный год	Срок реализации проекта
Типовая организационная структура	Функциональная, по центрам ответственности	Проектная, матричная, дивизионная

Источник: [25].

«Представленные характеристики свидетельствуют о наличии отличительных признаков между традиционным и управленческим учетом по проектам. Объектами калькулирования при управленческом учете по проектам выступают проект, программа проектов (совокупность проектов для достижения общей цели), портфель проектов (совокупность программ для реализации стратегии развития)» [25].

Информация, вырабатываемая при традиционной модели управленческого учета, доступна только внутренним пользователям, управленческий учет по проектам предоставляет информацию команде проекта, в которую могут входить как представители различных структурных подразделений, так и привлеченные работники сторонних организаций. «Отметим важную особенность проектного подхода к управлению: 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 воздействием проекта. Степень информационного обеспечения заинтересованных сторон определяется влиянием конкретного стейкхолдера на проект. В таком случае информация управленческого учета подлежит предоставлению внешним пользователям для экономического субъекта. В традиционной системе управленческого учета информационное обеспечение ориентировано только на внутренних пользователей» [25].

Для целостного восприятия управленческого учета по проектам как системы рассмотрим следующие его элементы: цели управленческого учета по проектам, задачи управленческого учета по проектам, объект управленческого учета по проектам, субъект управленческого учета по проектам, предмет управленческого учета по проектам, принципы управленческого учета по проектам, функции управленческого учета по проектам, инструменты управленческого учета по проектам.

Целью системы управленческого учета по проектам является информационное сопровождение принятия управленческих решений по проектам.

К задачам управленческого учета по проектам относятся следующие:

1. Обеспечение информацией для контроля за соблюдением целесообразности хозяйственных операций, использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов в соответствии с утвержденными уставом, бюджетом и ограничениями проектов.
2. Контроль, планирование и прогнозирование реализации проектов.
3. Поддержание финансовой стабильности проектов.
4. Определение себестоимости и результатов проектов.
5. Архивация управленческой отчетности для получения статистических данных по результатам реализации проектов.

Ключевыми объектами управленческого учета по проектам являются проект, программа проектов, портфель проектов, что охарактеризовано на предыдущем этапе исследования.

К субъектам управленческого учета по проектам относятся команда проекта, заказчик проекта, стейкхолдеры (в соответствии с уровнем значимости взаимодействия).

Предмет управленческого учета по проектам включает проектную деятельность экономического субъекта. К основным видам проектной деятельности, реализуемым на каждой фазе проекта, можно отнести: создание результата проекта, управление проектом, обеспечение проекта.

Среди принципов управленческого учета по проектам отметим следующие:

1. Временная обособленность проектов от текущей деятельности. Принцип основан на применении матричной организационной структуры и выделении команды проекта в отдельное временное структурное подразделение.

2. Возникновение текущих и капитальных затрат в рамках одного проекта. Разграничение таких затрат обязательно в учетной деятельности, но при этом для исчисления себестоимости проектов необходима полная информация о понесенных затратах, что достигается с помощью управленческого учета по проектам.

3. Разграничение учетной деятельности по фазам проекта. Традиционно отчетный период в учете составляет финансовый (календарный) год с поквартальной детализацией, в управленческом учете по проектам отчетным периодом признается цикл проекта с разграничением по фазам.

4. Обособленность учета затрат по проектам от текущей деятельности. Необходимость разделения затрат по проектам и текущей деятельности объясняется различными целями их возникновения и пользователями информационной базы.

5. Предоставление закрытой внутренней информации внешним пользователям (заказчику и стейкхолдерам проекта). Принцип применяется в зависимости от приоритета пользователей с точки зрения оказания влияния на реализацию проекта.

6. Предварительная идентификация результата проекта для определения учетного сопровождения. Различия в получаемых результатах проектов требуют определения варианта учетного сопровождения при планировании проекта.

7. Взаимосвязь управленческого учета по проектам и проектного менеджмента. Осуществляется формирование информационной базы в системе управленческого учета по проектам для принятия эффективных управленческих решений в проектном менеджменте.

8. Проектное мышление бухгалтера-аналитика. Управленческий учет по проектам основывается на владении бухгалтером-аналитиком компетенциями:

– формирование бюджета проекта в условиях ограниченности ресурсов при соблюдении целей и потребностей заказчиков;

- осуществление мониторинга, контроля и регулирования затрат проекта;
- составление управленческой отчетности по проектам;
- владение методами учета затрат и калькулирования себестоимости проектов;
- анализ данных по проектам для принятия управленческих решений.

Функции управленческого учета по проектам включают:

1. Информационная – формирование информации по проектам как самостоятельным объектам управленческого учета и получаемым результатам для предоставления команде проекта, заказчикам и стейкхолдерам.
2. Учетная – аккумулирование информации на счетах (субсчетах) управленческого учета по учету проектов, результатов проектов, финансирования в разрезе фаз проектов и видов проектной деятельности.
3. Планово-контрольная – составление бюджетов проектов и контроль за их исполнением в соответствии с временными и ресурсными ограничениями.
4. Аналитическая – осуществление комплексной оценки эффективности реализации проектов по направлениям «время», «ресурсы», «качество» для снижения степени влияния неопределенности и риска.
5. Организационная – обеспечение обмена достоверной информацией между участниками внутренней и внешней среды проекта для достижения поставленных целей.

Инструменты управленческого учета по проектам являются многообразными и обеспечивают достижение цели и задач проектов, а также реализацию принципов и функций управленческого учета по проектам. Выделим три ключевых блока инструментов:

1. Планирование и контроль (регламентация управленческого учета по проектам, бюджетирование по проектам, организация внутреннего контроля.
2. Формирование информационной базы (учет по проектам на счетах (субсчетах) управленческого учета, классификация учтенных затрат проекта,



определение себестоимости проектов, управленческая отчетность по проектам).

3. Анализ (комплексная оценка эффективности реализации проектов).

Допускается возможность применения непредставленных инструментов в случаях возникновения информационных потребностей.

Проведенный этап исследования позволил получить следующие результаты:

1. Проектный менеджмент является эффективной моделью управления, удовлетворяющей всем требованиям ведения экономической деятельности в современных условиях. Однако важным условием полноценного функционирования проектного менеджмента является своевременное и достаточное информационное обеспечение, что вызывает необходимость разработки и внедрения системы управленческого учета по проектам, включающей в себя совокупность элементов, адаптированных к условиям проектной деятельности.

2. Определено содержание элементов системы управленческого учета по проектам (цели управленческого учета по проектам, задачи управленческого учета по проектам, объект управленческого учета по проектам, субъект управленческого учета по проектам, предмет управленческого учета по проектам, функции управленческого учета по проектам, инструменты управленческого учета по проектам) на основании сопоставления проектного менеджмента и процессно-ориентированного управления, с выявлением учетной составляющей, присущей проектному менеджменту и формирующей единое информационное пространство.

3. Установлены отличия традиционного и управленческого учета по проектам. С целью повышения эффективности управления проектами необходимо повысить релевантность вырабатываемой в системе управленческого учета информации на каждой стадии управления проектом, что впоследствии повысит эффективность принимаемых управленческих решений. В этой связи достаточно перспективными и научно обоснованными

видятся исследования по формированию полноценной системы управленческого учета по проектам. Прежде всего необходимо осуществить разработки по следующим направлениям:

- формирование схемы учетного сопровождения и типовых корреспондирующих записей для отражения всех операций по фазам проектов и видами проектной деятельности;
- разработка алгоритма калькулирования себестоимости проекта, программы проектов, портфеля проектов на основании учетных данных для повышения достоверности получаемых значений себестоимости;
- составление комплекса отчетности по проектам, способного удовлетворять всем информационным запросам пользователей;
- разработка методических подходов к комплексной оценке эффективности реализации проектов;
- совершенствование бюджетирования в управленческом учете по проектам;
- формирование регламента управленческого учета по проектам.

В исследовании сделан вывод о том, что для полноценной реализации концепции проектного менеджмента необходима разработка инструментария, способного удовлетворять информационным запросам 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 дальнейшего научного исследования как с точки зрения развития учетно-аналитического направления, так и с позиции практики управления проектами.

## ГЛАВА 2

### УЧЕТНО-ОТЧЕТНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПО ПРОЕКТАМ

#### 2.1. Возможности и ограничения развития управленческого учета по проектам

В рамках исследования необходимо установить степень влияния проектного менеджмента на функционирование системы управленческого учета. Одним из наиболее эффективных методов считаем проведение анкетирования профессионального сообщества.

Методика проведения анкетирования включает следующие этапы:

1. Подготовительный этап (определение целей, задач, подготовка анкеты, определение выборки).
2. Проведение анкетирования (опрос респондентов по разработанной форме анкетного листа с применением средств информационных технологий).
3. Обработка и анализ полученных данных.
4. Подготовка итогового отчета (подтверждение (опровержение) гипотезы, определение уровня достижения целей, формирование дальнейшего плана исследования).

Для формирования систематизированного подхода к данному методу исследования разработана структурированная схема, исходя из анализа доступных источников информации (публикации научно-практических работников, статистические данные, практические результаты деятельности).

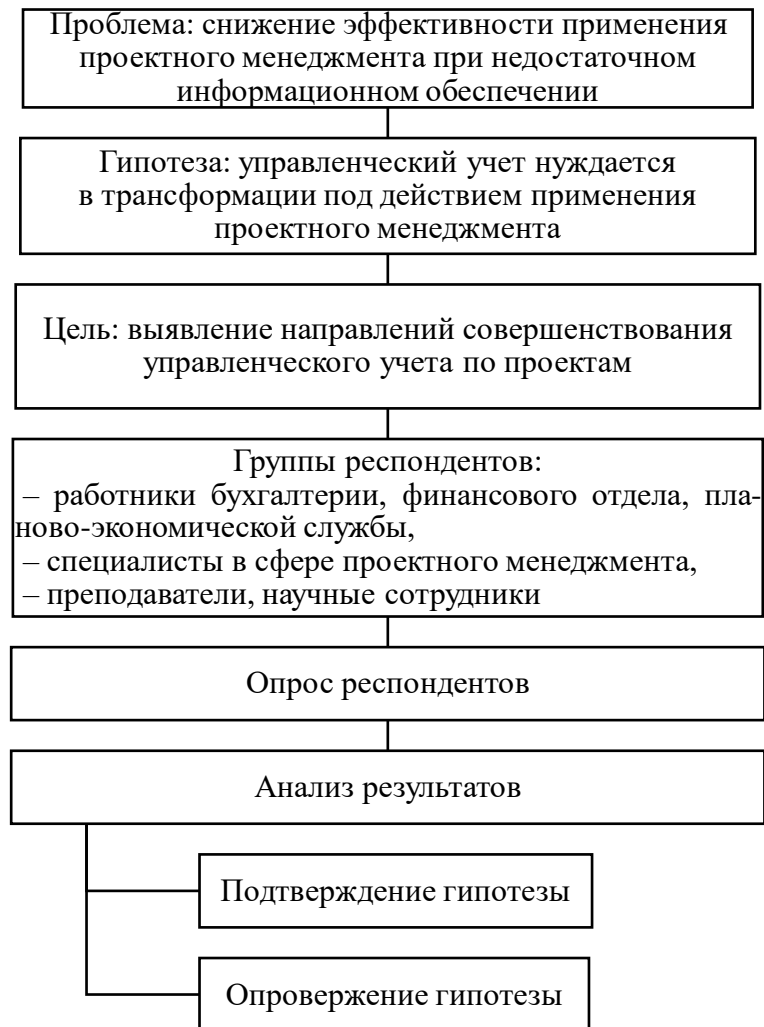


Рис. 2.1. План проведения анкетирования

В соответствии с рабочим планом было установлено, что проблемной ситуацией является снижение эффективности применения проектного менеджмента в различных сферах деятельности при недостаточном или несвоевременном информационном обеспечении, что значительно сказывается на сроках реализации проектов и объеме потребляемых ресурсов. Подобная ситуация оказывает негативное влияние на поддержание финансовой устойчивости и конкурентоспособности экономического субъекта.

Исходя из описанной проблемы, была сформулирована гипотеза исследования (анкетирования) «Управленческий учет нуждается в трансформации под действием применения проектного менеджмента». В результате анализа полученных данных опроса респондентов

необходимым является подтверждение или опровержение озвученной гипотезы. В случае подтверждения выдвинутой гипотезы будет продолжена работа в рамках выбранного направления диссертационного исследования.

Целью анкетирования является выявление направлений совершенствования управленческого учета по проектам. Для достижения цели определены следующие задачи:

- Определение степени влияния проектного менеджмента на систему управленческого учета.
- Выявление возможностей и ограничений применения инструментов управленческого учета по проектам.
- Идентификация информационных запросов пользователей.
- Диагностика проблемных аспектов в функционировании системы управленческого учета.

На подготовительном этапе анкетирования выделены три фокус-группы «Специалисты в сфере проектного менеджмента», «Работники бухгалтерии, финансового отдела, планово-экономической службы», «Преподаватели, научные сотрудники».

Привлечение респондентов к фокус-группе «Специалисты в сфере проектного менеджмента» осуществлялось при соответствии одного или нескольких из перечисленных критериев:

- опыт работы в сфере проектного менеджмента (сотрудник проектного офиса, проектный менеджер, аутсорсинг услуг по проектной деятельности и т. д.);
- наличие сертификации по международным стандартам (IPMA, PMI, PRINCE2, ПМ СТАНДАРТ и др.);
- профессиональное образование по проектному менеджменту (бакалавриат, магистратура, специалитет);
- прохождение курсов повышения квалификации по тематике проектного менеджмента.

Привлечение респондентов к фокус-группе «Работники бухгалтерии, финансового отдела, планово-экономической службы» осуществлялось при соответствии одного или нескольких из перечисленных критериев:

- опыт работы в учетно-аналитической службе, финансовом отделе, планово-экономической службе;
- профессиональное образование по экономике и бухгалтерскому учету, анализу, аудиту.

Привлечение респондентов к фокус-группе «Преподаватели, научные сотрудники» осуществлялось при соответствии одного или нескольких из перечисленных критериев:

- опыт работы в учебных заведениях в должности ассистента, преподавателя, старшего преподавателя, доцента, профессора, заведующего кафедрой (при обязательном условии преподавания дисциплин учетно-аналитического блока);
- наличие ученой степени доктора экономических наук, кандидата экономических наук;
- обучение в аспирантуре по специальности 08.00.12 – Бухгалтерский учет, статистика.

На основании поставленных цели и задач сформированы вопросы анкеты, предназначенной для трех фокус-групп (Приложение 5). В анкетировании приняли участие 97 респондентов:

- специалистов в сфере проектного менеджмента – 21 человек;
- работников бухгалтерии, финансового отдела, планово-экономической службы – 35 человек;
- преподавателей, научных сотрудников – 41 человек.

Детальные данные по оценке мнений респондентов приведены в Приложении 6. Рассмотрим полученные результаты.

При ответе на вопрос «Какие цели управленческого учета по проектам можно отнести к ключевым?» мнения экспертов распределились следующим образом (рис. 2.2). Респонденты фокус-группы «Преподаватели, научные

сотрудники» среди основных целей управленческого учета в системе проектного менеджмента выделяют: «Повышение эффективности реализации проекта» – 28%; «Координация деятельности структурных подразделений» – 22%; «Формирование бизнес-модели» – 14%. С наименьшей значимостью отмечены цели: «Формирование добавленной стоимости» – 3%; «Планирование деятельности» – 8%; «Мотивация персонала» – 8%. Респонденты фокус-группы «Работники бухгалтерии» выделяют следующие цели: «Повышение эффективности реализации проекта» – 33%; «Координация деятельности структурных подразделений» – 23%. Наименее востребованными для работников бухгалтерии являются цели: «Формирование добавленной стоимости» – 2%; «Составление информационной базы для стейкхолдеров» – 5%. Респонденты фокус-группы «Специалисты в сфере проектного менеджмента» выделяют ключевые цели управленческого учета по проектам: «Повышение эффективности реализации проекта» – 20%; «Составление информационной базы для стейкхолдеров» – 20%. Не востребованной среди специалистов по проектному менеджменту остается цель «Предотвращение банкротства экономического субъекта» – 7%.



Рис. 2.2. Оценка мнений респондентов по вопросу значимости целей управленческого учета по проектам, %

Источник: составлено автором на основании полученных данных анкетирования

Отметим разобщенность мнений респондентов в части определения ключевых целей управленческого учета по проектам, при этом в качестве ключевой цели выделяется всеми фокус-группами респондентов повышение эффективности реализации проекта.

При ответе на вопрос «Какие элементы системы информационного обеспечения требуют совершенствования в системе проектного менеджмента?» мнения экспертов распределились следующим образом (рис. 2.3). Респонденты фокус-группы «Преподаватели, научные сотрудники» выделяют направления совершенствования: управленческая отчетность – 22%; учетное сопровождение – 17%; аналитическое сопровождение – 17%. Респонденты фокус-группы «Специалисты в сфере проектного менеджмента» отмечают управленческую отчетность – 23%, аналитическое обеспечение – 21%. Респонденты фокус-группы «Работники бухгалтерии» отдают предпочтение автоматизации учетно-аналитического обеспечения – 23%; аналитическому обеспечению – 18%.

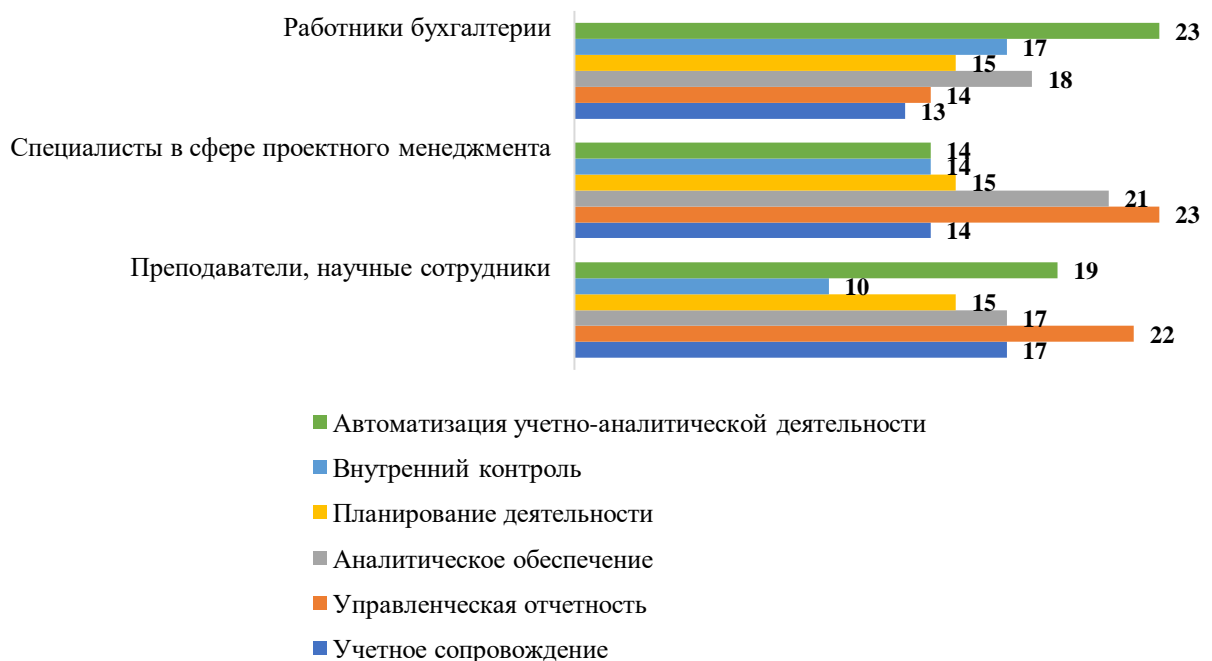


Рис. 2.3. Необходимость совершенствования информационного обеспечения по проектам, %

Источник: составлено автором на основании полученных данных анкетирования



Полученные результаты свидетельствуют о необходимости комплексного подхода к совершенствованию информационного обеспечения по проектам, где отправной точкой является планирование деятельности с последующим учетом фактических данных, интерпретацией результатов, анализом и контролем.

Дискуссионным вопросом остается определение объекта учета затрат в управленческом учете по проектам. При ответе на вопрос «Какой объект учета затрат наиболее объективный при реализации проектов?» мнения экспертов распределились следующим образом (рис. 2.4). Респонденты фокус-группы «Преподаватели, научные сотрудники» считают наиболее приемлемыми объекты учета затрат: центры финансовой ответственности (19%), фазы цикла проекта (19%), виды проектной деятельности (19%). Респонденты фокус-группы «Специалисты в сфере проектного менеджмента» относят к оптимальным объектам учета затрат фазы цикла проекта (25%), виды проектной деятельности (26%), стадии управления проектом (25%). Респонденты фокус-группы «Работники бухгалтерии» в качестве основных объектов учета затрат отмечают: фазы цикла проекта (24%), центры финансовой ответственности (18%).

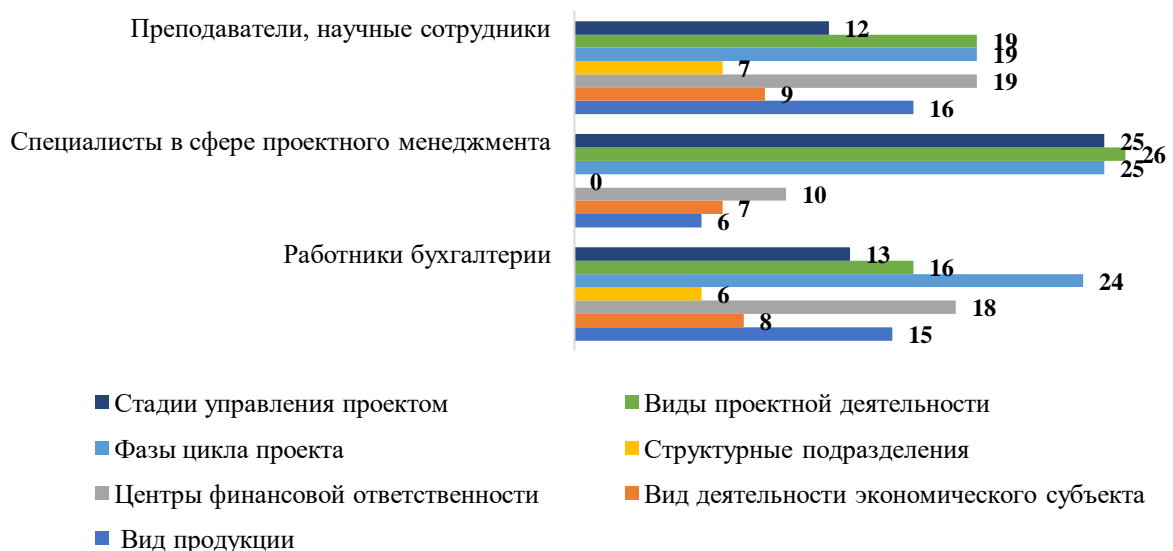


Рис. 2.4. Выявление наиболее объективного объекта учета затрат в системе проектного менеджмента, %

Источник: составлено автором на основании полученных данных анкетирования

На основании проведенного анкетирования для дальнейшего совершенствования управленческого учета по проектам в качестве основных объектов учета затрат признаются: фазы цикла проекта, виды проектной деятельности, стадии управления проектом, центры финансовой ответственности.

Трансформация инструментов управленческого учета происходит под воздействием различного рода факторов, определить степень влияния которых возможно только экспертным путем. При оценке ответов респондентов на пункт «Выразите Ваше мнение об уровне влияния факторов на изменение технологий управленческого учета» в связи с наличием достаточной информационной базы и научно-практическим интересом был проведен факторный анализ (табл. 2.1–2.4).

Предполагаемые факторы, влияющие на изменение технологий управленческого учета:

1. Информационные технологии.
2. Изменение в подходах к управлению.
3. Появление новых бухгалтерских компьютерных программ.
4. Новый стиль управления (требования собственников, инвесторов).
5. Кризисные процессы в экономике.
6. Глобализация, распространение внешней торговли.
7. Деятельность профессиональных сообществ.
8. Возникновение новых видов экономической деятельности.
9. Усложнение структуры бизнеса.
10. Появление новых объектов учета.
11. Приход в компанию иностранных собственников, партнеров.

Таблица 2.1

Полная объясненная дисперсия (метод выделения: анализ главных компонент) влияния факторов на изменение технологий управленческого учета

Компонента	Начальные собственные значения			Суммы квадратов нагрузок извлечения			Суммы квадратов нагрузок вращения		
	Итого	% дисперсии	Кумулятивный %	Итого	% дисперсии	Кумулятивный %	Итого	% дисперсии	Кумулятивный %
1	5,105	46,411	46,411	5,105	46,411	46,411	2,836	25,783	25,783
2	1,111	10,098	56,509	1,111	10,098	56,509	2,210	20,091	45,874
3	1,014	9,219	<b>65,729</b>	1,014	9,219	<b>65,729</b>	2,184	19,854	<b>65,729</b>
4	0,779	7,080	72,808						
5	0,705	6,413	79,222						
6	0,628	5,711	84,933						
7	0,458	4,160	89,093						
8	0,413	3,756	92,848						
9	0,321	2,920	95,769						
10	0,255	2,322	98,090						
11	0,210	1,910	100,00						

Источник: составлено автором на основании полученных данных анкетирования.

Таблица 2.2

Матрица извлечения компонент (метод главных компонент), влияющих на изменение технологий управленческого учета

Факторы, влияющие на изменение технологий управленческого учета	Компонента		
	1	2	3
1. Информационные технологии	0,617	0,294	0,483
2. Изменение в подходах к управлению	0,606	-0,392	0,393
3. Появление новых бухгалтерских компьютерных программ	0,618	-0,372	0,348
4. Новый стиль управления (требования собственников, инвесторов)	0,716	-0,442	0,032
5. Кризисные процессы в экономике	0,593	0,549	0,200
6. Глобализация, распространение внешней торговли	0,668	0,197	-0,317
7. Деятельность профессиональных сообществ	0,709	-0,129	-0,483
8. Возникновение новых видов экономической деятельности	0,742	0,147	-0,162
9. Усложнение структуры бизнеса	0,735	0,356	0,033
10. Появление новых объектов учета	0,771	-0,011	-0,024
11. Приход в компанию иностранных собственников, партнеров	0,693	-0,180	-0,321

Источник: составлено автором на основании полученных данных анкетирования.

Матрица повернутых компонент (метод вращения: Варимакс с нормализацией Кайзера), влияющих на изменение технологий управленческого учета

Факторы, влияющие на изменение технологий управленческого учета	Компонента		
	1	2	3
1. Информационные технологии	0,034	<b>0,742</b>	0,384
2. Изменение в подходах к управлению	0,138	0,190	<b>0,787</b>
3. Появление новых бухгалтерских компьютерных программ	0,179	0,192	<b>0,756</b>
4. Новый стиль управления (требования собственников, инвесторов)	0,483	0,062	<b>0,687</b>
5. Кризисные процессы в экономике	0,211	<b>0,803</b>	0,052
6. Глобализация, распространение внешней торговли	<b>0,668</b>	0,370	0,051
7. Деятельность профессиональных сообществ	<b>0,840</b>	0,081	0,202
8. Возникновение новых видов экономической деятельности	<b>0,606</b>	0,434	0,205
9. Усложнение структуры бизнеса	0,443	<b>0,666</b>	0,166
10. Появление новых объектов учета	<b>0,533</b>	0,389	0,399
11. Приход в компанию иностранных собственников, партнеров	<b>0,713</b>	0,101	0,313

Источник: составлено автором на основании полученных данных анкетирования.

Матрица преобразования компонент, влияющих на изменение технологий управленческого учета

Компонента	1	2	3
1	0,667	0,528	0,525
2	-0,066	0,744	-0,665
3	-0,742	0,410	0,531

Источник: составлено автором на основании полученных данных анкетирования.

Процедура факторного анализа проведена с базой данных опроса 2021–2022 гг. с использованием программного продукта SPSS. Полная объясненная дисперсия для категории участников опроса составляет 65,729% и определяется 3 компонентами. Перечисленные 11 факторов, влияющих на изменение технологий управленческого учета, значимость которых была оценена в ходе опроса респондентов в 2021–2022 гг. в результате факторного

анализа, выполненного методом вращения: Varimax с нормализацией Кайзера, – были сгруппированы в 3 компоненты. Представлена матрица повернутых компонент с коэффициентами факторной нагрузки (табл. 2.3). По результатам анализа составлена факторная модель изменения технологий управленческого учета (табл. 2.5).

Таблица 2.5

## Факторная модель изменения технологий управленческого учета

Фактор	Компоненты	Интерпретация
1	Деятельность профессиональных сообществ (0,840). Приход в компанию иностранных собственников, партнеров (0,713). Глобализация, распространение внешней торговли (0,668). Возникновение новых видов экономической деятельности (0,606). Появление новых объектов учета (0,533)	Изменение управленческого учета под воздействием факторов развития бизнеса (экономических отношений), стимулирующих расширение международных отношений и деятельность профессиональных сообществ
2	Кризисные процессы в экономике (0,803). Информационные технологии (0,742). Усложнение структуры бизнеса (0,666)	Трансформация технологий управленческого учета в результате нестабильности экономической ситуации
3	Изменение в подходах к управлению (0,787). Появление новых бухгалтерских компьютерных программ (0,756). Новый стиль управления (требования собственников, инвесторов) (0,687)	Изменение инструментов управленческого учета как следствие развития технологий менеджмента

Источник: составлено автором на основании полученных данных анкетирования.

Из таблицы 2.5 следует, что одним из факторов, оказывающих влияние на изменение инструментов управленческого учета, является развитие технологий менеджмента, к которым относится управление проектами.

При оценке ответов респондентов на пункт «Выразите мнение об уровне значимости инструментов управленческого учета по проектам и практическом опыте применения» был проведен факторный анализ (табл. 2.6–2.9).

Инструменты управленческого учета, оцениваемые респондентами:

1. Бюджетирование.
2. Прогнозирование.
3. Стратегический учет.

4. Экологический учет.
5. Учет затрат на счетах (субсчетах) управленческого учета.
6. Учет затрат по центрам финансовой ответственности.
7. Инновационные системы калькулирования (Таргет-костинг, Кайзен-костинг, Lifecycle-costing и др.).
8. Организация внутреннего контроля.
9. Трансфертное ценообразование.
10. Управление рисками.
11. Управление денежными потоками.
12. Управленческая отчетность.
13. Стратегический анализ проекта.
14. Управленческий анализ.
15. Анализ безубыточности (CVP-анализ).
16. Система сбалансированных показателей.
17. Ключевые показатели эффективности (KPI).
18. План-фактный анализ.
19. Анализ финансового состояния.
20. Функционально-стоимостный анализ.

Таблица 2.6

Полная объясненная дисперсия (метод выделения: анализ главных компонент)  
 значимости инструментов управленческого учета и практического их применения

Компо- нента	Начальные собственные значения			Суммы квадратов нагрузок извлечения			Суммы квадратов нагрузок вращения		
	Итого	% дисперсии	Кумулятивный %	Итого	% дисперсии	Кумулятивный %	Итого	% дисперсии	Кумулятивный %
1	12,653	63,266	63,266	12,653	63,266	63,266	7,667	38,335	38,335
2	1,127	5,636	<b>68,902</b>	1,127	5,636	68,902	6,113	30,567	68,902
3	0,972	4,862	73,764						
4	0,705	3,524	77,287						
5	0,631	3,153	80,440						
6	0,526	2,629	83,069						
7	0,501	2,507	85,576						
8	0,401	2,006	87,581						

## Продолжение таблицы 2.6

Компо- нента	Начальные собственные значения			Суммы квадратов нагрузок извлечения			Суммы квадратов нагрузок вращения		
	Итого	% дисперсии	Кумулятивный %	Итого	% дисперсии	Кумулятивный %	Итого	% дисперсии	Кумулятивный %
9	0,375	1,877	89,458						
10	0,341	1,703	91,161						
11	0,299	1,494	92,655						
12	0,248	1,241	93,897						
13	0,212	1,060	94,956						
14	0,207	1,033	95,989						
15	0,184	0,920	96,909						
16	0,171	0,854	97,763						
17	0,142	0,708	98,471						
18	0,122	0,608	99,079						
19	0,110	0,548	99,627						
20	0,075	0,373	100,000						

Источник: составлено автором на основании полученных данных анкетирования.

Таблица 2.7

Матрица извлечения компонент (метод главных компонент) значимости инструментов управленческого учета и практического их применения

Инструменты управленческого учета	Компонента	
	1	2
1. Бюджетирование	0,778	0,336
2. Прогнозирование	0,766	0,218
3. Стратегический учет	0,804	0,170
4. Экологический учет	0,709	0,357
5. Учет затрат на счетах (субсчетах) управленческого учета	0,779	0,089
6. Учет затрат по центрам финансовой ответственности	0,743	0,131
7. Инновационные системы калькулирования (Таргет-костинг, Кайзен-костинг, Lifecycle-costing и др.)	0,754	0,382
8. Организация внутреннего контроля	0,721	0,414
9. Трансфертное ценообразование	0,809	0,012
10. Управление рисками	0,797	-0,062
11. Управление денежными потоками	0,804	-0,127
12. Управленческая отчетность	0,814	-0,148
13. Стратегический анализ проекта	0,828	0,073
14. Управленческий анализ	0,882	-0,155
15. Анализ безубыточности (CVP-анализ)	0,842	-0,236
16. Система сбалансированных показателей	0,820	-0,259
17. Ключевые показатели эффективности (KPI)	0,777	-0,144
18. План-фактный анализ	0,831	-0,309
19. Анализ финансового состояния	0,826	-0,248
20. Функционально-стоимостный анализ	0,803	-0,310

Источник: составлено автором на основании полученных данных анкетирования.

Матрица повернутых компонент (метод вращения: Варимакс с нормализацией Кайзера) значимости инструментов управленческого учета и практического их применения

Инструменты управленческого учета	Компонента	
	1	2
1. Бюджетирование	0,365	<b>0,765</b>
2. Прогнозирование	0,433	<b>0,668</b>
3. Стратегический учет	0,494	<b>0,657</b>
4. Экологический учет	0,299	<b>0,735</b>
5. Учет затрат на счетах (субсчетах) управленческого учета	0,528	<b>0,580</b>
6. Учет затрат по центрам финансовой ответственности	0,473	<b>0,587</b>
7. Инновационные системы калькулирования (Таргет-костинг, Кайзен-костинг, Lifecycle-costing и др.)	0,317	<b>0,784</b>
8. Организация внутреннего контроля	0,271	<b>0,786</b>
9. Трансфертное ценообразование	<b>0,602</b>	0,541
10. Управление рисками	<b>0,641</b>	0,477
11. Управление денежными потоками	<b>0,689</b>	0,433
12. Управленческая отчетность	<b>0,711</b>	0,424
13. Стратегический анализ проекта	<b>0,575</b>	0,600
14. Управленческий анализ	<b>0,767</b>	0,464
15. Анализ безубыточности (CVP-анализ)	<b>0,790</b>	0,376
16. Система сбалансированных показателей	<b>0,788</b>	0,344
17. Ключевые показатели эффективности (KPI)	<b>0,680</b>	0,403
18. План-фактный анализ	<b>0,829</b>	0,314
19. Анализ финансового состояния	<b>0,785</b>	0,357
20. Функционально-стоимостный анализ	<b>0,808</b>	0,295

Источник: составлено автором на основании полученных данных анкетирования.

Таблица 2.9

Матрица преобразования компонент значимости инструментов управленческого учета и практического их применения

Компонента	1	2
1	0,753	0,658
2	-0,658	0,753

Источник: составлено автором на основании полученных данных анкетирования.

Процедура факторного анализа проведена с базой данных опроса 2021–2022 гг. с использованием программного продукта SPSS. Полная



объясненная дисперсия для категории участников опроса составляет 68,902% и определяется 2 компонентами. Перечисленные 20 инструментов управленческого учета, значимость которых была оценена в ходе опроса респондентов в 2021–2022 гг., в результате факторного анализа, выполненного методом вращения: Varimax с нормализацией Кайзера, – были сгруппированы в 2 компонента. Представлена матрица повернутых компонент с коэффициентами факторной нагрузки (табл. 2.8). По результатам анализа составлена факторная модель изменения технологий управленческого учета (табл. 2.10).

Таблица 2.10

**Факторная модель значимости инструментов управленческого учета  
и практического их применения**

Фактор	Компоненты	Интерпретация
1	Организация внутреннего контроля (0,786). Бюджетирование (0,765). Экологический учет (0,735). Прогнозирование (0,668). Стратегический учет (0,657). Учет затрат по центрам финансовой ответственности (0,587). Учет затрат на счетах (субсчетах) управленческого учета (0,580). Инновационные системы калькулирования (Таргет-костинг, Кайзен-костинг, Lifecycle-costing и др.) (0,317)	Группа инструментов по планированию и исчислению себестоимости, учету затрат способствует первичному построению системы управленческого учета
2	План-фактный анализ (0,829). Функционально-стоимостный анализ (0,808). Анализ безубыточности (CVP-анализ) (0,790). Анализ финансового состояния (0,785). Система сбалансированных показателей (0,788). Управленческий анализ (0,767). Управленческая отчетность (0,711). Управление денежными потоками (0,689). Ключевые показатели эффективности (KPI) (0,680). Управление рисками (0,641). Трансфертное ценообразование (0,602). Стратегический анализ проекта (0,575)	Группа инструментов, направленная на аналитическое сопровождение, осуществляет обеспечение информационных запросов менеджмента

Источник: составлено автором на основании полученных данных анкетирования.

Одной из ключевых задач проводимого анкетирования является выявление возможностей и ограничений применения инструментов управленческого учета по проектам, для определения которых мы обратились к мнению респондентов.

При ответе на вопрос «По Вашему мнению, какие ограничения наиболее значимы для развития инструментов управленческого учета по проектам?» мнения респондентов распределились следующим образом (рис. 2.5). Респонденты всех фокус-групп отмечают наименее значимыми такие ограничения развития инструментов управленческого учета: низкая эффективность (3%; 6%; 3%) и высокая стоимость внедрения (4%; 9%; 5%), что объясняется высоким уровнем эффективности управленческого учета и доступностью цен на программные продукты. Респонденты фокус-группы «Преподаватели, научные сотрудники» выделяют ограничения: отсутствие мотивации персонала (18%), применение традиционных принципов к учетному сопровождению (18%), различия в сроках реализации проекта (17%). Респонденты фокус-группы «Специалисты в сфере проектного менеджмента» считают наиболее значимыми: различия в сроках реализации проекта (21%), необходимость оценки уникальных показателей реализации проекта (19%). Респонденты фокус-группы «Работники бухгалтерии» отдают предпочтение ограничениям: квалификация работников (19%), отсутствие мотивации персонала (18%), применение традиционных принципов к учетному сопровождению (17%). Полученные данные представляют научно-практический интерес и будут учтены при совершенствовании инструментария управленческого учета по проектам.

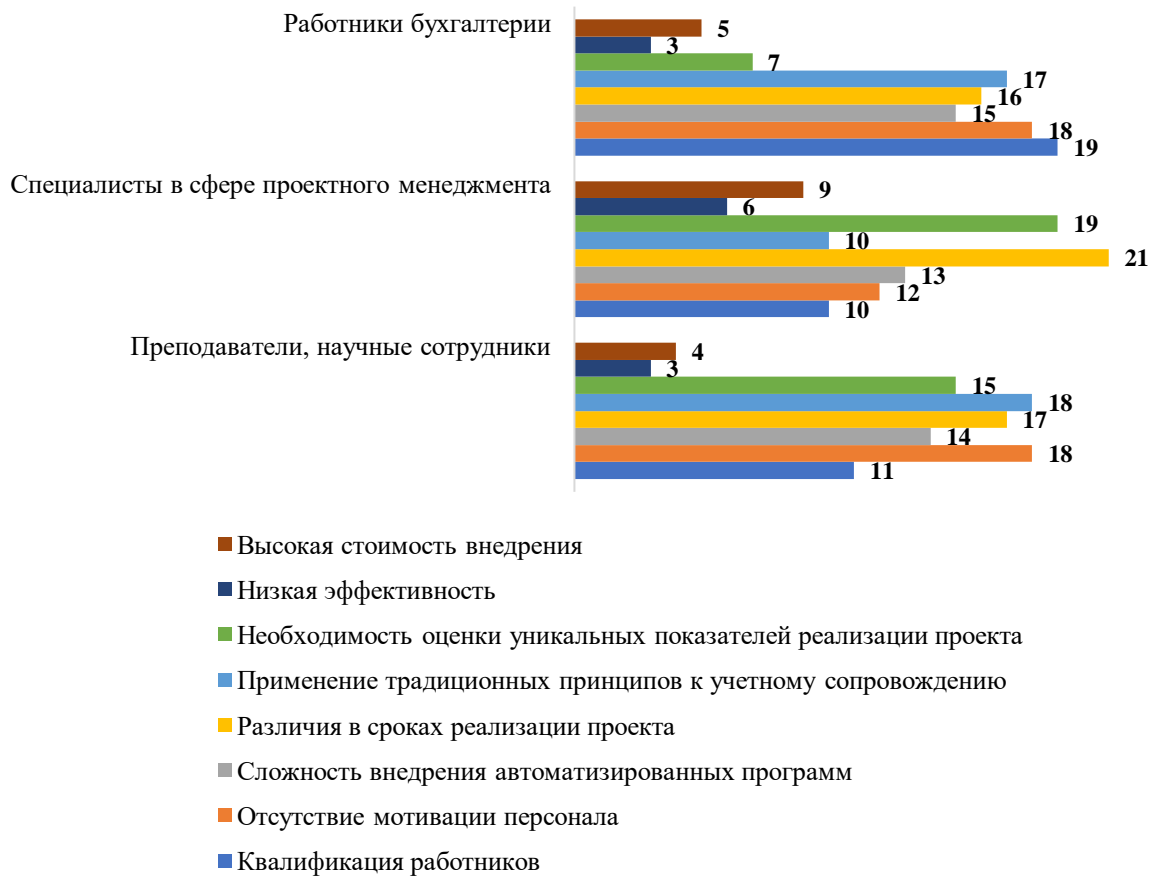


Рис. 2.5. Ограничения развития инструментов управленческого учета по проектам, %

Источник: составлено автором на основании полученных данных анкетирования

По результатам проведенного анкетирования можно сделать вывод о том, что гипотеза «Управленческий учет нуждается в трансформации под действием применения проектного менеджмента» была подтверждена. Цель анкетирования «Выявление направлений совершенствования управленческого учета в системе проектного менеджмента» была достигнута, обозначенные респондентами направления будут рассмотрены нами на следующих этапах исследования.

Обобщая полученные результаты анкетирования относительно управленческого учета по проектам, мы составили характеристику возможностей и ограничений применения по группам инструментов (табл. 2.11).

Таблица 2.11

## Возможности и ограничения применения инструментов управленческого учета по проектам

	Инструменты	Возможности	Ограничения
Планирование и контроль	Регламент управленческого учета по проектам	Наличие международных (IPMA ICB и др.) и национальных стандартов (ГОСТ Р 54869–2011, ГОСТ Р ИСО 21500–2014 и др.) позволяет применять унифицированные правила и методы проектного менеджмента	Отсутствие стандартов и нормативных документов, регламентирующих ведение управленческого учета по проектам. Различная направленность проектов приводит к возникновению отраслевых ограничений при регламентации. Регламентации подлежат только стандартные операции, связанные с управлением проектами. Трансформация инструментария проектного менеджмента воздействует на подходы к управлению, что ограничивает регламентацию
	Бюджетирование по проектам	Планирование ресурсов и результатов проекта по времени является ключевым аспектом проектного менеджмента, разнообразный инструментарий бюджетирования способен обеспечить определение плановых показателей проектов в различных сферах деятельности	Индивидуальные сроки реализации каждого проекта, состав исполнителей, финансовые и материальные ресурсы, итоговые результаты вызывают необходимость разработки системы бюджетирования индивидуально под каждый проект
	Внутренний контроль	Детализация планирования на всех фазах реализации проекта повышает эффективность внутреннего контроля и его управляемость	Уникальный характер проектов приводит к формированию индивидуальной системы внутреннего контроля, что повышает трудоемкость контрольных процедур
Формирование информационной базы	Учет по проектам на счетах (субсчетах) управленческого учета	Возможность обособленного учета затрат проекта и выявление независимого от текущей деятельности финансового результата. Развитие аналитических возможностей действующих счетов. Учет затрат по каждой фазе проекта. Разграничение затрат между управленческой, обеспечивающей, создающей результат проекта деятельностью	Необходимость разграничения затрат проекта, результаты которого признаются в качестве оборотных активов / проекта, результаты которого признаются в качестве внеоборотных активов / смешанных проектов. Различия в учете источников финансирования проектов. Различный состав затрат по видам проектов (проекты в области информационных технологий / материальные проекты)
	Калькулирование себестоимости проектов	Повышение точности расчета себестоимости проекта при отсутствии распределений косвенных затрат	Индивидуальный подход к определению статей калькулирования каждой отдельной фазы проекта вызывает необходимость совершенствования формы калькуляционного листа проекта
	Управленческая отчетность по проектам	Возможность установления индивидуальных сроков подготовки управленческой отчетности по каждому проекту. Определение фактических затрат и сопоставление с плановыми показателями по фазам проектов	Необходимость корректировки форм управленческой отчетности в зависимости от затрат и результатов каждого проекта. Подготовка управленческой отчетности по каждому проекту обособленно
Анализ	Комплексная оценка эффективности реализации проектов	Возможность оценки каждой фазы проекта по критериям «время – ресурсы – качество». Комплексное применение количественных и качественных показателей повышает информативность результатов оценки эффективности реализации проектов	Разнообразие и уникальность получаемых результатов требует определения персональных показателей оценки каждого проекта. Субъективность в оценке качественных характеристик проектов

Источник: составлено автором.

Отметим следующие выводы и научную новизну по результатам проведенного этапа исследования.

1. В результате проведенного анкетирования выявлены направления совершенствования управленческого учета по проектам: учетное сопровождение, управленческая отчетность, бюджетирование и контроль, комплексная оценка эффективности реализации проектов, регламентация управленческого учета по проектам. Адаптация перечисленных элементов в соответствии с особенностями проектной деятельности (обособленность от текущей деятельности, различия в отчетном периоде, уникальность получаемых результатов, ограниченность ресурсов) позволит сформировать полноценную систему управленческого учета по проектам.

2. Проведена диагностика проблемных аспектов в функционировании системы управленческого учета по проектам (цель, влияние факторов на изменение технологий управленческого учета, значимость инструментов управленческого учета по проектам, объекта учета затрат и др.) для выявления информационных запросов пользователей.

3. Определены возможности и ограничения применения управленческого учета по проектам по группам инструментов (планирование и контроль, формирование информационной базы, анализ) на основании проведенного анкетирования и особенностей проектной деятельности, для совершенствования деятельности по охвату всего цикла проекта учетно-аналитическими процедурами, повышающими эффективность принимаемых управленческих решений.

## 2.2. Модель учетного сопровождения проектной деятельности

Управленческий учет в настоящее время значительно развивается и обогащается научными и практическими разработками, в т.ч. благодаря применению новых подходов к управлению. Одним из таких подходов является проектный менеджмент, с помощью которого экономический субъект способен развиваться и эффективно функционировать в условиях экономической нестабильности и ограниченности ресурсов. Применение проектно-ориентированного управления в отечественной практике приобретает значительные масштабы как в государственном секторе, так и в коммерческой сфере. Влияние на успешную реализацию проектов оказывает своевременное и достаточное информационное обеспечение, одним из ключевых источников может являться система управленческого учета. При этом проектный менеджмент и управленческий учет в большинстве случаев функционируют невязанно ввиду ориентированности на разных пользователей, разобщенности целей и получаемых результатов. Нами предлагается к разработке учетное сопровождение с применением счетов и субсчетов управленческого учета, охватывающее весь цикл проекта и позволяющее определять себестоимость проекта и отдельных его фаз.

Одним из наиболее важных и дискуссионных аспектов постановки системы управленческого учета является способ учетного сопровождения. Обратимся к мнению авторов для выявления существующих подходов к организации системы управленческого учета. З.П. Медеяева, Е.Б. Трунова, В.Г. Широбоков [78, с. 187] отмечают, что ведение управленческого учета может базироваться на действующем плане счетов (20 «Основное производство», 23 «Вспомогательные производства», 43 «Готовая продукция», 90 «Продажи»), но с применением свободных позиций счетов 30–39 для отражения затрат по статьям калькуляции. В.Ф. Палий [91] придерживается мнения об организации управленческого учета на счетах

30–39 по экономическим элементам (материальные затраты, оплата труда, отчисления на социальные нужды, амортизация, прочие). Л.И. Хоружий [132] допускает возможность применения внебалансовых регулирующих счетов в качестве связующего инструмента для информационных потоков. И.Е. Мизиковский, Е.П. Поликарпова [80] предлагают к применению счет управленческого учета 95 «Оценочные обязательства» для разграничения в учете оценочных обязательств и резервов предстоящих затрат. А.Н. Бобрышев [26] рекомендует к внедрению счета управленческого учета для отражения влияния инфляции на финансово-хозяйственную деятельность: 22 «Затраты, связанные с проведением инфляционно-корректировочных мероприятий»; 06 «Влияние инфляции на стоимость внеоборотных активов»; 12 «Влияние инфляции на оборотные активы»; 72 «Инфляционные корректировки по прочим операциям»; 93 «Инфляционные прибыли (убытки)». Все авторы допускают возможность открытия дополнительных счетов управленческого учета в различных разделах действующего плана счетов бухгалтерского учета для формирования информационной базы при принятии управленческих решений.

Отдельные попытки по разработке учетного сопровождения проектной деятельности осуществлялись Н.К. Рожковой, О.В. Молчановой, Е.М. Рубцовой. Н.К. Рожкова [105] рассматривает ключевые характеристики формируемой информационной базы на счетах (своевременность, достоверность, качество и полезность, полнота, емкость, релевантность, доступность, объективность). О.В. Молчанова [84] раскрывает целесообразность применения позаказного метода учета затрат для определения себестоимости проекта с помощью счетов бухгалтерского учета 20 «Основное производство», 25 «Общепроизводственные расходы», 26 «Общехозяйственные расходы», 40 «Выпуск продукции (работ, услуг)», 43 «Готовая продукция». Е.М. Рубцова [106] обосновывает схему учета затрат на коммерциализацию результатов научно-технической деятельности, включающую счета 30 «Затраты на инновационную деятельность», 08

«Вложения во внеоборотные активы», 97 «Расходы будущих периодов», 20 «Основное производство». Отметим возможные направления совершенствования учетного сопровождения проектной деятельности, сформированные на основании анализа публикаций: развитие аналитических возможностей плана счетов бухгалтерского учета и применение счетов управленческого учета. Однако вопрос организации управленческого учета на счетах является недостаточно изученным применительно к системе проектного менеджмента в части формирования полноценной универсальной схемы учетного сопровождения различных проектов.

На основании рассмотренной ранее сущности проекта как объекта управленческого учета отмечена возможность получения следующих результатов проекта: основное средство, нематериальный актив, готовая продукция, сегмент деятельности и др. При этом самим проектом являются затраты, в соответствии с целью проекта подлежащие капитализации или списанию на финансовый результат деятельности. Разобщенность получаемых результатов определяет учетное сопровождение проектной деятельности, которое при адаптации под специфику проектного менеджмента способно предоставить необходимую команде проекта информацию.

Нами разработан алгоритм выбора учетного сопровождения проектной деятельности, включающий классификационные признаки проектов по отношению к учетно-аналитической деятельности, рассмотренные ранее: «влияние на живые организмы и их результаты» и «характер результатов» (рис. 2.6).





Рис. 2.6. Алгоритм выбора учетного сопровождения проектной деятельности  
Источник: составлено автором

В представленном алгоритме систематизированы возможные варианты проектной деятельности, приводящие к появлению внеоборотных активов (рабочий и продуктивный скот, многолетние насаждения, прочие основные средства, нематериальные активы, доходные вложения в материальные ценности и др.), созданию и реализации оборотных активов (готовая продукция, животные на выращивании и откорме, затраты на управление и производство и др.), выделению сегмента деятельности, включающего все или часть перечисленных ранее результатов.

Для отражения в учете проектов и их результатов рассмотрим информационные возможности счетов бухгалтерского учета (табл. 2.12).

Таблица 2.12

Информационные возможности счетов бухгалтерского учета для отражения проектной деятельности

Счет бухгалтерского учета	Учет выполнения проектов	Учет результатов проектов	Учет финансирования проектов
01 «Основные средства»	–	+	–
03 «Доходные вложения в материальные ценности»	–	+	–
04 «Нематериальные активы»	–	+	–
08 «Вложения во внеоборотные активы»	+	–	–
11 «Животные на выращивании и откорме»	–	+	–
20 «Основное производство»	+	–	–
23 «Вспомогательные производства»	+	–	–
25 «Общепроизводственные расходы»	–	–	–
26 «Общехозяйственные расходы»	–	–	–
43 «Готовая продукция»	–	+	–
46 «Выполненные этапы по незавершенным работам»	–	–	+
79 «Внутрихозяйственные расчеты»	–	–	+
90 «Продажи»	–	+	+
91 «Прочие доходы и расходы»	–	+	+
99 «Прибыли и убытки»	–	+	–

Источник: составлено автором.

В таблице 2.12 представлены информационные возможности счетов бухгалтерского учета при учетном сопровождении проектной деятельности, реализуемой экономическими субъектами для целей развития. Выполнение проектов на аутсорсинге проектно-ориентированными экономическими субъектами понимается нами как оказание услуг сторонним организациям с применением счетов 20 «Основное производство» и 90 «Продажи».

В таблице 2.12 не рассмотрены счета, содержащие ресурсы для реализации проектов (70 «Расчеты с персоналом по оплате труда», 69 «Расчеты по социальному страхованию и обеспечению», 10 «Материалы», 02 «Амортизация основные средств», 05 «Амортизация нематериальных активов», 60 «Расчеты с поставщиками и подрядчиками», 76 «Расчеты с разными дебиторами и кредиторами» и другие), так как нами не предусматривается полный уход от действующего плана счетов, ресурсы проекта перераспределяются из средств экономического субъекта, если имеется внешний инвестор, то активы поступают первоначально на баланс организации.

Для формирования информации о себестоимости проекта считаем рациональным аккумулировать затраты по фазам проекта (концепция, разработка, реализация, завершение) с разграничением по видам проектной деятельности (управленческая, обеспечивающая, деятельность по созданию результата проекта), так как каждая фаза проекта содержит определенные действия, приводит к получению определенного результата и может включать в себя виды деятельности, различные по назначению, описанные ранее.

Применение счета 25 «Общепроизводственные расходы» для отражения проектной деятельности осложняется неоднозначностью классификации затрат между общепроизводственными и общехозяйственными (содержание здания экономического субъекта, если в нем осуществляется производственная деятельность и функционируют административные подразделения).

В учетной практике в большинстве случаев применяется счет 26 «Общехозяйственные расходы». Однако данный счет закрывается в конце финансового года на счет 90 «Продажи», что является неактуальным для

формирования информационной базы при проектном менеджменте, так как сроки реализации проекта и отдельных его фаз не совпадают с финансовым годом. Для учета затрат на управление проектами нами рекомендуется открытие счета управленческого учета 27 «Затраты на управление проектами». Предполагается отражение затрат, принятых к учету по данному счету управленческого учета, до момента завершения проекта или отдельной его фазы, в случае досрочного прекращения проекта.

Так как под проектом как объектом управленческого учета понимается совокупность затрат, возникающих до момента создания результата проекта, допускается разграничение затрат по управленческой и обеспечивающей деятельности, а также деятельности по созданию результата проекта. Учет затрат на обеспечение проекта возможен с применением счета бухгалтерского учета 23 «Вспомогательные производства» субсчета управленческого учета 9 «Обеспечение проектной деятельности». Затраты по обеспечению проекта возникают значительно раньше, чем затраты по созданию результата проекта, а именно на фазах концепции и разработки, результат проекта формируется на фазе реализации. В связи с чем для своевременного разграничения затрат на обеспечение актуально применение отдельного субсчета управленческого учета.

Как отмечалось ранее, затраты на управление и обеспечение проектов возникают до, после и в момент получения основного результата проекта, принимаемого к учету в составе активов, но не оказывают непосредственного влияния на получение такого результата, а значит, в соответствии с нормами бухгалтерского учета не могут быть включены в стоимость оборотных или внеоборотных активов.

Для учета деятельности по созданию результата проекта предлагается применение счетов 20 «Основное производство» и 08 «Вложения во внеоборотные активы» в зависимости от планируемых результатов проекта (оборотные или внеоборотные активы). Отметим необходимость разграничения проектной и текущей деятельности с открытием соответствующим счетам субсчетов 20.5 «Фаза проекта реализация» и 08.11 «Фаза проекта реализация».

К счетам 01 «Основные средства», 03 «Доходные вложения в материальные ценности», 04 «Нематериальные активы», 11 «Животные на выращивании и откорме», 43 «Готовая продукция» рекомендуется открытие соответствующих субсчетов 01.12 «Основные средства, полученные от проектной деятельности», 03.3 «Доходные вложения в материальные ценности, полученные от проектной деятельности», 04.1 «Нематериальные активы, полученные от проектной деятельности», 11.10 «Животные на выращивании и откорме, полученные от проектной деятельности», 43.6 «Готовая продукция, полученная от проектной деятельности». Обособленное отражение оборотных и внеоборотных активов, полученных от реализации проектов, позволит определить соотношение результатов проектной и текущей деятельности, а также подготовить информационную базу для калькулирования полной себестоимости проекта. Определение порядкового номера субсчетов осуществляется в соответствии с Инструкцией по применению плана счетов бухгалтерского учета [2] и Методическими рекомендациями по применению плана счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности организаций агропромышленного комплекса [3].

Отдельного внимания заслуживает отражение в учете финансирования проектной деятельности. Выделим возможные варианты финансирования проектов: собственные средства экономического субъекта, финансирование обособленного подразделения головной организацией, привлечение средств сторонних организаций. В случае использования собственных средств экономического субъекта происходит перераспределение имеющихся ресурсов.

Актуальность применения счета 46 «Выполненные этапы по незавершенным работам» появляется при наличии сторонних инвесторов проекта. В таком случае осуществляется поэтапная сдача результатов по фазам проектов и получение финансирования. Рекомендуется открытие субсчета 46.2 «Финансирование проектов» с указанием в аналитическом учете проектов и инвесторов. При этом логика работы счета 46 «Выполненные этапы по незавершенным работам» остается неизменной,

устанавливается корреспонденция дебета данного счета с кредитом счета 90 «Продажи» субсчет «Выручка» после завершения очередной фазы проекта, с последующим списанием отраженной суммы финансирования по кредиту счета 46 «Выполненные этапы по незавершенным работам» и дебету счета 62 «Расчеты с покупателями и заказчиками».

Счет 79 «Внутрихозяйственные расчеты» может быть применен, если экономический субъект финансирует проект обособленного подразделения. В таком случае происходит списание ресурсов с баланса головной организации (Дебет 79 «Внутрихозяйственные расчеты» Кредит 10 «Материалы», 50 «Касса», 51 «Расчетный счет» и другие) и принятие ресурсов на баланс обособленного подразделения (Дебет 10 «Материалы», 50 «Касса», 51 «Расчетный счет» Кредит 79 «Внутрихозяйственные расчеты»). Счет 79 «Внутрихозяйственные расчеты» может быть использован для отражения финансирования проектов с организацией аналитического учета по проектам.

Для отражения результатов проекта в случае отсутствия капитальных затрат допускается применение счетов 90 «Продажи» и 99 «Прибыли и убытки» с открытием субсчетов 90.1.2 «Выручка от проектной деятельности», 90.2.2 «Себестоимость проектной деятельности», 99.8 «Прибыли и убытки от проектной деятельности».

Разработанный алгоритм выбора учетного сопровождения проектной деятельности определяет общие направления учетной работы, при этом многовариантность затрат и результатов приводит к необходимости составления общей схемы учетного сопровождения реализации проектов (рис. 2.7, табл. 2.13). Схема составлена на основании выявленных возможностей счетов бухгалтерского учета и включает отражение в учете возможных результатов проектов, исходя из обозначенных классификационных признаков – «влияние на живые организмы и их результаты» и «характер результатов».

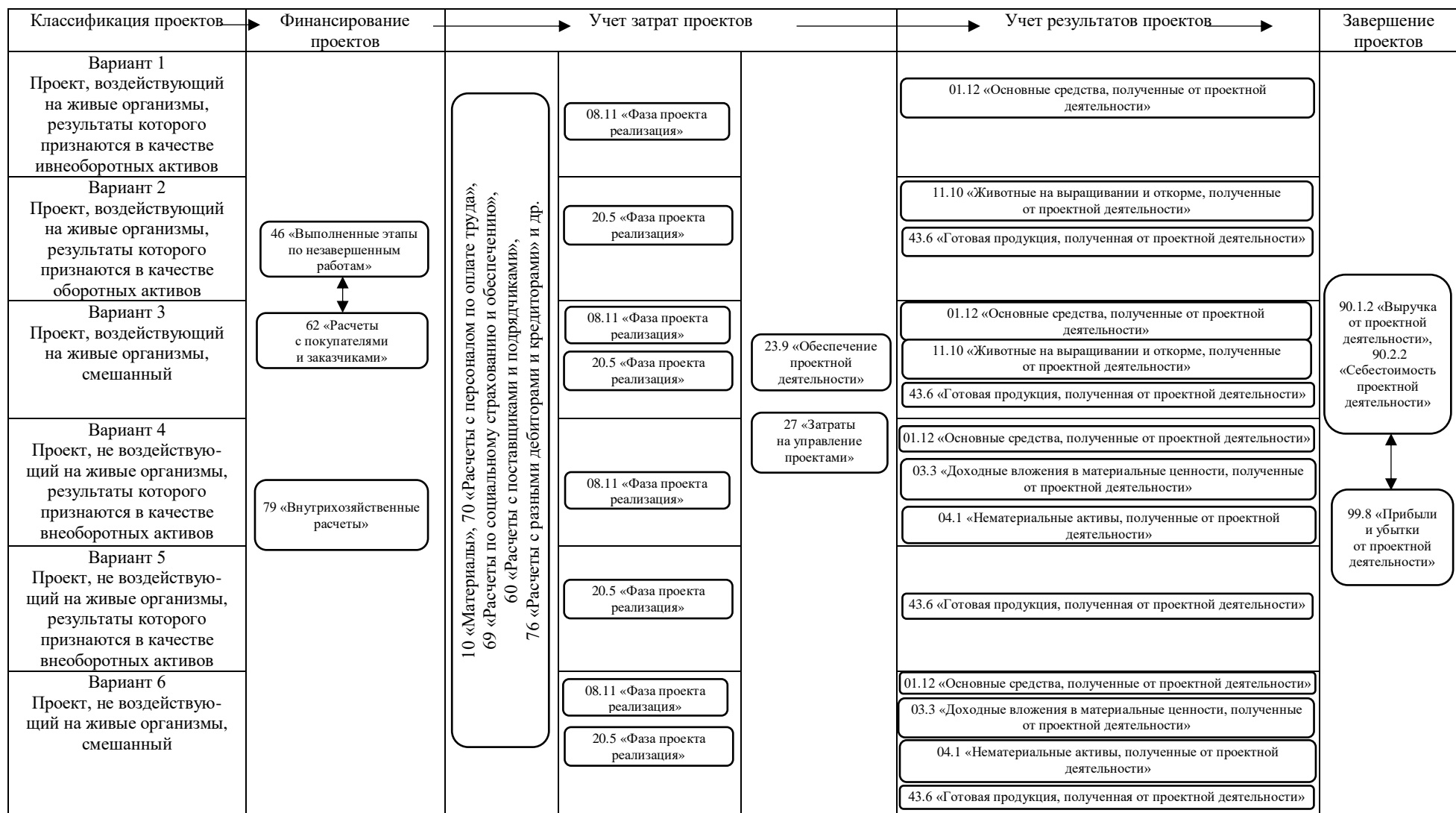


Рис. 2.7. Схема учетного сопровождения по проектам

Источник: составлено автором

## Счета и субсчета для ведения управленческого учета по проектам

Номер счета	Название счета	Субсчета	Аналитический учет
01	Основные средства	01.12 «Основные средства, полученные от проектной деятельности»	По отдельным объектам
03	Доходные вложения в материальные ценности	03.3 «Доходные вложения в материальные ценности, полученные от проектной деятельности»	По отдельным объектам
04	Нематериальные активы	04.1 «Нематериальные активы, полученные от проектной деятельности»	По отдельным объектам
08	Вложения во внеоборотные активы	08.11 «Фаза проекта реализация»	По проектам и объектам
11	Животные на выращивании и откорме	11.10 «Животные на выращивании и откорме, полученные от проектной деятельности»	По производственным и возрастным группам
20	Основное производство	20.5 «Фаза проекта реализация»	По проектам и статьям затрат
23	Вспомогательные производства	23.9.1 «Фаза проекта концепция» 23.9.2 «Фаза проекта разработка» 23.9.3 «Фаза проекта реализация» 23.9.4 «Фаза проекта завершение»	По проектам и статьям затрат
27	Затраты на управление проектами	27.1 «Фаза проекта концепция» 27.2 «Фаза проекта разработка» 27.3 «Фаза проекта реализация» 27.4 «Фаза проекта завершение»	По проектам и статьям затрат
43	Готовая продукция	43.6 «Готовая продукция, полученная от проектной деятельности»	По проектам и видам продукции
46	Выполненные этапы по незавершенным работам	46.2 «Финансирование проектов»	По проектам и инвесторам
79	Внутрихозяйственные расчеты	79.4 «Финансирование проектов»	По проектам и видам поступлений
90	Продажи	90.1.2 «Выручка от проектной деятельности» 90.2.2 «Себестоимость проектной деятельности»	По проектам
91	Прочие доходы и расходы	91.1.2 «Прочие доходы от проектной деятельности» 91.2.2 «Прочие расходы от проектной деятельности»	По проектам
99	Прибыли и убытки	99.8 «Прибыли и убытки от проектной деятельности»	По проектам

Источник: составлено автором.



Для отражения в учете проектной деятельности и ее результатов на основании представленной схемы и предложений по открытию дополнительных счетов и субсчетов управленческого учета рассмотрим типовые учетные записи (табл. 2.14).

Таблица 2.14

## Альбом типовых записей учета по проектам

№ п/п	Содержание операции	Дебет	Кредит
Учет финансирования проектов			
1	Поступление финансирования проекта	10 «Материалы», 50 «Касса», 51 «Расчетные счета» и др.	79 «Внутрихозяйственные расчеты» субсчет 4 «Финансирование проектов»
2	Сдача работ по фазе «Разработка»	46 «Выполненные этапы по незавершенным работам» субсчет 2 «Финансирование проектов»	90 «Продажи» субсчет 1.2 «Выручка от проектной деятельности»
3	Отражена непредъявленная выручка	62 «Расчеты с покупателями и заказчиками»	46 «Выполненные этапы по незавершенным работам» субсчет 2 «Финансирование проектов»
Учет затрат на проектную деятельность			
4	Отражены затраты на управление проектами	27 «Затраты на управление проектами» субсчет 1 «Фаза проекта концепция» субсчет 2 «Фаза проекта разработка» субсчет 3 «Фаза проекта реализация» субсчет 4 «Фаза проекта завершение»	70 «Расчеты с персоналом по оплате труда», 69 «Расчеты по социальному страхованию и обеспечению», 10 «Материалы», 60 «Расчеты с поставщиками и подрядчиками» и др.
5	Отражены затраты на обеспечение проектов	23 «Вспомогательные производства» субсчет 9.1 «Фаза проекта концепция» субсчет 9.2 «Фаза проекта разработка» субсчет 9.3 «Фаза проекта реализация» субсчет 9.4 «Фаза проекта завершение»	
6	Отражены капитализируемые затраты на создание результата проекта	08 «Вложения во внеоборотные активы» субсчет 11 «Фаза проекта реализация»	
7	Отражены текущие затраты на создание результата проекта	20 «Основное производство» субсчет 5 «Фаза проекта реализация»	
Учет результатов проекта			
8	Принятие к учету результата проекта (внеоборотный актив)	01 «Основные средства» субсчет 12 «Основные средства, полученные от проектной деятельности», 03 «Доходные вложения в материальные ценности» субсчет 3 «Доходные вложения в материальные ценности, полученные от проектной деятельности», 04 «Нематериальные активы» субсчет 1 «Нематериальные активы, полученные от проектной деятельности»	08 «Вложения во внеоборотные активы» субсчет 11 «Фаза проекта реализация»

## Продолжение таблицы 2.14

№ п/п	Содержание операции	Дебет	Кредит
9	Принятие к учету результата проекта (оборотный актив)	11 «Животные на выращивании и откорме» субсчет 10 «Животные на выращивании и откорме, полученные от проектной деятельности», 43 «Готовая продукция» субсчет 6 «Готовая продукция, полученная от проектной деятельности»	20 «Основное производство» субсчет 5 «Фаза проекта реализация»
Определение результатов проектов			
10	Списаны затраты на управление проектами	91 «Продажи» субсчет 2.2 «Прочие расходы от проектной деятельности»	27 «Затраты на управление проектами» субсчет 1 «Фаза проекта концепция» субсчет 2 «Фаза проекта разработка» субсчет 3 «Фаза проекта реализация» субсчет 4 «Фаза проекта завершение»
11	Списаны затраты на обеспечение проектов	91 «Продажи» субсчет 2.2 «Прочие расходы от проектной деятельности»	23 «Вспомогательные производства» субсчет 1 «Фаза проекта концепция» субсчет 2 «Фаза проекта разработка» субсчет 3 «Фаза проекта реализация» субсчет 4 «Фаза проекта завершение»
12	Списана себестоимость готовой продукции, полученной от проектной деятельности	90 «Продажи» субсчет 2.2 «Себестоимость проектной деятельности»	11 «Животные на выращивании и откорме» субсчет 10 «Животные на выращивании и откорме, полученные от проектной деятельности», 43 «Готовая продукция» субсчет 6 «Готовая продукция, полученная от проектной деятельности»
13	Начислена выручка на покупателя готовой продукции, полученной от проектной деятельности	62 «Расчеты с покупателями и заказчиками»	90 «Продажи» субсчет 1.2 «Выручка от проектной деятельности»
14	Отражен финансовый результат (прибыль) от проектной деятельности	90 «Продажи» субсчет 9 «Прибыль (убыток) от реализации проекта»	99 «Прибыли и убытки» субсчет 8 «Прибыли и убытки от проектной деятельности»
15	Отражен финансовый результат (убыток) от проектной деятельности	99 «Прибыли и убытки» субсчет 8 «Прибыли и убытки от проектной деятельности»	90 «Продажи» субсчет 9 «Прибыль (убыток) от реализации проекта»

Источник: составлено автором.

Нами изучены проекты «Открытие мельницы», реализованный СПК колхоз-племзавод «Казьминский», и «Умный виварий», реализованный ООО

НПО «Биотехнологии будущего», фрагмент устава которого рассмотрен в Приложении 7. Предлагаемая модель учетного сопровождения апробирована на проектах «Открытие мельницы» и «Умный виварий», корреспондирующие записи представлены в Приложении 8. В результате применения предлагаемого учетного сопровождения по проектам выявлен всесторонний охват цикла проекта.

В условиях ограниченности ресурсов управление себестоимостью играет первостепенное значение для развития экономических субъектов, а также поддержания конкурентоспособности. Применение проектного менеджмента оказывает определенное влияние на калькуляционный процесс, что обосновывается различиями в осуществлении процессной и проектной деятельности. В связи с чем возникает необходимость исследования калькуляционного процесса при проектной деятельности с целью формирования методики определения себестоимости проекта для принятия эффективных управленческих решений.

К вопросу исчисления себестоимости проекта обращались следующие авторы: И.Е. Мизиковский, С.А. Пивкин, В.И. Филимонов. Понятие «проектная себестоимость» трактуется И.Е. Мизиковским, С.А. Пивкиным [82, 83] как «себестоимость будущего продукта труда, которая является производной от себестоимости существующего технического объекта. Проектная себестоимость калькулируется на ранней стадии бизнес-проекта или на стадии технического предложения». В.И. Филимонов [125] при исчислении себестоимости проекта рекомендует осуществлять суммирование частных видов прямых, косвенных и дополнительных затрат по каждому отдельному проекту. И.Е. Мизиковский, С.А. Пивкин [83] описывают уравнение расчета трудозатрат проекта, включающее сумму произведений трудоемкости прототипа и отношение носителей затрат проекта и прототипа. Определение итоговой себестоимости проекта в сложившейся практике осуществляется путем суммирования всех затрат на проект, отметим проблематичность формирования информационной базы для осуществления подобного расчета.

Рассмотрим наиболее распространенные методы учета затрат и калькулирования себестоимости в отечественной и международной практике. Под действием различных исторических процессов в целях поддержания экономической эффективности деятельности экономических субъектов сложились различные методы калькулирования себестоимости (табл. 2.15).

Таблица 2.15

## Сравнительная характеристика методов калькулирования себестоимости продукции

Сравнительный признак	Таргет-костинг (Target costing)	Метод ABC (Activity-based costing)	Стандарт-кост (Standard cost)	Директ-костинг (Direct costs)	Абсорбшн-костинг (Absorbtion costing)
Сущность	Моделирование затратной целевой модели инновационного, модернизированного продукта и контроль соответствия фактических затрат	Учет затрат и расчет себестоимости по идентифицированным бизнес-процессам	Установление нормативных значений затрат и приведение к ним фактических	Определение маржинального дохода в результате разграничения затрат в момент учета на постоянные и переменные	Включение в расчет себестоимости всех понесенных затрат с последующим распределением между запасами и продукцией к реализации
Ключевые понятия	Целевая себестоимость, целевая прибыль, норма прибыли	Бизнес-процесс, носитель затрат, драйвер затрат	Нормативные затраты, фактические затраты, отклонение затрат	Переменные затраты, постоянные затраты, маржинальный доход	Прямые затраты, косвенные затраты, база распределения
Ключевые сферы применения	Промышленные организации	Торговые организации, сфера услуг	Промышленные организации	Промышленные, строительные организации	Сельское хозяйство
Результат применения	Сокращение затрат на разработку нового продукта	Повышение эффективности управления бизнес-процессами	Детальное планирование деятельности организации	Управление активной частью затрат	Повышение точности оценки материально-производственных запасов и готовой продукции
Соответствие целям проектного менеджмента	Планирование затрат исходя из возможных значений прибыли	Разграничение затрат по видам (процессам) деятельности	Составление плановых калькуляций	Отнесение части затрат непосредственно на себестоимость продукции	Распределение затрат между себестоимостью проекта и продукцией от проектной деятельности

Источник: составлено автором на основании [92], [93], [82], [83], [22], [129].

При более детальном изучении методов калькулирования себестоимости были выявлены аспекты, возможные к применению в системе проектного менеджмента. Нами был сформирован вывод о целесообразности разработки методики калькулирования себестоимости проекта, опираясь при этом, в том числе, на ключевые особенности каждой из описанных ранее систем а именно: установление целевой себестоимости и прибыли на этапе проектирования, разработки и выпуска планового образца (Таргет-костинг), разграничение процессов управления, обеспечения и создания результата с последующим учетным оформлением (ABC-костинг), определение нормативных значений затрат, формирующих себестоимость разработанного продукта и допущенного к массовому выпуску, составление на их основе плановой калькуляции (Стандарт-кост), возможность списания управленческих и обеспечивающих затрат на финансовый результат (Директ-костинг), распределение затрат между выпуском продукции от проектной деятельности и реализацией проекта (Абсорбшн-костинг).

В целях совершенствования существующего подхода нами предлагается к разработке алгоритм калькулирования себестоимости проекта на основании получаемых учетных данных. Как отмечалось ранее, затраты на проекты в учете рекомендуется вести по фазам проектов с разграничением управленческой, обеспечивающей и создающей результат проекта деятельности. Ввиду многообразия результатов проекта (оборотные и внеоборотные активы, затраты на управление и др.) не представляется возможным формирование полной фактической себестоимости проекта на одном синтетическом счете. Нами сформирован алгоритм расчета себестоимости проекта, основанный на данных, аккумулируемых предложенной схемой учетного сопровождения проектной деятельности.

Предлагается осуществлять расчет себестоимости проекта суммированием себестоимости всех фаз проекта. Себестоимость фазы проекта определяется суммированием затрат на управление, обеспечение и,

в случае фазы «Реализация», затрат на создания результата. Данные о понесенных затратах формируются в виде дебетовых оборотов по счетам:

- 08 «Вложения во внеоборотные активы» субсчет 11 «Фаза проекта реализация»,
- 20 «Основное производство» субсчет 5 «Фаза проекта реализация»,
- 23 «Вспомогательные производства» субсчет 9.1 «Фаза проекта концепция»,
- 23 «Вспомогательные производства» субсчет 9.2 «Фаза проекта разработка»,
- 23 «Вспомогательные производства» субсчет 9.3 «Фаза проекта реализация»,
- 23 «Вспомогательные производства» субсчет 9.4 «Фаза проекта завершение»,
- 27 «Затраты на управление проектами» субсчет 1 «Фаза проекта концепция»,
- 27 «Затраты на управление проектами» субсчет 2 «Фаза проекта разработка»,
- 27 «Затраты на управление проектами» субсчет 3 «Фаза проекта реализация»,
- 27 «Затраты на управление проектами» субсчет 4 «Фаза проекта завершение».

Информация, аккумулируемая на предлагаемых к внедрению счетах и субсчетах, необходима для определения себестоимости реализации каждой фазы и проекта в целом, что позволит в дальнейшем проводить анализ результатов проектной деятельности.

Более подробно алгоритм калькулирования себестоимости проектов на основании учетных данных представлен в таблице 2.16.

**Алгоритм калькулирования себестоимости проектов на основании  
учетных данных**

Объект калькулирования	Проект, программа проектов, портфель проектов
Калькуляционная единица	Шт.
Источники информации	Обороты по счетам (субсчетам) управленческого учета: – 27 «Затраты на управление проектами» субсчет 1 «Фаза проекта концепция», субсчет 2 «Фаза проекта разработка», субсчет 3 «Фаза проекта реализация», субсчет 4 «Фаза проекта завершение», – 23 «Вспомогательные производства» субсчет 9.1 «Фаза проекта концепция», субсчет 9.2 «Фаза проекта разработка», субсчет 9.3 «Фаза проекта реализация», субсчет 9.4 «Фаза проекта завершение», – 08 «Вложения во внеоборотные активы» субсчет 11 «Фаза проекта реализация», – 20 «Основное производство» субсчет 5 «Фаза проекта реализация».
Алгоритм расчета себестоимости проекта	
Алгоритм расчета себестоимости программы проектов	
Алгоритм расчета себестоимости портфеля проектов	
Расшифровка	С/с – себестоимость ДО – оборот по дебету

Источник: составлено автором.

Нами разработана форма калькуляционного листа для определения себестоимости проекта и его фаз. Данный калькуляционный лист включает в себя плановые и фактические значения затрат по каждой фазе проекта в разрезе управленческой, обеспечивающей и создающей результат

деятельности. Данные о фактических затратах заполняются после реализации каждой фазы проекта (табл. 2.17, Приложение 9).

Таблица 2.17

Калькуляционный лист проекта «Открытие мельницы» (фрагмент)			
Калькуляционный лист № 1 исчисления фактической себестоимости проекта			
Наименование проекта	Открытие мельницы		
Менеджер проекта	Левченко А.В.		
Планируемый период реализации	01.04.2015–01.04.2020		
Статьи затрат	Сумма, руб.		
	План	Факт	Отклонения
Фаза проекта Концепция:	X	X	X
<i>Период реализации</i>	01.04.2015– 30.06.2015	01.04.2015– 30.06.2015	0
Затраты на управление	100900	99399	–1501
Затраты на обеспечение	49100	49789	689
<b>Себестоимость фазы проекта Концепция</b>	<b>150000</b>	<b>149188</b>	<b>–812</b>
Фаза проекта Разработка:	X	X	X
<i>Период реализации</i>	01.07.2015– 31.03.2016	01.07.2015– 31.03.2016	0
Затраты на управление	330000	328343	–1657
Затраты на обеспечение	120000	121265	1265
Прочие затраты	0	0	0
<b>Себестоимость фазы проекта Разработка</b>	<b>450000</b>	<b>449608</b>	<b>–392</b>
Фаза проекта Реализация:	X	x	X
<i>Период реализации</i>	01.04.2016– 31.01.2020	01.04.2016– 28.02.2021	13 мес.
Затраты на управление	1413000	1161527	–251473
Затраты на обеспечение	5795000	5785763,12	–9236,88
Затраты на создание результата проекта	73716715,8	73933910,59	217194,79
Капитализируемые затраты:	22462000	22423664	–38336
Текущие затраты:	51254715,8	51510246,59	255530,79
<b>Себестоимость фазы проекта Реализация</b>	<b>80924715,8</b>	<b>80881200,71</b>	<b>–43515,09</b>
Фаза проекта Завершение:	x	x	X
<i>Период реализации</i>	01.02.2020– 01.04.2020	01.03.2021– 01.05.2021	13 мес.
Затраты на управление	169000	172000	3000
Затраты на обеспечение	31000	32000	1000
<b>Себестоимость фазы проекта Завершение</b>	<b>200000</b>	<b>204000</b>	<b>4000</b>
Итого по проекту:			
<i>Период реализации</i>	01.04.2015– 01.04.2020	01.04.2015– 01.05.2021	13 мес.
Затраты на управление	2012900	1761269	–251631
Затраты на обеспечение	5995100	5988817,12	–6282,88
Затраты на создание результата проекта	73716715,8	73933910,59	217194,79
<b>Себестоимость проекта</b>	<b>81724715,8</b>	<b>81683996,71</b>	<b>–40719,09</b>

Источник: составлено автором.

Проведенный этап исследования позволил сформулировать следующие выводы и положения научной новизны:



1. Применение проектного менеджмента накладывает определенный отпечаток на деятельность экономического субъекта, что приводит к необходимости внесения изменений в учетную работу, с целью формирования методики учета затрат и калькулирования себестоимости проектов. В связи со значительными различиями в учетных записях при отражении проекта, результаты которого признаются в качестве внеоборотных активов / проекта, результаты которого признаются в качестве оборотных активов / смешанного проекта; проекта, воздействующего на живые организмы (его результаты) / проекта, не воздействующего на живые организмы (его результаты), предложен алгоритм выбора учетного сопровождения.

2. Сформирована схема учетного сопровождения по проектам, основанная на классификации проектов по признакам «Влияние на живые организмы и их результаты» и «Характер результатов», с применением счета управленческого учета 27 «Затраты на управление проектами», позволяющим аккумулировать информацию об управленческих затратах на протяжении всего цикла проекта, и субсчетов управленческого учета к действующим счетам, с целью разграничения текущей и проектной деятельности при калькулировании себестоимости проектов и поддержки принятия управленческих решений.

3. Разработан алгоритм калькулирования себестоимости проектов на основании учетных данных, включающий в себя определение себестоимости фаз проекта в разрезе управленческой, обеспечивающей и создающей результат деятельности. Обобщение данных о плановых и фактических затратах произведено в составленной форме Калькуляционного листа проекта.

Применение представленной корреспонденции счетов и субсчетов управленческого учета, алгоритма калькулирования себестоимости проекта и его фаз дает возможность поддерживать значительный уровень детализации данных для составления управленческой отчетности по проектам, формирующей информационную базу в условиях неопределенности и риска.

### **2.3. Управленческая отчетность по проектам экономического субъекта**

Эффективность управленческого учета и системы внутреннего контроля экономического субъекта определяется качеством предоставления информации для всех заинтересованных сторон. Управленческие отчеты в большинстве случаев служат целям внутренних пользователей – должны содержать актуальную информацию с необходимой степенью детализации. В системе проектного менеджмента информация может предоставляться внешним пользователям в зависимости от степени влияния стейкхолдера на проект. Отметим необходимость адаптации существующих подходов к составлению управленческой отчетности и разработки форм и регистров управленческих отчетов по проектам.

Сущность и назначение управленческой отчетности раскрывается в трудах В.Б. Ивашкевича [58], Н.П. Кондракова [70], Л.И. Хоружий [132], А.Д. Шеремета [123]. Так, В.Б. Ивашкевич отмечает, что «управленческая отчетность – это взаимосвязанный комплекс фактических, плановых, прогнозных данных и расчетных показателей о функционировании хозяйственной организации как экономической и производственной единицы» [58, с. 299].

Состав, периодичность и обязательность составления управленческой отчетности определяются запросами пользователей. Управленческая отчетность является более информативной для целей управления относительно бухгалтерской (финансовой) отчетности, которая жестко регламентирована и подлежит контролю со стороны различных надзорных органов, из-за чего теряет оперативность и необходимую степень детализации.

По мнению Ю.И. Сигидова, Н.С. Власовой [109], управленческая отчетность должна обладать свойствами адресности, оперативности, достоверности, сравнимости, объективности, полезности, при соблюдении

которых в составлении повышается эффективность управленческих решений, принимаемых пользователями.

Проектный менеджмент оказывает существенное влияние на порядок учетно-аналитической работы и составление управленческой отчетности. В зависимости от специфики проекта состав форм, периодичность формирования и структура управленческой отчетности могут отличаться. Нами проведена сравнительная характеристика традиционной и управленческой отчетности по проектам (табл. 2.18).

Таблица 2.18

Сравнительная характеристика традиционной и управленческой отчетности по проектам

Признак	Традиционная управленческая отчетность	Управленческая отчетность по проектам
Пользователи	Руководство организации	Команда проекта, стейкхолдеры по приоритету интересов
Периодичность формирования	Общепринятые (неделя, месяц, квартал)	Фаза цикла проекта, завершение проекта
Цель формирования	Контроль деятельности, планирование и разработка стратегии развития экономического субъекта	Оценка эффективности реализации проекта, архивация опыта выполнения проекта
Объекты отчетности	Экономический субъект, центры ответственности, бизнес-процессы, структурные подразделения	Проект, фаза цикла проекта
Источники информации	Учетные оперативные данные, производственная и статистическая информация	Учетные стратегические данные, данные команды проекта, архивные данные о применении проектного менеджмента (при наличии)
Единицы измерения	Стоимостные, натуральные, трудовые	Стоимостные, натуральные, трудовые

Источник: составлено автором.

Управленческая отчетность по проектам должна содержать информацию, необходимую команде проекта. При формировании управленческой отчетности по проектам первоначально следует определить пользователей, так как информация, предоставляемая команде проекта, заказчику проекта, стейкхолдерам, будет иметь различное назначение в

зависимости от принимаемых ими управленческих решений. Данные, отражаемые в управленческой отчетности по проектам, должны быть сопоставимы с планируемыми показателями в рамках ограничений ресурсов. Периодичность составления управленческой отчетности по проектам определяется сроками реализации проектов. Предусматривается обязательность формирования отчетности по завершении каждой отдельной фазы цикла проекта, являющейся определенной контрольной точкой для продления финансирования. Для получения оперативных данных предполагается подготовка промежуточной управленческой отчетности по проектам.

В соответствии с представленной характеристикой управленческая отчетность по проектам формируется в первую очередь для команды проекта, осуществляющей реализацию и управление проектом, оперативный контроль за затратами на выполнение работ в соответствии с утвержденным графиком. В качестве объекта отчетности выступает проект как самостоятельный объект управленческого учета. Источниками информации выступают учетные данные, аккумулируемые на счетах или субсчетах управленческого учета, открытые для поддержки принятия управленческих решений. Учетные данные могут дополняться информацией команды проекта, как в стоимостной, так и натуральной оценке. Период формирования управленческой отчетности устанавливается индивидуально для каждого проекта в ответ на информационные запросы пользователей.

Вопрос состава управленческой отчетности является дискуссионным, в этой связи были проанализированы работы: В.Ф. Палий [91], В.Б. Ивашкевич [58], Ю.И. Сигидов, Н.С. Власова [109], Н.А. Бреславцева [29], И.А. Слободняк [110] (Приложение 10). Изучение классификации управленческой отчетности позволило определить в качестве основных признаков: период составления, охват данных, пользователей. Отметим также важность таких характеристик, как единицы измерения (финансовые и нефинансовые), концептуальные допущения (кассовый метод, метод

начисления), информационная база (бухгалтерский учет, управленческий учет, интегрированные источники) [110]. Представленные классификационные признаки говорят о многообразии возможностей при составлении отчетности для управления проектами.

Обобщение и интерпретация полученных учетных данных в форме отчетности является важным этапом в функционировании управленческого учета по проектам. Определение необходимого комплекта форм управленческой отчетности по проектам вносит значительный вклад в дальнейшее исследование. Проведение описанного ранее анкетирования позволило выявить мнение пользователей управленческой отчетности относительно значимости видов управленческих отчетов в системе проектного менеджмента, мнения респондентов распределились следующим образом (рис. 2.8).

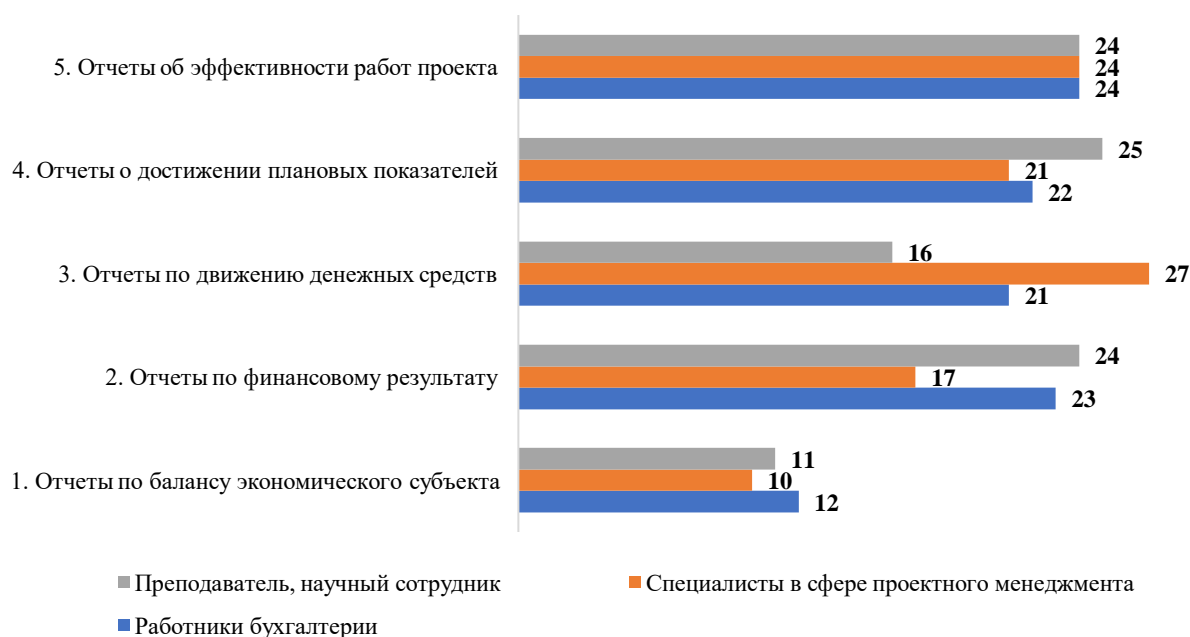


Рис. 2.8. Значимость видов управленческих отчетов по проектам, %

Источник: составлено автором на основании данных анкетирования

Респонденты фокус-группы «Преподаватели, научные сотрудники» среди наиболее релевантных форм отчетности выделяют: отчеты об эффективности работ проекта (24%), отчеты по финансовому результату

(23%), отчеты о достижении плановых показателей (22%), отчеты по движению денежных средств (21%).

Респонденты фокус-группы «Специалисты в сфере проектного менеджмента» выделяют: отчеты по движению денежных средств (27%), отчеты об эффективности работ проекта (24%), отчеты о достижении плановых показателей (21%).

Респонденты фокус-группы «Работники бухгалтерии» отдают предпочтение: отчеты о достижении плановых показателей (25%), отчеты по финансовому результату (24%), отчеты об эффективности работ проекта (24%).

Расхождение мнений респондентов фокус-групп «Работники бухгалтерии» и «Специалисты в сфере проектного менеджмента» объясняется работой бухгалтерии преимущественно с финансовыми результатами, доходами и расходами, определяемыми методом начисления, специалисты в сфере проектного менеджмента в большинстве случаев при принятии решений опираются на информацию о движении денежных средств. Наименее информационно значимым при управлении проектами отмечен отчет по балансу экономического субъекта. Полученные результаты учтены нами при дальнейшем формировании комплекса управленческой отчетности по проектам.

На основании изученных теоретических положений и выявленного мнения пользователей нами составлен комплекс управленческой отчетности по проектам, включающий в себя: сводные формы (Отчет по результатам проекта, Отчет о движении денежных средств проекта), промежуточные формы (Отчеты по результатам фаз проекта, Отчеты о движении денежных средств фаз проекта), учетные регистры (Оборотно-сальдовая ведомость, Анализ счета, Регистры по учету результатов, финансирования, затрат и движению денежных средств на управление, обеспечение, создание результата проекта). Предлагаемая система управленческой отчетности по проектам представлена на рисунке 2.9 (Приложение 11).



Рис. 2.9. Разработка системы управленческой отчетности по проектам

Источник: составлено автором

При составлении управленческой отчетности, базирующейся на учетных данных, возникает необходимость формирования учетных регистров, обобщающих операции по соответствующим счетам и субсчетам. Для систематизации данных о проектной деятельности рекомендуется составление учетного регистра «Оборотно-сальдовая ведомость» (табл. 2.19).

## Оборотно-сальдовая ведомость с 01.04.2015 по 01.05.2021, руб.

Счет	Сальдо на начало периода		Обороты за период		Сальдо на конец периода	
	Дебет	Кредит	Дебет	Кредит	Дебет	Кредит
01	.....	.....	.....	.....	.....	.....
01.12	0,00	0,00	22423664,00	0,00	22423664,00	0,00
03	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
03.3	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
04	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
04.1	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
08	.....	.....	.....	.....	.....	.....
08.11	0,00	0,00	22423664,00	22423664,00	0,00	0,00
11	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
11.10	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
20	.....	.....	.....	.....	.....	.....
20.5	0,00	0,00	51510246,59	51510246,59	0,00	0,00
23	.....	.....	.....	.....	.....	.....
23.9	0,00	0,00	5988817,12	5988817,12	0,00	0,00
23.9.1	0,00	0,00	49789,00	49789,00	0,00	0,00
23.9.2	0,00	0,00	121265,00	121265,00	0,00	0,00
23.9.3	0,00	0,00	5785763,12	5785763,12	0,00	0,00
23.9.4	0,00	0,00	32000,00	32000,00	0,00	0,00
27	0,00	0,00	1761269,00	1761269,00	0,00	0,00
27.1	0,00	0,00	99399,00	99399,00	0,00	0,00
27.2	0,00	0,00	328343,00	328343,00	0,00	0,00
27.3	0,00	0,00	1161527,00	1161527,00	0,00	0,00
27.4	0,00	0,00	172000,00	172000,00	0,00	0,00
43	.....	.....	.....	.....	.....	.....
43.6	0,00	0,00	51510246,59	51510246,59	0,00	0,00
46	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
62	0,00	0,00	97869468,52	97869468,52	0,00	0,00
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
79	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
90	0,00	0,00	.....	.....	0,00	0,00
90.1	.....	.....	.....	.....	.....	.....
90.1.2	0,00	0,00	0,00	97869468,52	0,00	97869468,52
90.2	.....	.....	.....	.....	.....	.....
90.2.2	0,00	0,00	51510246,59	0,00	51510246,59	0,00
99.8	0,00	0,00	46359221,93	0,00	46359221,93	0,00
99	.....	.....	.....	.....	.....	.....
99.8	0,00	0,00	0,00	46359221,93	0,00	46359221,93
Итого	.....	.....	.....	.....	.....	.....

Источник: составлено автором.

Представленная форма оборотно-сальдовой ведомости содержит данные об остатках и оборотах по счетам, отражающим понесенные затраты по проектам, а также правильность оформления учетных операций. Оборотно-сальдовая ведомость не имеет определенной периодичности составления и подлежит формированию в зависимости от информационных запросов. Отличительной особенностью данной формы является



использование разработанной системы счетов по проектам. В предложенном регистре представлена система счетов для учета затрат, финансирования и результатов проекта. Разработанный подход позволит разграничить затраты и результаты между текущей и проектной деятельностью.

Отметим, что оборотно-сальдовая ведомость не позволяет отследить корреспонденцию счетов при определении направлений расходования средств и ресурсов. Для более детального анализа статей затрат и результатов проекта нами предложена форма учетного регистра «Анализ счета» (табл. 2.20).

Таблица 2.20

## Анализ счета 27 «Затраты на управление проектами»

субсчет 2 «Фаза проекта разработка» 01.07.2015–30.03.2016 (фрагмент), руб.

Счет/ Подразделение/ Статьи затрат	Корреспондирующие счета	Показатели	Дебет	Кредит
27.2	Начальное сальдо	БУ		
		Кол.		
Повышение квалификации	Начальное сальдо	БУ		
		Кол.		
	60	БУ	70000,00	
		Кол.		
	Оборот	БУ	70000,00	
		Кол.		
	Конечное сальдо	БУ	70000,00	
		Кол.		
Заработная плата	Начальное сальдо	БУ		
		Кол.		
	69	БУ	27272,72	
		Кол.		
	69.1	БУ	2636,36	
		Кол.		
	69.2	БУ	18181,80	
		Кол.		
	69.3	БУ	4636,35	
		Кол.		
	69.11	БУ	1818,18	
		Кол.		
	70	БУ	90909,09	
		Кол.		
	Оборот	БУ	120000,00	
		Кол.		
Конечное сальдо	БУ			
	Кол.			

Источник: составлено автором.

Данный регистр содержит информацию об операциях по каждому счету в денежном и количественном выражении, что актуально для контроля

ресурсов по проектам. Анализ счета составляется в разрезе применяемых экономическим субъектом субсчетов, к которым могут быть открыты субсчета второго порядка и счета аналитического учета.

Регистры «Оборотно-сальдовая ведомость» и «Анализ счета» являются ключевыми источниками информации о величине израсходованных на проект ресурсов, но менеджер и команда проекта в большинстве случаев не являются учетно-аналитическими работниками, что приводит к сложностям в понимании состава и структуры данных регистров. Возникает необходимость предоставления информации в формах, позволяющих принимать эффективные управленческие решения.

При разработке управленческой отчетности по проектам важнейшей характеристикой является метод отражения фактов хозяйственной жизни (метод начисления, кассовый метод), так как восприятие данных о затратах и доходах управленческим персоналом и работниками бухгалтерии различно, что подтверждается результатами проведенного анкетирования. Управленческий персонал первоначально ориентируется на движение денежных средств, в свою очередь для бухгалтера более релевантными являются данные о суммах к начислению (дебиторская и кредиторская задолженности). Исходя из этого, разработка управленческой отчетности по проектам осуществлялась нами по двум направлениям – отражение (начисление) в учете операций и движение денежных средств.

К первому блоку управленческой отчетности по проектам по методу начисления относятся:

1. Учетные регистры, систематизирующие затраты на управление проектом по счету 27 «Затраты на управление проектами»: Регистр по учету затрат на управление проектом – фаза концепции, Регистр по учету затрат на управление проектом – фаза разработки, Регистр по учету затрат на управление проектом – фаза реализации, Регистр по учету затрат на управление проектом – фаза завершения.

2. Учетные регистры, систематизирующие затраты на обеспечение проекта по счету 23 «Вспомогательные производства»: Регистр по учету затрат на обеспечение проекта – фаза концепции, Регистр по учету затрат на обеспечение проекта – фаза разработки, Регистр по учету затрат на обеспечение проекта – фаза реализации, Регистр по учету затрат на обеспечение проекта – фаза завершения.

3. Учетные регистры, систематизирующие затраты на создание результата и принятие к учету результатов проекта по счетам 08 «Вложения в необоротные активы», 20 «Основное производство»: Регистр по учету затрат на создание результата проекта – фаза реализации, Регистр по учету результатов проекта – фаза реализации.

4. Промежуточные формы отчетности: Отчет по результатам фазы проекта – концепция, Отчет по результатам фазы проекта – разработка, Отчет по результатам фазы проекта – реализация, Отчет по результатам фазы проекта – завершение.

5. Сводная форма «Отчет по результатам проекта».

Ко второму блоку управленческой отчетности по проектам по кассовому методу относятся:

1. Учетные регистры, систематизирующие движение денежных средств по счетам 50 «Касса», 51 «Расчетные счета»: Регистр по учету движения денежных средств – фаза концепции, Регистр по учету движения денежных средств – фаза разработки, Регистр по учету движения денежных средств – фаза реализации, Регистр по учету движения денежных средств – фаза завершения.

2. Промежуточные формы отчетности: Отчет о движении денежных средств фазы проекта – концепция, Отчет о движении денежных средств фазы проекта – разработка, Отчет о движении денежных средств – реализация, Отчет о движении денежных средств – завершение.

3. Сводная форма «Отчет о движении денежных средств проекта».

Связующим звеном между учетными данными и управленческой отчетностью по проектам выступают учетные регистры, в которых осуществляется группировка учетных операций и подготовка информационной базы для составления управленческой отчетности по проектам. Далее представлены фрагменты учетных регистров первого блока: Регистр по учету затрат на управление проектом – фаза реализации (рис. 2.10), Регистр по учету затрат на обеспечение проекта – фаза реализации (рис. 2.11), Регистр по учету затрат на создание результата проекта – фаза реализации (рис. 2.12), Регистр по учету результатов проекта – фаза реализация (рис. 2.13). Полные формы учетных регистров для составления управленческой отчетности по методу начисления и кассовому методу представлены в Приложении 11.

Организация: СПК колхоз-племзавод «Казьминский»

Номер документа: Рзу3

Период: 01.04.2016–28.02.2021

Единица измерения: тыс. руб.

Регистр по учету затрат на управление проектом – фаза «Реализация»

№ строки	Корреспондирующая запись		Показатель	Фаза проекта – «Реализация»			
				План	Факт	Отклонение	
	Дебет	Кредит				(+,–)	%
1	27.3	70, 69	Оплата труда с отчислениями на социальные нужды команды проекта	500,00	500,00	0,00	100,00
2	27.3	60	Услуги по независимой оценке результатов проекта	0,00	0,00	0,00	0,00
13			.....				
14	X	X	Итого затрат на управление	1413,00	1161,53	–251,47	82,20

Бухгалтер-аналитик \_\_\_\_\_

подпись

расшифровка подписи

Рис. 2.10. Регистр по учету затрат на управление проектом (фрагмент)

Источник: составлено автором

Регистр по учету затрат на управление проектом предназначен для обобщения и контроля фактических операций, отраженных по дебету счета 27 «Затраты на управление проектами». Приведенная в регистре

корреспонденция счетов позволяет определять состав затрат на управление проектом, входящих в промежуточные отчеты по результатам фаз проекта.

Организация: СПК колхоз-племзавод «Казьминский»

Номер документа: Р303

Период: 01.04.2016–28.02.2021

Единица измерения: тыс. руб.

Регистр по учету затрат на обеспечение проекта – фаза «Реализация»

№ строки	Корреспондирующая запись		Показатель	Фаза проекта – «Реализация»			
	Дебет	Кредит		План	Факт	Отклонение	
						(+,–)	%
1	23.9.3	70, 69	Оплата труда с отчислениями на социальные нужды	30,00	30,00	0,00	100,00
2	23.9.3	60	Услуги по поддержке программного обеспечения	0,00	0,00	0,00	0,00
20							
21	X	X	Итого затрат на обеспечение	5795,00	5785,76	–9,24	99,84

Бухгалтер-аналитик \_\_\_\_\_

подпись

расшифровка подписи

Рис. 2.11. Регистр по учету затрат на обеспечение проекта (фрагмент)

Источник: составлено автором

Представленный регистр (рис. 2.11) аккумулирует затраты на обеспечение проекта по каждой отдельной фазе и предназначен для определения статей затрат и обобщения данных, отраженных по дебету счета 23 «Вспомогательные производства» субсчет 9 «Обеспечение проектов» и входящих в промежуточные отчеты по результатам фаз проекта.

Затраты, связанные с созданием результата проекта, возникают в фазе проекта «Реализация» и формируют стоимость получаемых активов. Регистр по учету затрат на создание результата проекта позволяет контролировать затраты проекта на создание оборотных и внеоборотных активов, имеющих наибольший удельный вес в общей структуре стоимости проекта, а также формировать информационную базу для промежуточного управленческого отчета по фазе «Реализация», на основании дебетовых оборотов по счетам 08

«Вложения во внеоборотные активы» субсчет 11 «Фаза проекта реализация»,  
20 «Основное производство» субсчет 5 «Фаза проекта реализация».

Организация: СПК колхоз-племзавод «Казьминский»

Номер документа: Рср3

Период: 01.04.2016–28.02.2021

Единица измерения: тыс. руб.

Регистр по учету затрат на создание результата проекта – фаза «Реализация»

№ строки	Корреспондирующая запись		Показатель	Фаза проекта – «Реализация»			
	Дебет	Кредит		План	Факт	Отклонение	
						(+, -)	%
1	X	X	Капитализируемые затраты:	22462,00	22423,66	-38,34	99,83
2	08.11	70, 69, 10, 60	Затраты на создание и приобретение основных средств	22462,00	22423,66	-38,34	99,83
7			.....				
8	X	X	Текущие затраты:	51254,72	51510,25	255,53	100,50
9	20.5	70, 69	Оплата труда с отчислениями на социальные нужды производственных работников	8500,00	8775,72	275,72	103,24
23			.....				
24	X	X	Итого затрат на создание результата проекта	73716,72	73933,91	217,19	100,29

Бухгалтер-аналитик \_\_\_\_\_

подпись

расшифровка подписи

Рис. 2.12. Регистр по учету затрат на создание результата проекта (фрагмент)

Источник: составлено автором

Определение стоимости внеоборотных и оборотных активов, полученных от проектной деятельности, является ключевым аспектом в составлении информационной базы для поддержки управленческих решений по проектам. Регистр по учету результатов проекта систематизирует данные о принятии к учету внеоборотных активов (кредит счета 08 «Вложения во внеоборотные активы» субсчет 11 «Фаза проекта реализация») и оборотных

активов (кредит счета 20 «Основное производство» субсчет 5 «Фаза проекта реализация»).

Организация: СПК колхоз-племзавод «Казьминский»

Номер документа: Рр3

Период: 01.04.2016–28.02.2021

Единица измерения: тыс. руб.

Регистр по учету результатов проекта – фаза «Реализация»

№ строки	Корреспондирующая запись		Показатель	Фаза проекта – «Реализация»			
	Дебет	Кредит		План	Факт	Отклонение	
						(+, –)	%
1	X	X	Внеоборотные активы	22462,00	22423,66	–38,34	99,83
2	01	08.11	Живые организмы	0,00	0,00	0,00	0,00
3	01, 03, 04	08.11	Прочие активы	22462,00	22423,66	–38,34	99,83
4	X	X	Оборотные активы	51254,72	51510,25	255,53	100,50
5	11, 43	20.5	Живые организмы, сельскохозяйственная продукция	0,00	0,00	0,00	0,00
6	43	20.5	Прочие активы	51254,72	51510,25	255,53	100,50

Бухгалтер-аналитик

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

подпись

расшифровка подписи

Рис. 2.13. Регистр по учету результатов проекта

Источник: составлено автором

Для составления управленческой отчетности по проектам в части движения денежных средств разработана форма «Регистр по учету движения денежных средств», которая содержит учетные данные о поступлениях и выплатах денежных средств, связанных с реализацией проекта, и обобщает данные по дебетовому и кредитовому обороту счетов 50 «Касса», 51 «Расчетные счета» и др. А также предполагается сопоставление плановых и фактических значений для осуществления контроля денежных потоков и предотвращения образования чрезмерной дебиторской или кредиторской задолженности по проекту. Контроль движения денежных средств проекта позволяет менеджеру проекта проводить более объективную оценку степени эффективности проектной деятельности. Фрагмент учетного регистра «Регистр по учету движения денежных средств» фаза проекта «Концепция» представлен на рисунке 2.14.

Организация: СПК колхоз-племзавод «Казьминский»

Номер документа: Рдс1

Период: 01.04.2015–30.06.2015

Единица измерения: тыс. руб.

Регистр по учету движения денежных средств фазы проекта – «Концепция»

№ строки	Корреспондирующая запись		Показатель	Фаза проекта – «Концепция»	
	Дебет	Кредит		План	Факт
1	51	51	Выделены собственные средства на проект	150,00	150,00
2	51	66, 67	Кредитные средства	0,00	0,00
3	51	79	Головное подразделение	0,00	0,00
4	51	62	Средства инвесторов	0,00	0,00
5	51	62	Продажа продукции	0,00	0,00
6	51	62	Оказание услуг	0,00	0,00
7	51	62	Выполнение работ	0,00	0,00
8	50	62	Прочее	0,00	0,00
9			.....		
10	X	x	Поступило всего	150,00	150,00
			.....		
11	X	x	Затраты на управление проектом	100,90	99,39
12	70, 69	51	Оплата труда с отчислениями на социальные нужды команды проекта	60,00	60,00
23			.....		
24	X	x	Затраты на обеспечение проекта	49,10	49,78
25	70, 69	51	Оплата труда с отчислениями на социальные нужды	30,00	30,00
43			.....		
44	X	x	Выплачено всего	150,00	149,17

Бухгалтер-аналитик \_\_\_\_\_

подпись

расшифровка подписи

Рис. 2.14. Регистр по учету движения денежных средств

Источник: составлено автором

Рассмотренные регистры служат ключевым источником информации при составлении промежуточных отчетов по каждой фазе проекта (концепция, разработка, реализация, завершение). Указанная корреспонденция счетов позволяет отслеживать и контролировать информационные потоки в учетной системе.

Для формирования промежуточных отчетов по проектам необходима разработка форм, содержащих данные об эффективности реализации



проектов. В предлагаемой нами форме промежуточного управленческого отчета по проектам по методу начисления (Отчет по результатам фазы проекта) сгруппированы данные по видам затрат (управление, обеспечение, создание результата проекта) в разрезе статей калькуляции и получаемые результаты по каждой фазе проекта, что позволяет менеджеру проекта принимать эффективные управленческие решения, а заказчику и стейкхолдерам – оценивать реализацию проектов (рис. 2.15).

Организация: СПК колхоз-племзавод «Казьминский»

Номер документа: ОРПрд

Дата составления: 28.02.2021

Единица измерения: тыс. руб.

Отчет по результатам фазы проекта – «Реализация»

№ строки	Показатель	Фаза проекта – «Реализация»			
		План	Факт	Отклонение	
				(+, –)	%
1	I ЗАТРАТЫ	80924,72	80881,20	–43,52	99,95
1.1	Затраты на управление проектом	1413,00	1161,53	–251,47	82,20
1.1.13			.....		
1.2	Затраты на обеспечение проекта	5795,00	5785,76	–9,24	99,84
1.2.20			.....		
1.3	Затраты на создание результата проекта	73716,72	73933,91	217,19	100,29
1.3.1	Капитализируемые затраты:	22462,00	22423,66	–38,34	99,83
1.3.1.1	Затраты на создание и приобретение основных средств	22462,00	22423,66	–38,34	99,83
1.3.1.6			.....		
1.3.2	Текущие затраты:	51254,72	51510,25	255,53	100,50
1.3.2.1	Оплата труда с отчислениями на социальные нужды производственных работников	8500,00	8775,72	275,72	103,24
1.3.2.15	.....				
2	II РЕЗУЛЬТАТЫ	73716,72	73933,91	217,19	100,29
2.1	Внеоборотные активы	22462,00	22423,66	–38,34	99,83
2.1.1	Живые организмы	0,00	0,00	0,00	0,00
2.1.2	Прочие активы	22462,00	22423,66	–38,34	99,83
2.2	Оборотные активы	51254,72	51510,25	255,53	100,50
2.2.1	Живые организмы, сельскохозяйственная продукция	0,00	0,00	0,00	0,00
2.2.2	Прочие активы	51254,72	51510,25	255,53	100,50

Бухгалтер-аналитик \_\_\_\_\_

подпись

расшифровка подписи

Рис. 2.15. Отчет по результатам фазы проекта (фрагмент)

Источник: составлено автором

В таблице 2.21 представлена инструкция по формированию строк промежуточного Отчета по результатам фазы проекта.

Таблица 2.21

Инструкция по заполнению строк промежуточного Отчета по результатам фазы проекта

№ строки	Показатель план	Показатель факт
1	Сумма строк 1.1 : 1.3	Сумма строк 1.1 : 1.3
1.1	Сумма строк 1.1.1 : 1.1.13	Сумма строк 1.1.1 : 1.1.13
1.1.1 –1.1.13	Соответствующий бюджет	Рзу
1.2	Сумма строк 1.2.1 : 1.2.20	Сумма строк 1.2.1 : 1.2.20
1.2.1 –1.2.20	Соответствующий бюджет	Рзо
1.3	Сумма строк 1.3.1 : 1.3.2	Сумма строк 1.3.1 : 1.3.2
1.3.1	Сумма строк 1.3.1.1 : 1.3.1.6	Сумма строк 1.3.1.1 : 1.3.1.6
1.3.1.1–1.3.1.6	Соответствующий бюджет	Рср3
1.3.2	Сумма строк 1.3.2.1 : 1.3.2.15	Сумма строк 1.3.2.1 : 1.3.2.15
1.3.2.1–1.3.2.15	Соответствующий бюджет	Рср3
2	Сумма строк 2.1 : 2.2	Сумма строк 2.1 : 2.2
2.1	Сумма строк 2.1.1 : 2.1.2	Сумма строк 2.1.1 : 2.1.2
2.1.1	Соответствующий бюджет	Рр3
2.1.2	Соответствующий бюджет	Рр3
2.2	Сумма строк 2.2.1 : 2.2.2	Сумма строк 2.2.1 : 2.2.2
2.2.1	Соответствующий бюджет	Рр3
2.2.2	Соответствующий бюджет	Рр3

*Примечание:* Рзу – регистр затрат на управление фазой проекта;  
 Рзо – регистр затрат на обеспечение фазы проекта;  
 Рср3 – регистр затрат на создание результата проекта;  
 Рр3 – регистр учета результатов проекта.

Источник: составлено автором.

Промежуточные формы отчетности позволяют контролировать достижение плановых значений, определять величину отклонений в денежной (тыс. руб.) и относительной оценке (%).

Промежуточная форма «Отчет о движении денежных средств фазы проекта» содержит информацию по источникам финансирования, доходам и затратам, приводящим к оттоку денежных средств (рис. 2.16). Структура отчета определена исходя из информационных запросов пользователей, с выделением основных блоков и нумерацией строк для формирования инструкции по составлению отчетов, так как соблюдение требований

единообразия к составлению и сопоставимости данных управленческой отчетности по проектам способствует проведению контроля и качественной оценки результатов проектной деятельности.

Организация: СПК колхоз-племзавод «Казьминский»

Номер документа: ОДДСз

Дата составления: 01.05.2021

Единица измерения: тыс. руб.

Отчет о движении денежных средств фазы проекта – «Завершение»

№ строки	Показатель	Фаза проекта – «Завершение»		
		План	Факт	+ / – *
1	Поступления – всего:	200,00	200,00	+
1.1	ФИНАНСИРОВАНИЕ	200,00	200,00	+
1.1.1	Собственные средства	200,00	200,00	+
	.....			+
1.2	ДОХОДЫ ОТ ПРОЕКТА	0,00	0,00	+
1.2.1	Продажа продукции	0,00	0,00	+
	.....			+
2	Платежи – всего:	200,00	204,00	–
2.1	ЗАТРАТЫ НА УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ	169,00	172,00	–
2.1	Оплата труда с отчислениями на социальные нужды команды проекта	100,00	100,00	–
	.....			–
2.2	ЗАТРАТЫ НА ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОЕКТА	31,00	32,00	–
2.2.7	Материалы	2,00	3,00	–
	.....			–
3	Сальдо денежных потоков	45913,27	31920,44	+/-
3.1	Остаток денежных средств на начало периода	45913,27	31924,44	+

Бухгалтер-аналитик \_\_\_\_\_

подпись

расшифровка подписи

\* + / – положительный / отрицательный денежный поток

Рис. 2.16. Отчет о движении денежных средств фазы проекта (фрагмент)

Источник: составлено автором

В таблице 2.22 представлена инструкция по формированию строк промежуточного Отчета о движении денежных средств фазы проекта.

Инструкция по заполнению строк промежуточного Отчета о движении денежных средств фазы проекта

№ строки	Показатель план	Показатель факт
1	Сумма строк 1.1 : 1.2	Сумма строк 1.1 : 1.2
1.1	Сумма строк 1.1.1 :1.1.4	Сумма строк 1.1.1 :1.1.4
1.1.1– 1.1.4	Соответствующий бюджет движения денежных средств	Рдс*
1.2	Сумма строк 1.2.1 : 1.2.4	Сумма строк 1.2.1 : 1.2.4
1.2.1– 1.2.4	Соответствующий бюджет движения денежных средств	Рдс*
2	Сумма строк 2.1 : 2.2	Сумма строк 2.1 : 2.2
2.1	Сумма строк 2.1.1 :2.1.12	Сумма строк 2.1.1 :2.1.12
2.1.1– 2.1.12	Соответствующий бюджет движения денежных средств	Рдс*
2.2	Сумма строк 2.2.1 : 2.2.19	Сумма строк 2.2.1 : 2.2.19
2.2.1– 2.2.19	Соответствующий бюджет движения денежных средств	Рдс*
3	Строка 3.1 + Строка 1 – Строка 2	Строка 3.1 + Строка 1 – Строка 2
3.1	Соответствующий бюджет движения денежных средств	Строка 3 предшествующего Отчета о движении денежных средств фазы проекта

\* Рдс – регистр по учету движения денежных средств фазы проекта.

Источник: составлено автором.

Заключительным этапом в составлении управленческой отчетности по проектам является формирование сводных отчетов, обобщающих информацию о проделанной работе и достигнутых результатах. Нами предлагаются формы сводных управленческих отчетов: Отчет по результатам проектов (данные отражаются по методу начисления) и Отчет о движении денежных средств проекта (данные отражаются по кассовому методу). Далее представлена сравнительная характеристика данных форм по различным признакам (назначение отчета, пользователи, охват данных, периодичность формирования, форма составления, структура отчета, единицы измерения, источники информации, метод отражения денежных средств) с целью обоснования необходимости формирования управленческой отчетности как по данным, отраженным в учете, в т. ч. дебиторская и кредиторская задолженности, так и по фактическому движению денежных средств (табл. 2.23).

## Характеристика сводных форм управленческой отчетности по проектам

Признак	Отчет по результатам проекта	Отчет о движении денежных средств проекта
Назначение отчета	Контроль затрат на управление, обеспечение, создание результатов проектов	Контроль движения денежных средств при реализации проектов
Пользователи	Руководитель проекта, руководитель экономического субъекта, заказчик проекта	Руководитель проекта, команда проекта
Охват данных	Сводный отчет	Сводный отчет
Периодичность формирования	По требованию руководителя, заказчика проекта / по завершении фазы проекта	По требованию руководителя проекта / по завершении фазы проекта
Форма составления	Табличная	Табличная
Структура отчета	– Затраты проекта (управление, обеспечение, создание результата). – Результаты проекта (внеоборотные активы / оборотные активы; живой организм, сельскохозяйственная продукция / прочие активы)	– Поступления (источники финансирования, доходы от проекта). – Платежи (управление, обеспечение, создание результата). – Сальдо денежных потоков
Единицы измерения	Стоимостный измеритель, относительные показатели	Стоимостный измеритель, относительные показатели
Источники информации	Регистры по учету результатов и затрат на обеспечение, управление, создание результата проекта. Промежуточные отчеты по результатам фаз проекта	Регистры по учету движения денежных средств фаз проекта. Промежуточные отчеты о движении денежных средств фаз проекта
Метод отражения денежных средств	Метод начисления	Кассовый метод

Источник: составлено автором.

Сводная форма Отчета по результатам проекта представлена на рисунке 2.17. Сводная форма «Отчет о движении денежных средств проекта» представлена на рисунке 2.18.

Наименование организации	СПК колхоз-племзавод «Казьминский»
Наименование проекта	Открытие мельницы
Заказчик проекта	Председатель Шумский С.А.
Период	01.04.2015–01.05.2021
Номер документа	ОРП
Единица измерения	тыс. руб., %

### Отчет по результатам проекта

№ п/п	Показатель	Фаза проекта – «Концепция»				Фаза проекта – «Разработка»				Фаза проекта – «Реализация»				Фаза проекта – «Завершение»				Итого по проекту			
		План	Факт	откл.		План	Факт	откл.		План	Факт	откл.		План	Факт	откл.		План	Факт	откл.	
				(+, -)	%			(+, -)	%			(+, -)	%			(+, -)	%				
1	I ЗАТРАТЫ	15000	14917	-083	99,45	45000	44959	-0,41	99,91	80924,72	80881,20	-43,52	99,95	20000	20400	400	102,00	81724,72	81683,96	-40,76	99,95
1.1	Затраты на управление проектом	10090	9939	-1,51	98,50	33000	32834	-1,66	99,50	141300	1161,53	-251,47	82,20	16900	17200	300	101,78	201290	1761,26	-251,64	87,50
1.1.13	.....																				
1.2	Затраты на обеспечение проекта	49,10	49,78	0,68	101,38	12000	12125	1,25	101,04	5795,00	5785,76	-9,24	99,84	31,00	32,00	1,00	103,23	5995,10	5988,79	-6,31	99,89
1.2.20	.....																				
1.3	Затраты на создание результата проекта	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	73716,72	73933,91	217,19	100,29	0,00	0,00	0,00	0,00	73716,72	73933,91	217,19	100,29
1.3.2.15	.....																				
2	II РЕЗУЛЬТАТЫ	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	73716,72	73933,91	217,19	100,29	0,00	0,00	0,00	0,00	73716,72	73933,91	217,19	100,29
2.1	Внеоборотные активы	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	22462,00	22423,66	-38,34	99,83	0,00	0,00	0,00	0,00	22462,00	22423,66	-38,34	99,83
2.1.1	.....																				
2.2	Оборотные активы	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	51254,72	51510,25	255,53	100,50	0,00	0,00	0,00	0,00	51254,72	51510,25	255,53	100,50
2.2.1	.....																				

Бухгалтер-аналитик \_\_\_\_\_

подпись

расшифровка подписи

Рис. 2.17. Отчет по результатам проекта (фрагмент)

Источник: составлено автором

Наименование организации	СПК колхоз-племзавод «Казьминский»
Наименование проекта	Открытие мельницы
Заказчик проекта	Председатель Шумский С.А.
Период	01.04.2015–01.05.2021
Номер документа	ОДДС
Единица измерения	тыс. руб.

### Отчет о движении денежных средств проекта

№ строки	Показатель	Фаза проекта – «Концепция»		Фаза проекта – «Разработка»		Фаза проекта – «Реализация»		Фаза проекта – «Завершение»		Итого по проекту		
		План	Факт	План	Факт	План	Факт	План	Факт	План	Факт	+ / – *
1	Поступления – всего:	150,00	150,00	450,00	450,00	142924,72	142737,01	200,00	200,00	143724,72	143537,01	+
1.1	ФИНАНСИРОВАНИЕ	150,00	150,00	450,00	450,00	80924,72	80924,72	200,00	200,00	81724,72	81724,72	+
1.1.1	Собственные средства	150,00	150,00	450,00	450,00	80924,72	80924,72	200,00	200,00	81724,72	81724,72	+
1.2	ДОХОДЫ ОТ ПРОЕКТА	0,00	0,00	0,00	0,00	62000,00	61812,30	0,00	0,00	62000,00	61812,30	+
	.....											+
2	Платежи – всего:	150,00	149,17	450,00	448,99	40531,85	39908,26	200,00	204,00	41331,85	40710,42	–
2.1	ЗАТРАТЫ НА УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ	100,90	99,39	330,00	327,74	1413,00	1102,35	169,00	172,00	2012,90	1701,48	–
	.....											–
2.2	ЗАТРАТЫ НА ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОЕКТА	49,10	49,78	120,00	121,25	5795,00	5785,26	31,00	32,00	5995,10	5988,29	–
	.....											–
2.3	ЗАТРАТЫ НА СОЗДАНИЕ РЕЗУЛЬТАТА ПРОЕКТА	0,00	0,00	0,00	0,00	33323,85	33020,64	0,00	0,00	33323,85	33020,64	–
2.3.1	Капитализируемые затраты:	0,00	0,00	0,00	0,00	22462,00	22423,66	0,00	0,00	22462,00	22423,66	–
	.....											–
2.3.2	Текущие затраты:	0,00	0,00	0,00	0,00	10861,85	10596,98	0,00	0,00	10861,85	10596,98	–
	.....											–
3	Сальдо денежных потоков	0,00	0,83	0,00	1,84	102392,87	102830,59	102392,87	102826,59	102392,87	102826,59	+/-

Бухгалтер-аналитик \_\_\_\_\_

подпись

расшифровка подписи

\* + / – положительный / отрицательный денежный поток

Рис. 2.18. Отчет о движении денежных средств проекта (фрагмент)

Источник: составлено автором

В таблице 2.24 представлена инструкция по формированию строк сводного Отчета по результатам проекта. В соответствии с таблицей фактические значения в представленной сводной форме управленческой отчетности по проектам указываются на основании данных соответствующих учетных регистров с группировкой затрат по статьям калькуляции. Плановые значения формируются в бюджетах по проектам и вносятся в управленческую отчетность с целью проведения контроля за соблюдением ресурсных ограничений проекта.

Таблица 2.24

Инструкция по заполнению строк сводного Отчета по результатам проекта

№ строки	Показатель план	Показатель факт
1	Сумма строк 1.1 : 1.3	Сумма строк 1.1 : 1.3
1.1	Сумма строк 1.1.1 : 1.1.13	Сумма строк 1.1.1 : 1.1.13
1.1.1–1.1.13	ОРПк, ОРПр, ОРПрл, ОРПз	ОРПк, ОРПр, ОРПрл, ОРПз
1.2	Сумма строк 1.2.1 : 1.2.20	Сумма строк 1.2.1 : 1.2.20
1.2.1–1.2.20	ОРПк, ОРПр, ОРПрл, ОРПз	ОРПк, ОРПр, ОРПрл, ОРПз
1.3	Сумма строк 1.3.1 : 1.3.2	Сумма строк 1.3.1 : 1.3.2
1.3.1	Сумма строк 1.3.1.1 : 1.3.1.6	Сумма строк 1.3.1.1 : 1.3.1.6
1.3.1.1–1.3.1.6	ОРПк, ОРПр, ОРПрл, ОРПз	ОРПк, ОРПр, ОРПрл, ОРПз
1.3.2	Сумма строк 1.3.2.1 : 1.3.2.15	Сумма строк 1.3.2.1 : 1.3.2.15
1.3.2.1–1.3.2.15	ОРПк, ОРПр, ОРПрл, ОРПз	ОРПк, ОРПр, ОРПрл, ОРПз
2	Сумма строк 2.1 : 2.2	Сумма строк 2.1 : 2.2
2.1	Сумма строк 2.1.1 : 2.1.2	Сумма строк 2.1.1 : 2.1.2
2.1.1	ОРПк, ОРПр, ОРПрл, ОРПз	ОРПк, ОРПр, ОРПрл, ОРПз
2.1.2	ОРПк, ОРПр, ОРПрл, ОРПз	ОРПк, ОРПр, ОРПрл, ОРПз
2.2	Сумма строк 2.2.1 : 2.2.2	Сумма строк 2.2.1 : 2.2.2
2.2.1	ОРПк, ОРПр, ОРПрл, ОРПз	ОРПк, ОРПр, ОРПрл, ОРПз
2.2.2	ОРПк, ОРПр, ОРПрл, ОРПз	ОРПк, ОРПр, ОРПрл, ОРПз

*Примечание:* ОРПк, ОРПр, ОРПрл, ОРПз – отчеты по результатам фаз проекта.

Источник: составлено автором.

В таблице 2.25 представлена инструкция по формированию строк сводного Отчета о движении денежных средств проекта. Фактические данные предлагаемого управленческого отчета формируются в результате обобщения данных промежуточных отчетов о движении денежных средств фаз проекта.



Инструкция по заполнению строк сводного Отчета о движении  
денежных средств проекта

№ строки	Показатель план	Показатель факт
1	Сумма строк 1.1 : 1.2	Сумма строк 1.1 : 1.2
1.1	Сумма строк 1.1.1 :1.1.4	Сумма строк 1.1.1 :1.1.4
1.1.1–1.1.4	ОДДСк, ОДДСр, ОДДСрл, ОДДСз	ОДДСк, ОДДСр, ОДДСрл, ОДДСз
1.2	Сумма строк 1.2.1 : 1.2.4	Сумма строк 1.2.1 : 1.2.4
1.2.1–1.2.4	ОДДСк, ОДДСр, ОДДСрл, ОДДСз	ОДДСк, ОДДСр, ОДДСрл, ОДДСз
2	Сумма строк 2.1 : 2.2	Сумма строк 2.1 : 2.2
2.1	Сумма строк 2.1.1 :2.1.12	Сумма строк 2.1.1 : 2.1.12
2.1.1–2.1.12	ОДДСк, ОДДСр, ОДДСрл, ОДДСз	ОДДСк, ОДДСр, ОДДСрл, ОДДСз
2.2	Сумма строк 2.2.1 : 2.2.19	Сумма строк 2.2.1 : 2.2.19
2.2.1–2.2.19	ОДДСк, ОДДСр, ОДДСрл, ОДДСз	ОДДСк, ОДДСр, ОДДСрл, ОДДСз
3	Строка 3.1 + Строка 1 – Строка 2	Строка 3.1 + Строка 1 – Строка 2
3.1	ОДДСк, ОДДСр, ОДДСрл, ОДДСз	ОДДСк, ОДДСр, ОДДСрл, ОДДСз

*Примечание:* ОДДСк, ОДДСр, ОДДСрл, ОДДСз – отчеты о движении денежных средств фаз проекта.

Источник: составлено автором.

В результате проведенного исследования сформулированы следующие положения научной новизны и выводы.

Управленческая отчетность способна удовлетворять информационные запросы пользователей в проектном менеджменте при наличии качественной информационной базы. В такой ситуации появляется необходимость установления взаимосвязи учетного сопровождения и составления управленческой отчетности по проектам, проявляющейся в разграничении текущей и проектной деятельности на этапе учета и формирования комплекса отчетов на основании запросов пользователей и возможностей учетного сопровождения.

Разработан комплекс управленческой отчетности по проектам – учетные регистры, промежуточные и сводные формы, включающий в себя два блока. В первом блоке раскрываются данные по методу начисления о

затратах (управление, обеспечение, создание результата) и результатах проекта (внеоборотные активы / оборотные активы, живые организмы, сельскохозяйственная продукция / прочие активы). Во втором блоке отражаются данные по кассовому методу о поступлениях (источники финансирования, доходы от проекта), платежах (управление, обеспечение, создание результата), сальдо денежных потоков.

Разработанная управленческая отчетность по проектам позволяет контролировать соблюдение ограничений по ресурсам проектов, а также управлять денежными потоками проектов обособленно от текущей деятельности экономического субъекта.

Рекомендуемая схема учетного сопровождения, формы и регистры управленческой отчетности базируются на выделении проекта в самостоятельный объект управленческого учета с разграничением понятий «проект» и «результат проекта». Отметим наличие взаимосвязи таких элементов управленческого учета, как учетное сопровождение и управленческая отчетность, с бюджетированием и комплексной оценкой эффективности реализации проектов, проявляющейся в бюджетировании проектной деятельности для контроля фактических затрат, а также оценке результатов реализации проектов на основании управленческой отчетности.

## ГЛАВА 3

# ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И КОНТРОЛЬНО-АНАЛИТИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

### 3.1. Методический подход к комплексной оценке эффективности реализации проектов

Формирование системы управленческого учета по проектам предполагает разработку специального методического подхода по оценке эффективности проектной деятельности в целом и отдельных проектов в частности.

Результат реализации проекта следует оценивать, оперируя сравнением не состояния «до проекта и после проекта», а «с проектом и без проекта», так как проектный менеджмент по своей сути направлен на получение уникального и (или) инновационного результата, не связанного с текущей деятельностью, а следовательно, сопоставлять рекомендуется показатели до проекта и после получения его результата. Для оценки эффективности реализации проекта нужна база для сравнения, в связи с тем что невозможно оценить на сколько процентов изменилось среднее отклонение по бюджету или по срокам проекта – не имея текущей оценки среднего отклонения.

При проведении процедуры оценки эффективности реализации проектов допустим расчет отдельных показателей, представляющих наибольшую ценность для руководителя и заказчика проекта, или же возможен к применению комплексный подход, который, по мнению Л.Т. Гиляровской, Д.В. Лысенко, Д.А. Ендовицкого [44], предполагает не только анализ деятельности экономического субъекта в целом, но и отдельных его хозяйственных процессов. Применительно к проектной деятельности отметим целесообразность оценки эффективности реализации проектов, сравнительного анализа эффективности портфеля проектов, скоринговой оценки эффективности системы проектного менеджмента в организации.

В проектном менеджменте выделяется необходимость проведения оценки проектов до их внедрения и по завершении. Оценка проекта на фазах концепции и разработки позволяет определить целесообразность его выполнения или осуществить выбор наиболее привлекательного проекта при наличии альтернативных вариантов. Оценка реализации проекта направлена на определение степени эффективности использования ресурсов, достижения целей, выполнения ограничений время – ресурсы – качество.

Для определения дальнейшего направления исследования мы обратились к мнению респондентов охарактеризованного ранее анкетирования. При ответе на пункт «Выразите мнение об уровне значимости видов экономического анализа в системе проектного менеджмента» мнения распределились следующим образом (рис. 3.1).

Респонденты фокус-группы «Преподаватели, научные сотрудники» отмечают следующие виды экономического анализа в системе проектного менеджмента: стратегический анализ проекта (24%), анализ технической реализуемости проекта и инновационного потенциала (16%), финансово-экономический анализ (21%), анализ рисков проекта (26%).

Респонденты фокус-группы «Специалисты в сфере проектного менеджмента» выделяют: стратегический анализ проекта (23%), анализ технической реализуемости проекта и инновационного потенциала (14%), финансово-экономический анализ (17%), анализ рисков проекта (23%).

Респонденты фокус-группы «Работники бухгалтерии» отдают предпочтение следующим видам анализа: стратегический анализ проекта (23%), анализ технической реализуемости проекта и инновационного потенциала (23%), финансово-экономический анализ (23%), анализ рисков проекта (21%).

Несмотря на незначительную разобщенность в процентном соотношении при обработке результатов анкетирования, было достигнуто единство мнений относительно первостепенности применения: стратегического анализа проекта, анализа технической реализуемости

проекта и инновационного потенциала, финансово-экономического анализа, анализа рисков проекта. Не оспаривая необходимость применения всех видов анализа проекта, отметим допустимость применения отдельных элементов при оценке эффективности реализации проектов.

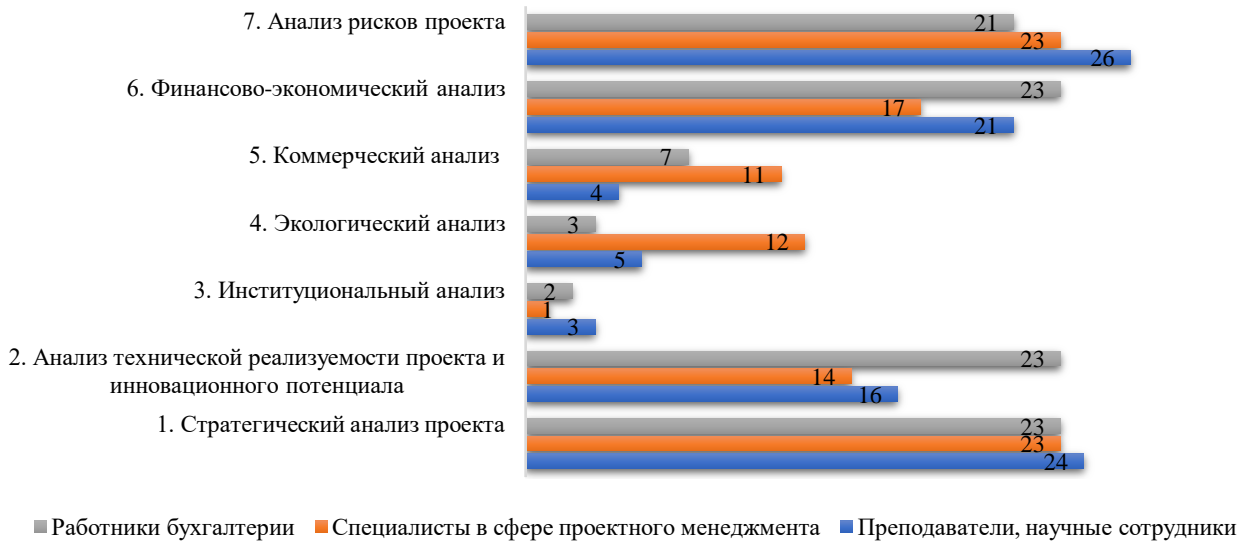


Рис. 3.1. Значимость видов экономического анализа в системе проектного менеджмента, %

Источник: составлено автором на основании полученных данных анкетирования

На основании изучения особенностей проектного менеджмента нами составлена схема, отражающая последовательность аналитических действий по проектам (рис. 3.2).

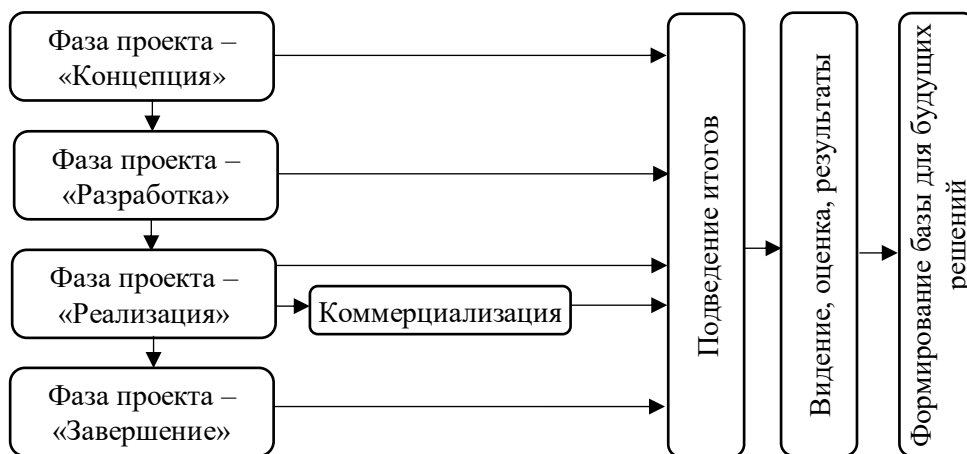


Рис. 3.2. Периоды проведения оценки проектов

Источник: составлено автором на основании [46]

Из рисунка 3.2 следует, что оценку эффективности реализации проектов необходимо осуществлять как по завершении проектов, так и после окончания отдельных фаз, что позволит не только подготовить информационную базу для принятия оперативных управленческих решений, но и сформировать данные для будущей проектной деятельности.

Для проведения комплексной оценки степени эффективности реализации проектов нами предлагается применение авторской методики, основанной на методическом подходе к проведению комплексного экономического анализа хозяйственной деятельности, сформулированном Л.Т. Гиляровской, Д.В. Лысенко, Д.А. Ендовицким:

- «Цель и задачи методики анализа.
- Определение совокупности показателей для достижения цели и задач.
- Составление схемы проведения анализа.
- Установление периодов и сроков анализа.
- Выбор способов и методов анализа информации.
- Разработка организационных этапов анализа.
- Оценка трудоемкости аналитических работ» [44, с. 7].

При формировании авторской методики комплексной оценки эффективности реализации проектов нами охарактеризованы следующие элементы: цель, задачи, объекты, субъекты, схема проведения, источники информации, порядок оценки и расчета показателей, представление результатов оценки.

1. Целью проведения комплексной оценки эффективности реализации проектов является выявление степени достижения результатов проектов в рамках ограничений время – ресурсы – качество. Комплексность такой оценки достигается посредством блочно-структурированной последовательности аналитических действий в процессе анализа.

2. Среди задач проведения комплексной оценки эффективности реализации проектов отметим следующие, достижение которых оказывает существенное влияние на аналитические процедуры:

- Количественная характеристика и оценка показателей по ограничениям время – ресурсы – качество.

- Оценка эффективности деятельности экономического субъекта в целом (на предмет эффективности применения системы проектного менеджмента); отдельного проекта и портфеля проектов за продолжительный временной период; сравнительный анализ экономических субъектов на предмет эффективности проектного менеджмента и результативности реализации проектов.

- Формирование аналитического отчета по результатам комплексной оценки эффективности реализации проектов.

3. Объектами комплексной оценки эффективности реализации проектов выступают:

- фазы отдельных проектов;
- проекты, входящие в состав портфеля проектов;
- экономический субъект, применяющий систему проектного менеджмента.

4. К субъектам комплексной оценки эффективности реализации проектов относятся: руководитель проекта, заказчик проекта (руководитель экономического субъекта, высший управленческий персонал, инвесторы), стейкхолдеры в зависимости от степени воздействия на проект, учетно-аналитические работники.

5. Схема проведения комплексной оценки эффективности реализации проектов включает в себя следующую взаимосвязанную последовательность действий (рис. 3.3).

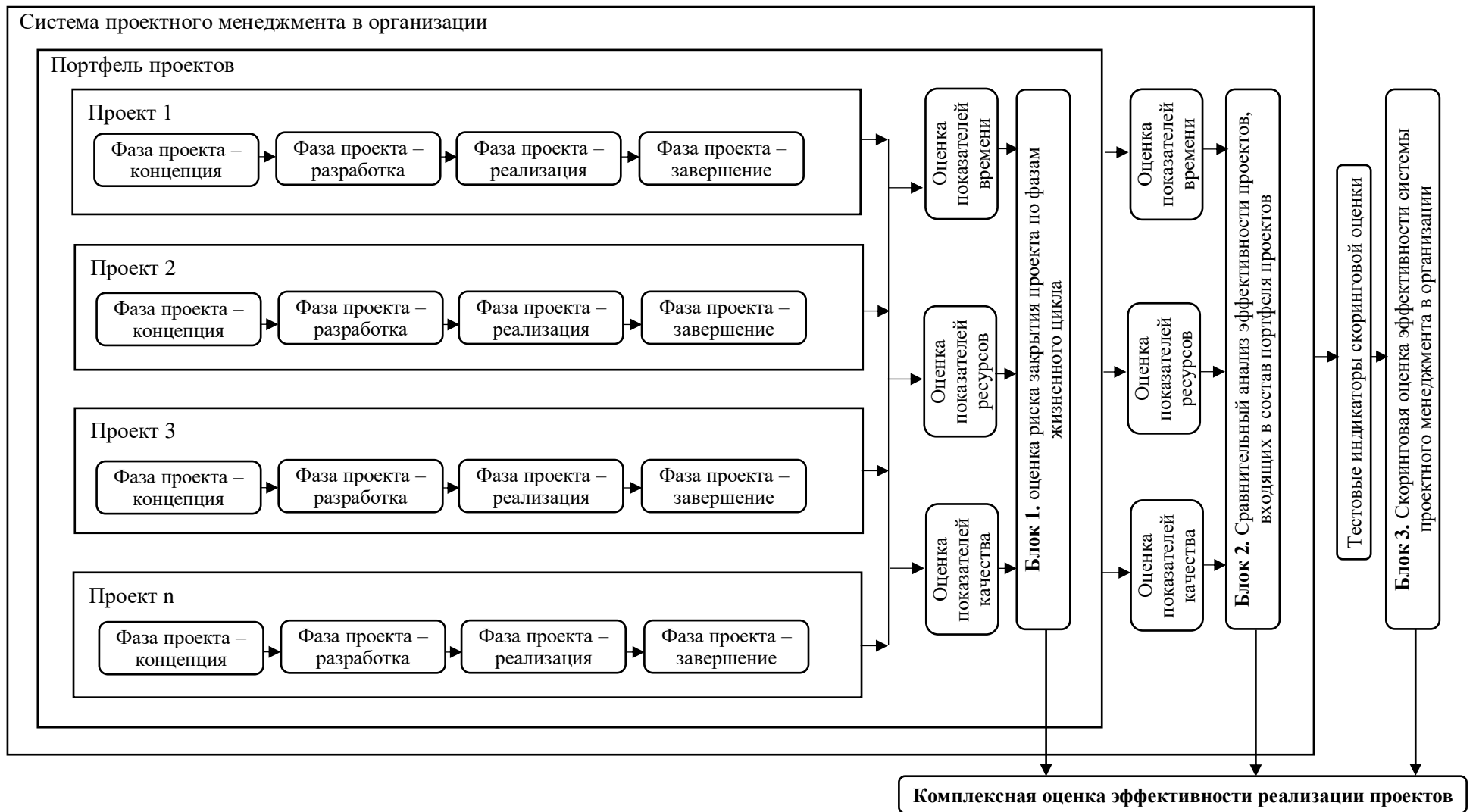


Рис. 3.3. Схема проведения комплексной оценки эффективности реализации проектов

Источник: составлено автором



6. К информационному обеспечению комплексной оценки эффективности реализации проектов относятся следующие источники:

- справочник показателей комплексной оценки эффективности реализации проектов;
- управленческая отчетность и учетные регистры по проектам;
- бюджеты по проектам;
- результаты опросов участников команды проекта, сотрудников экономического субъекта, стейкхолдеров, внешних экспертов.

7. Порядок расчета показателей. Для разработки системы комплексной оценки эффективности реализации проектов нами предлагается следующая последовательность блочно-структурированных аналитических действий.

Блок 1. Оценка риска закрытия проекта по фазам жизненного цикла. Система показателей формируется в разрезе каждой фазы реализации проекта, по трем аналитическим областям: время – ресурсы – качество.

Блок 2. Сравнительный анализ эффективности проектов, входящих в состав портфеля проектов. Система показателей позволяет провести сравнительную оценку нескольких проектов с точки зрения их эффективности и результативности.

Блок 3. Скоринговая оценка эффективности системы проектного менеджмента в организации. Построена на системе индикаторов результативности проектного управления в целом и системе управленческого учета по проектам в частности, которые оцениваются в баллах.

7.1. Оценка риска закрытия проекта по фазам жизненного цикла.

В процессе исследования нами была сформирована система показателей в разрезе трех аналитических областей «время – ресурсы – качество», позволяющая оценить результативность реализации проекта в каждой фазе (табл. 3.1).

## Состав показателей комплексной оценки эффективности реализации проекта

Фазы проекта	Показатель	Методика расчета показателя	Сущность показателя	Аналитическая область
1. Концепция	1. Отклонения по времени реализации проектных действий в фазе «Концепция» ( $T_k$ )	$T_k = T_{кф} / T_{кн} \times 100\%$ , где $T_{кф}$ – фактическая величина времени, затраченного на выполнение фазы «Концепция», чел.-час; $T_{кн}$ – нормативная величина времени, требуемая на выполнение фазы «Концепция», чел.-час	Характеризует способность команды проекта и/или отдельного участника, выполнять запланированные действия в рамках определенных сроков. Позволяет оценить степень выполнения календарно-сетевых графиков по фазе «Разработка»	Время
	2. Коэффициент загрузки работника в фазе «Концепция» ( $K_{зр}$ )	$K_{зр} = V_k / OFPВ_{п}$ , где $V_k$ – время выполнения работ по фазе «Концепция», чел.-час; $OFPВ_{п}$ – общий фонд рабочего времени по проекту, чел.-час	Отражается время, затраченное работниками на реализацию проекта в фазе «Концепция». Позволяет определить наиболее трудоемкие операции	Время
	3. Соблюдение бюджета затрат фазы «Концепция» ( $B_k$ )	$B_k = (OБЗУ_k + OБЗО_k) / (BЗУ_k + BЗО_k) \times 100\%$ , где $OБЗУ_k$ – величина отклонения от бюджета затрат на управление проектом по фазе «Концепция», тыс. руб.; $OБЗО_k$ – величина отклонения от бюджета затрат на обеспечение проекта по фазе «Концепция», тыс. руб.; $BЗУ_k$ – итоговые значения бюджета затрат на управление проектом по фазе «Концепция», тыс. руб.; $BЗО_k$ – итоговые значения бюджета затрат на обеспечение проекта по фазе «Концепция», тыс. руб.	Определяется относительное отклонение от бюджетов затрат на управление и обеспечение проекта в фазе «Концепция». Выявляется степень потребления ресурсов проекта в фазе «Концепция»	Ресурсы
	4. Соответствие потребностям заказчика ( $K_{пз}$ )	$K_{пз} = VЗ_{ф} / VЗ_{п} \times 100\%$ , где $VЗ_{ф}$ – фактическое количество выполненных задач проекта в фазе «Концепция», шт.; $VЗ_{п}$ – плановое количество задач проекта в фазе «Концепция», шт.	Характеризуется выполнение задач фазы проекта «Концепция». Устанавливается полноценность реализации концепции проекта	Качество
	5. Доля затрат на маркетинг и изучение рынка в составе всех затрат ( $ДЗМ$ )	$ДЗМ = Z_M / (BЗУ_k + BЗО_k)$ , где $Z_M$ – величина затрат на маркетинг и изучение рынка, тыс. руб.;	Оценка фактического объема затрат на маркетинг и изучение рынка.	Ресурсы

Фазы проекта	Показатель	Методика расчета показателя	Сущность показателя	Аналитическая область
		БЗУ <sub>к</sub> – итоговые значения бюджета затрат на управление проектом по фазе «Концепция», тыс. руб.; БЗО <sub>к</sub> – итоговые значения бюджета затрат на обеспечение проекта по фазе «Концепция», тыс. руб.	Позволяет контролировать исследования необходимости дальнейшей реализации проекта	
2. Разработка	1. Отклонения по времени реализации проектных действий в фазе «Разработка» (Т <sub>р</sub> )	$T_p = T_{рф} / T_{рн} \times 100\%$ , где Т <sub>рф</sub> – фактическая величина времени, затраченного на выполнение фазы «Разработка», чел.-час; Т <sub>рн</sub> – нормативная величина времени, требуемая на выполнение фазы «Разработка», чел.-час	Характеризует способность команды проекта и/или отдельного участника выполнять запланированные действия в рамках определенных сроков. Позволяет оценить степень выполнения календарно-сетевого графика по фазе «Разработка»	Время
	2. Коэффициент загрузки работника в фазе «Разработка» (Кз <sub>рр</sub> )	$Kz_{rp} = V_p / OFPB_{п}$ , где V <sub>р</sub> – время выполнения работ по фазе «Разработка», чел.-час; OFPB <sub>п</sub> – общий фонд рабочего времени по проекту, чел.-час	Отражается время, затраченное работниками на реализацию проекта в фазе «Разработка». Позволяет определить наиболее трудоемкие операции	Время
	3. Соблюдение бюджета затрат фазы «Разработка» (Б <sub>р</sub> )	$B_p = (OBZU_p + OBZO_p) / (BZU_p + BZO_p) \times 100\%$ , где ОБЗУ <sub>р</sub> – величина отклонения от бюджета затрат на управление проектом по фазе «Разработка», тыс. руб.; ОБЗО <sub>р</sub> – величина отклонения от бюджета затрат на обеспечение проекта по фазе «Разработка», тыс. руб.; БЗУ <sub>р</sub> – итоговые значения бюджета затрат на управление проектом по фазе «Разработка», тыс. руб.; БЗО <sub>р</sub> – итоговые значения бюджета затрат на обеспечение проекта по фазе «Разработка», тыс. руб.	Определяется относительное отклонение от бюджетов затрат на управление и обеспечение проекта в фазе «Разработка». Выявляется степень потребления ресурсов проекта в фазе «Разработка»	Ресурсы

Фазы проекта	Показатель	Методика расчета показателя	Сущность показателя	Аналитическая область
	4. Индекс лояльности потребителей (Ил)	$\text{Ил} = \text{Кп} / \text{Кобщ} \times 100\%$ , где Кп – количество опрошенных, положительно характеризующих проект, чел.; Кобщ – общее количество опрошенных заинтересованных лиц в проекте, чел.	Определяет степень удовлетворенности потребителей планируемым результатом проекта. Характеризует целесообразность дальнейшей реализации проекта	Качество
3. Реализация	1. Отклонения по времени реализации проектных действий в фазе «Реализация» ( $T_{рл}$ )	$T_{рл} = T_{рлф} / T_{рлн} \times 100\%$ , где $T_{рлф}$ – фактическая величина времени, затраченного на выполнение фазы «Реализация», чел.-час; $T_{рлн}$ – нормативная величина времени, требуемая на выполнение фазы «Реализация», чел.-час	Характеризует способность команды проекта и/или отдельного участника выполнять запланированные действия в рамках определенных сроков. Позволяет оценить степень выполнения календарно-сетевых графиков по фазе «Реализация»	Время
	2. Коэффициент загрузки работника в фазе «Реализация» ( $K_{зрл}$ )	$K_{зрл} = V_{рл} / \text{ОФРВ}_{п}$ , где $V_{рл}$ – время выполнения работ по фазе «Реализация», чел.-час; $\text{ОФРВ}_{п}$ – общий фонд рабочего времени по проекту, чел.-час	Отражается время, затраченное работниками на реализацию проекта в фазе «Реализация». Позволяет определить наиболее трудоемкие операции	Время
	3. Соблюдение бюджета затрат фазы «Реализация» ( $B_{рл}$ )	$B_{рл} = (\text{ОБЗУ}_{рл} + \text{ОБЗО}_{рл} + \text{ОБЗК}_{рл} + \text{ОБЗНК}_{рл}) / (\text{БЗУ}_{рл} + \text{БЗО}_{рл} + \text{БЗК}_{рл} + \text{БЗНК}_{рл}) \times 100\%$ , где $\text{ОБЗУ}_{рл}$ – величина отклонения от бюджета затрат на управление проектом по фазе «Реализация», тыс. руб.; $\text{ОБЗО}_{рл}$ – величина отклонения от бюджета затрат на обеспечение проекта по фазе «Реализация», тыс. руб.; $\text{ОБЗК}_{рл}$ – величина отклонения от бюджета затрат проекта на создание внеоборотных активов по фазе «Реализация», тыс. руб.; $\text{ОБЗНК}_{рл}$ – величина отклонения бюджета затрат проекта на создание оборотных активов по фазе «Реализация», тыс. руб.;	Определяется относительное отклонение от бюджетов затрат на управление и обеспечение проекта в фазе «Реализация». Выявляется степень потребления ресурсов проекта в фазе «Реализация»	Ресурсы

Фазы проекта	Показатель	Методика расчета показателя	Сущность показателя	Аналитическая область
		<p>БЗУ<sub>рл</sub> – итоговые значения бюджета затрат на управление проектом по фазе «Реализация», тыс. руб.;</p> <p>БЗО<sub>рл</sub> – итоговые значения бюджета затрат на обеспечение проекта по фазе «Реализация», тыс. руб.;</p> <p>БЗК<sub>рл</sub> – итоговые значения бюджета затрат проекта на создание внеоборотных активов по фазе «Реализация», тыс. руб.;</p> <p>БЗНК<sub>рл</sub> – итоговые значения бюджета затрат проекта на создание оборотных активов по фазе «Реализация», тыс. руб.</p>		
	4. Материалоотдача проекта (Мо)	$Mo = (БЗУ_p + БЗО_p) / MЗ,$ <p>где БЗУ<sub>р</sub> – итоговые значения бюджета затрат на управление проектом по фазе «Разработка», тыс. руб.;</p> <p>БЗО<sub>р</sub> – итоговые значения бюджета затрат на обеспечение проекта по фазе «Разработка», тыс. руб.;</p> <p>МЗ – материальные затраты, тыс. руб.</p>	Характеризуются материальные ресурсы, затраченные на выполнение фазы проекта «Разработка». Определяется степень потребления материалов на проект	Ресурсы
	5. Маржинальная доходность проекта (МД <sub>п</sub> )	$МД_п = (В_п - ПЗ_п) / (ПЗ_п \times 365 / П_п) \times 100\%,$ <p>где В<sub>п</sub> – выручка от реализации по проекту, тыс. руб.;</p> <p>ПЗ<sub>п</sub> – прямые затраты проекта, тыс. руб.;</p> <p>П<sub>п</sub> – продолжительность проекта, дн.</p>	Характеризуется экономическая эффективность вложенных средств. Определяется уровень доходности проекта.	Ресурсы
	6. Доля претензий (Дп)	$Д_п = П_{обц} / К_{обц} \times 100\%,$ <p>где П<sub>обц</sub> – количество претензий по качеству проекта, шт.</p> <p>К<sub>обц</sub> – общее количество обращений к экспертам и заказчикам, связанных с оценкой качества проекта, шт.</p>	Показатель отражает качество выполнения работ проекта.	Качество

Фазы проекта	Показатель	Методика расчета показателя	Сущность показателя	Аналитическая область
4. Завершение	1. Отклонения по времени реализации проектных действий в фазе «Завершение» ( $T_3$ )	$T_3 = T_{зф} / T_{зн} \times 100\%$ , где $T_{зф}$ – фактическая величина времени, затраченного на выполнение фазы «Завершение», чел.-час; $T_{зн}$ – нормативная величина времени, требуемая на выполнение фазы «Завершение», чел.-час	Характеризует способность команды проекта и/или отдельного участника выполнять запланированные действия в рамках определенных сроков. Позволяет оценить степень выполнения календарно-сетевых графиков по фазе «Завершение»	Время
	2. Коэффициент загрузки работника в фазе «Завершение» ( $K_{зр_3}$ )	$K_{зр_3} = V_3 / \text{ОФРВ}_п$ , где $V_3$ – время выполнения работ по фазе «Завершение», чел.-час; $\text{ОФРВ}_п$ – общий фонд рабочего времени по проекту, чел.-час	Отражается время, затраченное работниками на реализацию проекта в фазе «Завершение». Позволяет определить наиболее трудоемкие операции	Время
	3. Соблюдение бюджета затрат фазы «Завершение» ( $B_3$ )	$B_3 = (\text{ОБЗУ}_3 + \text{ОБЗО}_3) / (\text{БЗУ}_3 + \text{БЗО}_3) \times 100\%$ , где $\text{ОБЗУ}_3$ – величина отклонения от бюджета затрат на управление проектом по фазе «Завершение», тыс. руб.; $\text{ОБЗО}_3$ – величина отклонения от бюджета затрат на обеспечение проекта по фазе «Завершение», тыс. руб.; $\text{БЗУ}_3$ – итоговые значения бюджета затрат на управление проектом по фазе «Завершение», тыс. руб.; $\text{БЗО}_3$ – итоговые значения бюджета затрат на обеспечение проекта по фазе «Завершение», тыс. руб.	Определяется относительное отклонение от бюджетов затрат на управление и обеспечение проекта в фазе «Завершение». Выявляется степень потребления ресурсов проекта в фазе «Завершение»	Ресурсы
	4. Степень утверждения результатов проекта заказчиком проекта (УР)	$УР = K_{р_у} / K_{р_{общ}} \times 100\%$ , где $K_{р_у}$ – количество результатов проекта, утвержденных заказчиком, шт.; $K_{р_{общ}}$ – общее количество результатов проекта, шт.	Характеризуются результаты проекта. Оценивается достижение целей и задач проекта	Качество
	5. Индекс недовольства заказчиком работой команды проекта ( $I_H$ )	$I_H = (K_{нег} + K_{воз}) / K_0 \times 100\%$ , где $K_{нег}$ – количество негативных оценок работы команды проекта, чел.; $K_{воз}$ – количество воздержавшихся от оценки, чел.; $K_0$ – общее кол-во опрошенных, чел.	Оценка квалификации руководителя (менеджера) проекта заказчиком. Определяется степень выполнения процедур и регламентов проектного менеджмента	Качество

Фазы проекта	Показатель	Методика расчета показателя	Сущность показателя	Аналитическая область
	6. Выполнение плана стоимости проекта ( $K_{СП}$ )	$K_{СП} = (C_{ф} / C_{п}) \times 100\%$ , где $C_{ф}$ – фактическая стоимость проекта, тыс. руб.; $C_{п}$ – плановая стоимость проекта, тыс. руб.	Сопоставляются плановые и фактические затраты по проекту. Свидетельствует о точности планирования затрат по проекту	Ресурсы
	7. Рентабельность проекта ( $P_{п}$ )	$P_{п} = \Pi_{п} / Z_{п} \times 100\%$ , где $\Pi_{п}$ – прибыль от реализации проекта, тыс. руб.; $Z_{п}$ – величина затрат на проект, тыс. руб.	Определяется общий уровень эффективности реализации проекта	Ресурсы

Источник: составлено автором на основании [44], [45].

## 7.2. Сравнительный анализ эффективности портфеля проектов.

Следующий блок аналитических действий предполагает разработку системы показателей, позволяющих провести сравнительный анализ эффективности реализованных проектов в течение некоторого временного периода в рамках реализованного портфеля проектов (табл. 3.2).

Таблица 3.2

### Состав показателей для сравнительной оценки эффективности проектов в составе совокупного портфеля проектов

Показатель	Методика расчета показателя	Сущность показателя	Аналитическая область
1. Характеристика проекта в СМИ ( $K_{СМИ}$ )	$K_{СМИ} = K_{нСМИ} / K_{общСМИ} \times 100\%$ , где $K_{нСМИ}$ – количество негативных отзывов о проекте в СМИ, шт.; $K_{общСМИ}$ – общее количество упоминаний о проекте в СМИ, шт.	Оценивается влияние на репутацию экономического субъекта	Качество
2. Доля участников команды проекта, прошедших повышение квалификации ( $Дкв$ )	$Дкв = У_{пк} / У_{общ} \times 100\%$ , где $У_{пк}$ – участники команды проекта, прошедшие повышение квалификации, чел.; $У_{общ}$ – общая численность команды проекта, чел.	Определяется общий уровень профессиональной компетентности команды проекта	Качество
3. Доля рынка / плановая / фактическая ( $Др_{п}$ , $Др_{ф}$ )	$Др_{п} = ОП_{п} / EP$ , $Др_{ф} = ОП_{ф} / EP$ , где $ОП_{п}$ – планируемый объем продаж, тыс. руб.; $ОП_{ф}$ – фактический объем продаж, тыс. руб.; $EP$ – потенциальная емкость рынка, тыс. руб.	Оценивается коммерциализация и окупаемость результатов проекта	Ресурсы

## Продолжение таблицы 3.2

Показатель	Методика расчета показателя	Сущность показателя	Аналитическая область
4. Срок окупаемости первоначальных инвестиций (PP)	$PP = I / ЧПг + До$ , где $I$ – сумма первоначальных инвестиций, тыс. руб.; $ЧПг$ – средняя чистая прибыль за год, тыс. руб.; $До$ – длительность от начала реализации проекта до выхода на полную производственную мощность, год	Рассчитывается минимальный срок, за который доход от проекта превысит первоначальные инвестиции.	Время
5. Оборачиваемость запасов (Oз)	$Oз = T_{рп} / (C_{п} / V_{з})$ , где $T_{рп}$ – время реализации проекта, дн.; $C_{п}$ – себестоимость проекта, тыс. руб.; $V_{з}$ – средний объем запасов, тыс. руб.	Определяется количество оборотов запасов за период реализации проекта	Время
6. Коэффициент рентабельности инвестиций (ARR)	$ARR = ЧПг / I$ , где $ЧПг$ – средняя чистая прибыль за год, тыс. руб.; $I$ – сумма первоначальных инвестиций, тыс. руб.	Оценивается прибыльность проекта и выгодность инвестиций	Ресурсы
7. Фондоотдача (Фo)	$Фo = V_{п} / OC_{ср}$ , где $V_{п}$ – объем произведенной продукции, тыс. руб.; $OC_{ср}$ – средняя стоимость основных средств, тыс. руб.	Определяется выход продукции от проектной деятельности на рубль стоимости основных средств, задействованных в проекте	Ресурсы
8. Доля инновационных проектов (Fип)	$Fип = П_{и} / П_{об}$ , где $П_{и}$ – стоимость инновационных проектов, тыс. руб.; $П_{об}$ – общая стоимость проектов, тыс. руб.	Выявляется уровень инновационного развития в результате применения проектного менеджмента	Качество
9. Коэффициент капитализации проектов (Kкп)	$Kкп = П_{с} / П_{об}$ , где $П_{с}$ – стоимость проектов, ставших новым сегментом деятельности экономического субъекта, тыс. руб.; $П_{об}$ – общая стоимость проектов, тыс. руб.	Показывает масштабность проектов, то есть долю проектов, ставших сегментом деятельности экономического субъекта	Качество
10. Индекс прибыльности (PI)	$PI = N / I$ , где $N$ – дисконтируемая сумма денежного потока, тыс. руб.; $I$ – объем инвестиций, тыс. руб.	Определяется доходность инвестиционных вложений в проект с учетом изменения стоимости денежного потока	Ресурсы

Источник: составлено автором на основании [44], [45].



7.3. Следующий блок аналитических действий основан на формировании системы тестовых индикаторов, позволяющих осуществить скоринговую оценку эффективности системы проектного менеджмента в организации (табл. 3.3).

Таблица 3.3

Состав тестовых индикаторов для скоринговой оценки эффективности системы проектного менеджмента в организации

Тестовый индикатор	Баллы		
	0	1	2
1. Разработано и применяется положение по формированию команды проекта	не разработано	в разработке	применяется
2. Составляется архив проекта (устав проекта, регламенты проекта, сводный план проекта, рабочие документы по исполнению проекта)	не составляется	составляются отдельные документы	составляется полный комплект документов
3. Осуществляется управление рисками проекта	не осуществляется	сформирован реестр рисков	разработаны и применяются мероприятия по предотвращению
4. Согласованность бюджетов и календарных планов проектов	не согласованы	согласованы частично	полностью согласованы
5. Применение системы стандартов (PMBOK, PRINCE2, SDLC и др.)	не применяются	применяются	применяются на протяжении нескольких лет
6. Применение инструментов планирования проектов (диаграмма Ганта, метод PERT, метод критического пути (CPM), дерево решений и др.)	не применяются	планирование осуществляет команда проекта	планирование осуществляет специализированный отдел
7. Обеспечивается архивация данных по проекту	не обеспечивается	срок хранения до 3 лет	срок хранения более 3 лет
8. Автоматизация проектного менеджмента	не осуществляется	офисные пакеты приложений	специализированный программный продукт

Продолжение таблицы 3.3

Тестовый индикатор	Баллы		
	0	1	2
9. Трансформация организационной структуры	не производится (функциональная)	производится (функциональная в матричную)	производится (матричная в проектную)
10. Сдача результатов работ по проекту и утверждение отчетности	не осуществляется	осуществляется в целом по проекту	осуществляется по проекту и отдельным фазам
11. Осуществляется внутренний контроль проектного менеджмента	не осуществляется	осуществляются отдельные контрольные мероприятия	осуществляются систематизированные контрольные мероприятия, закрепленные регламентом
12. Проводится оценка эффективности реализации проектов	не проводится	проводится по запросу заказчика	проводится регулярно
13. Разработана система мотивации команды проекта	не разработана	осуществляются разовые выплаты по решению руководства	разработана система поощрений участников команды проекта
14. Характеристика процессов проектного менеджмента	не осуществляется	процессы выявлены	процессы выявлены, охарактеризованы, структурированы
15. Проводится ли аттестация персонала по проектному менеджменту	не проводится	проводится при приеме на работу	проводится ежегодно

Источник: составлено автором на основании [8].

8. Порядок оценки показателей. При проведении оценки полученных результатов расчета показателей в каждом из блоков необходимо разработать шкалу оценивания. Установление нормативных значений показателей осуществляется индивидуально в каждом экономическом субъекте, исходя из накопленного опыта проектной деятельности. Если проектный менеджмент применяется экономическим субъектом впервые, то целевые показатели устанавливаются на основании рекомендуемых нормативов в практике экономического анализа, а также прогнозных значений наиболее вероятных в конкретных финансово-хозяйственных условиях.

8.1. Для оценки показателей блока 1 предлагается использовать шкалу оценивания, которая позволяет установить степень отклонения фактических

значений от нормативных показателей для выявления уровня риска преждевременного закрытия проекта. На основании установленного отклонения показатель включается в определенную группу (табл. 3.4).

Таблица 3.4

## Шкала оценки эффективности реализации проектов

Группа	Отрицательное отклонение от нормативного значения	Влияние на реализацию проекта
A	>62%	Рекомендация к преждевременному закрытию проекта
B	38–62%	Высокая вероятность закрытия проекта
C	14–38%	Возникновение вероятности закрытия проекта
D	<14%	Незначительная степень риска закрытия проекта

Источник: составлено автором на основании [89].

Для обобщающей оценки эффективности реализации проекта в диссертационной работе реализована методика, позволяющая получить как сводную количественную и качественную характеристику по Проекту, так и в разрезе отдельных фаз (концепция, разработка, реализация и завершение), а также аналитических областей (время, ресурсы и качество). Для достижения поставленных задач методика оценки эффективности реализации Проекта в целом, в разрезе фаз и аналитических областей была реализована в разрезе следующих последовательных взаимосвязанных процедур:

1. Подготовка исходных данных для расчета обобщающих показателей эффективности реализации проекта.

Состав из 22 показателей для комплексной оценки эффективности представлен в таблице 3.1, в которой они дифференцированы, во-первых, по фазам реализации Проекта (фаза «Концепция» включает 5 показателей, фаза «Разработка» - 4 показателя, фаза «Реализация» - 6 показателей и фаза «Завершение» - 7 показателей), во-вторых, в разрезе аналитических областей (область «Время» - 8 показателей, «Ресурсы» - 9 показателей и «Качество» - 5 показателей).

2. Стандартизация исходных данных, что позволит в последующем анализе нивелировать различия в единицах измерения, количественной сопоставимости и пр.

Для представления исходных данных в стандартизованном сопоставимом виде все показатели были разделены на две группы (Приложение 12): показатели-стимуляторы (оптимальное значение для которых наибольшее) и показатели-дестимуляторы (оптимальное значение для которых наименьшее). Формулы для преобразования имеют следующий вид:

- показатель-стимулятор

$$k_i = \frac{x_{\text{факт}_i}}{x_{\text{норм}_i}}$$

если  $x_{\text{факт}_i} > x_{\text{норм}_i}$ , приравниваем его к нормативному ( $x_{\text{факт}_i} = x_{\text{норм}_i}$ );

- показатель-дестимулятор

$$k_i = \frac{x_{\text{норм}_i}}{x_{\text{факт}_i}}$$

если  $x_{\text{факт}_i} < x_{\text{норм}_i}$ , приравниваем его к нормативному ( $x_{\text{факт}_i} = x_{\text{норм}_i}$ );

В результате подобных преобразований область допустимых значений  $[0; 1]$ , при все стандартизованные показатели (независимо от того были это изначально показатели-стимуляторы или показатели-дестимуляторы) стали однозначно интерпретируемы – чем ближе к 1, тем качество его лучше.

3. Свертка показателей и качественная их характеристика. Заключается в расчете сводных коэффициентов, позволяющих оценить:

- эффективность реализации отдельных фаз Проекта;
- качественная обобщающая оценка эффективности Проекта в целом;
- эффективность отдельных аналитических областей реализации

Проекта.

Расчет сводных коэффициентов для оценки эффективности реализации отдельных фаз Проекта производится по формулам:

$$\text{фаза «Концепция»} \quad I_{\text{конц}} = \sqrt[5]{k_{\text{конц}_1} * k_{\text{конц}_2} * \dots * k_{\text{конц}_5}};$$

$$\text{фаза «Разработка»} \quad I_{\text{разраб}} = \sqrt[4]{k_{\text{разраб}_1} * k_{\text{разраб}_2} * \dots * k_{\text{разраб}_4}};$$

$$\text{фаза «Реализация»} \quad I_{\text{реал}} = \sqrt[6]{k_{\text{реал}_1} * k_{\text{реал}_2} * \dots * k_{\text{реал}_6}};$$

$$\text{фаза «Завершение»} \quad I_{\text{заверш}} = \sqrt[7]{k_{\text{заверш}_1} * k_{\text{заверш}_2} * \dots * k_{\text{заверш}_7}}.$$

Для оценки сводного обобщающего коэффициента эффективности Проекта в целом использовалась формула:

$$I_{\text{свод}} = \sqrt[4]{I_{\text{конц}} * I_{\text{разраб}} * I_{\text{реал}} * I_{\text{заверш}}}.$$

Для качественной обобщающей характеристики получаемых коэффициентов эффективности как Проекта в целом, так и отдельных его фаз предлагается к использованию следующая шкала, полученная эмпирическим путем (табл. 3.5).

Таблица 3.5

Пороговые значения обобщающих коэффициентов эффективности реализации Проекта в целом и его отдельных фаз

Область эффективности	Интервальные границы для коэффициентов	Качественная характеристика
1	$0,500 \leq I_{\text{свод}}$	Нормативное
2	$0,501 \leq I_{\text{свод}} \leq 0,750$	Эффективное
3	$0,751 \leq I_{\text{свод}} \leq 1,000$	Высоко эффективное

Аналогичным образом может быть произведена свертка стандартизированных показателей по аналитическим областям «время-ресурсы-качество»:

$$\text{«Время»} \quad I_{\text{время}} = \sqrt[8]{k_{\text{время}_1} * k_{\text{время}_2} * \dots * k_{\text{время}_8}};$$

$$\text{«Ресурсы»} \quad I_{\text{ресур}} = \sqrt[9]{k_{\text{ресур}_1} * k_{\text{ресур}_2} * \dots * k_{\text{ресур}_9}};$$

$$\text{«Качество»} \quad I_{\text{качест}} = \sqrt[5]{k_{\text{качест}_1} * k_{\text{качест}_2} * \dots * k_{\text{качест}_5}}.$$

Для качественной характеристики используется та же самая шкала, представленная в табл. 3.5.

На примере конкретного Проекта «Открытие мельницы» СПК колхоз-племзавод Казьминский (Приложение 1) был произведен расчет коэффициентов в соответствии с предложенной методикой. В результате были получены следующие значения коэффициентов эффективности реализации фаз Проекта:

$$\text{фаза «Концепция»} \quad I_{\text{конц}} = 0,940;$$

$$\text{фаза «Разработка»} \quad I_{\text{разраб}} = 0,985;$$

$$\text{фаза «Реализация»} \quad I_{\text{реал}} = 0,939;$$

$$\text{фаза «Завершение»} \quad I_{\text{заверш}} = 0,964.$$

В целом по Проекту сводный обобщающий коэффициент составил:

$$I_{\text{свод}} = 0,955.$$

Как видно из представленных результатов эффективность как в целом Проекта, так и его отдельных фаз реализации можно оценить, как «весьма эффективный». Аналогичные выводы можно сделать и по результатам оценки аналитических областей при реализации Проекта:

$$\text{«Время»} \quad I_{\text{время}} = 0,981;$$

$$\text{«Ресурсы»} \quad I_{\text{ресур}} = 0,935;$$

$$\text{«Качество»} \quad I_{\text{качест}} = 0,952.$$

8.2. При оценке показателей блока 2 нами используется следующая шкала отклонений фактических значений от нормативных для ранжирования проектов внутри портфеля проектов (табл. 3.6).

Таблица 3.6

Шкала сравнительного анализа эффективности проектов,  
входящих в состав портфеля проектов

Группа	Отрицательное отклонение от нормативного значения	Эффективность проекта
А	>62%	Неудовлетворительное значение
В	38–62%	Пограничное значение
С	14–38%	Удовлетворительное значение
Д	<14%	Наиболее эффективное значение

Источник: составлено автором на основании [89].

Для сравнительной оценки эффективности проектов, входящих в состав портфеля проектов, в диссертационной работе предлагается использовать методы многомерных сравнений, в частности метод иерархического кластерного анализа, который в отличие от прочих, позволяет учитывать при ранжировании проектов одновременно набор разнообразных показателей, имеющих разную размерность и оптимальные значения (наибольшие или наименьшие). Алгоритм проведения иерархического кластерного анализа включает следующую последовательность взаимосвязанных процедур оценки:

1. Формируется матрица исходных данных.

Для решения поставленной задачи – многомерная группировка проектов, была формализована система, состоящая из 11 оценочных показателей:

$X_1$  - Характеристика проекта в СМИ ( $K_{СМИ}$ ), %;

$X_2$  - Доля участников команды проекта, прошедших повышение квалификации ( $Дкв$ ), %;

$X_3$  - Доля рынка плановая ( $Дрп$ );

$X_4$  - Доля рынка фактическая ( $Дрф$ );

$X_5$  - Срок окупаемости первоначальных инвестиций ( $РР$ ), лет;

$X_6$  - Оборачиваемость запасов ( $Оз$ );

$X_7$  - Коэффициент рентабельности инвестиций ( $ARR$ );

$X_8$  - Фондоотдача ( $Фо$ );

$X_9$  - Доля инновационных проектов ( $ФИП$ );

$X_{10}$  - Коэффициент капитализации проектов ( $ККП$ );

$X_{11}$  - Индекс прибыльности ( $PI$ ).

В соответствии с представленными выше показателями была произведена их оценка для 10 различных проектов:

Проект 1. «Открытие мельницы» (2015-2021 гг.) бюджет: 81 683,99 тыс. руб.;

Проект 2 «Организация разведения овец романовской породы с последующей реализацией на мясо» (2016-2021 гг.) бюджет: 1 224,7 тыс. руб.;

Проект 3 «Организация выращивания томатов черри в закрытом грунте» (2017-2018 гг.) бюджет: 1 600 тыс. руб.;

Проект 4 «Организация деятельности по разведению кур» (2019-2023 гг.) бюджет: 31 100 тыс. руб.;

Проект 5 «Организация деятельности по производству и сбыту картофеля» (2018-2019 гг.) бюджет: 3 857 тыс. руб.;

Проект 6 «Организация выращивания и продажи риса» (2018-2019 гг.) бюджет: 88 000 тыс. руб.;

Проект 7 «Организация выращивания и сбыта плодовых культур» (2015-2021 гг.) бюджет: 27 830 тыс. руб.;

Проект 8 «Организация выращивания столовой свёклы» (2017-2019 гг.) бюджет: 6 170 тыс. руб.;

Проект 9 «Выведение нового сорта пшеницы» (2017-2020 гг.) бюджет: 8 500 тыс. руб.;

Проект 10 «Открытие калибровочного завода» (2015-2023 гг.) бюджет: 110 000 тыс. руб.

В результате получена матрица исходных данных  $X$  размером 10 проектов  $\times$  11 показателей.

2. Матрица исходных данных стандартизуется по формулам:

$$z_{ij} = \frac{x_{ij} - x_{\min j}}{x_{\max j} - x_{\min j}}$$

– для показателей, оптимальное значение для которых максимальное;

$$z_{ij} = \frac{x_{\max j} - x_{ij}}{x_{\max j} - x_{\min j}}$$

– для показателей, оптимальное значение для которых минимальное (как для  $X_5$  - Срок окупаемости первоначальных инвестиций);

где  $x_{ij}$  – исходное значение для  $i$ -го показателя  $j$ -го проекта;



$x_{\max j}$  и  $x_{\min j}$  – соответственно максимальное и минимальное значение для  $i$ -го показателя;

Стандартизация производится, прежде всего, для решения проблемы различной размерности исходных показателей, используемых для многомерной оценки.

3. Рассчитывается матрица расстояний между объектами (рассматриваемыми проектами) по метрике Евклидово расстояние:

$$D_{(i,i^*)} = \sqrt{\sum (z_{ij} - z_{i^*j})^2}$$

Матрица расстояний (табл. 3.7) используется для объединения проектов в однородные группы, при этом на первоначальном этапе каждый проект рассматривается как отдельный кластер.

Таблица 3.7

Матрица расстояний между кластерами (проектами)

Номер проекта	C_1	C_2	C_3	C_4	C_5	C_6	C_7	C_8	C_9	C_10
C_1	0									
C_2	698	0								
C_3	1006	318	0							
C_4	604	112	401	0						
C_5	712	38	296	112	0					
C_6	506	201	500	100	208	0				
C_7	339	360	667	266	373	168	0			
C_8	742	82	264	138	45	236	403	0		
C_9	781	113	227	179	81	275	443	46	0	
C_10	236	933	1242	841	948	742	575	978	1017	0

Источник: составлено автором

4. Реализуется процедура иерархического кластерного анализа, по данным матрицы  $D_{(i,i^*)}$ , выбираются группы однородных объектов.

Для этого сначала в матрице  $D_{(i,i^*)}$  расстояний находится минимальное расстояние, соответствующие кластеры объединяются, преобразование матрицы расстояний  $D'_{(i,i^*)}$  производилось по алгоритму «ближайшего соседа».

Процедура объединения кластеров останавливается при достижении заданного условия – конечного количества кластеров, в нашем случае – двух. Последовательность объединения Проектов в кластеры представлена в табл. 3.8 Как видно, второй кластер был образован на завершающем этапе при расстоянии равном 236,3, куда вошли Проекты 1 и 10, все прочие Проекты включены в первый кластер.

Таблица 3.8

Последовательность объединения проектов в однородные группы (кластеры)

Расстояние объединения	Объединение Проектов на основании показателя Евклидова расстояния									
	Объект 1	Объект 2	Объект 3	Объект 4	Объект 5	Объект 6	Объект 7	Объект 8	Объект 9	Объект 10
38,1	C_2	C_5								
45,4	C_2	C_5	C_8							
45,5	C_2	C_5	C_8	C_9						
99,6	C_4	C_6								
112,2	C_2	C_5	C_8	C_9	C_4	C_6				
167,6	C_2	C_5	C_8	C_9	C_4	C_6	C_7			
227,4	C_2	C_5	C_8	C_9	C_4	C_6	C_7	C_3		
236,3	C_1	C_10								

Источник: составлено автором

Наглядно последовательность и соответствующие значения расстояний образования групп однородных объектов (кластеров) процедуры объединения представлены на рис. 3.4 в виде дендрограммы.

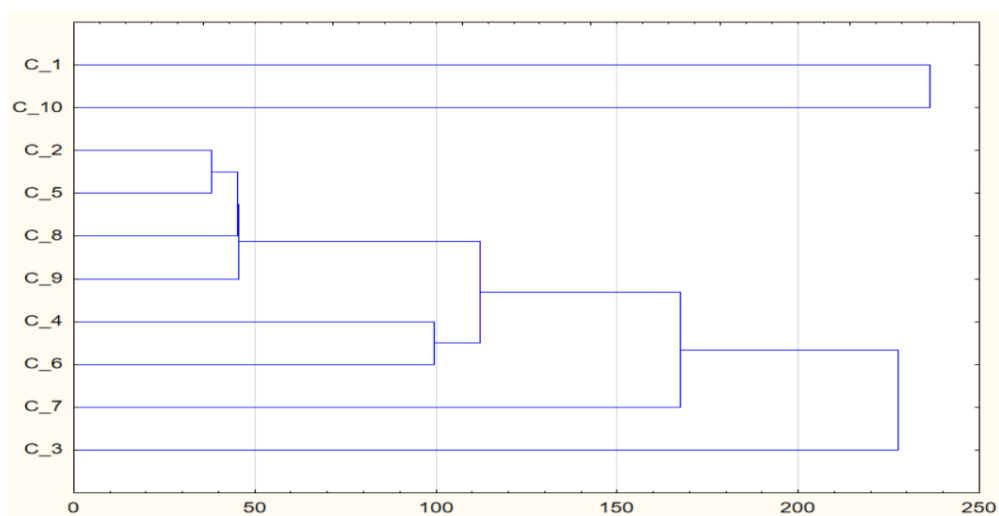


Рис. 3.4. Дендрограмма образования двух кластеров однородных объектов (проектов)

Источник: составлено автором

Анализ полученных результатов показывает, что качественные характеристики Кластера №2 (куда вошли Проекты 1 и 10) существенно выше, чем для Кластера №1 (куда вошли Проекты 2-9). Из 11 показателей средние значения для 7 из них выше, чем для Кластера №2. Так, доля рынка фактическая ( $X_4$ ) в среднем в 5,38 раза выше для первого кластера, коэффициент капитализации проектов ( $X_{10}$ ) – в 4,91 раза, оборачиваемость запасов ( $X_6$ ) – в 2,76 раза.

8.3. Для проведения скоринговой оценки эффективности системы проектного менеджмента в организации вводится следующая шкала значений тестовых индикаторов (табл. 3.9). В соответствии с представленной шкалой зрелость проектного менеджмента в экономическом субъекте разграничивается на 4 уровня (начальный, повторяемый, интегрированный, оптимизирующий), данный подход сформирован на основании модели зрелости управления проектами Г. Керцнера [66].

Таблица 3.9

**Шкала оценки эффективности системы проектного менеджмента  
в организации**

Уровень	Отрицательное отклонение от нормативного значения	Зрелость проектного менеджмента
1	>62%	Начальный уровень: – функциональная организационная структура; – отсутствие единых требований к проектному менеджменту; – субъективное принятие решений при управлении проектами; – личный опыт менеджера во многом определяет эффективность реализации проекта
2	38–62%	Повторяемый уровень: – матричная организационная структура; – обработка и применение лучших наработок; – стандартизация базовых процедур
3	14–38%	Интегрированный уровень: – проектная организационная структура; – создание и применение единого стандарта проектного менеджмента в экономическом субъекте; – интеграция проектного менеджмента с процессами бюджетирования, контроля и т.д. экономического субъекта в целом; – формирование единой информационной среды проектного менеджмента
4	<14%	Оптимизирующий уровень: – проектная организационная структура; – совершенствование управления программами и портфелями проектов; – постоянная оценка эффективности проектного менеджмента и контроль; – долгосрочное планирование проектов; – повышение квалификации сотрудников по проектному менеджменту

Источник: составлено автором на основании [89], [66], [99].

При обработке тестовых индикаторов скоринговой оценки эффективности системы проектного менеджмента в экономического субъекта нами определяется процентное соотношение для применения предложенной шкалы оценивания, приводящее полученные результаты в среднее значение по каждому отдельному индикатору, для определения общего уровня зрелости проектного менеджмента.

9. Порядок представления результатов комплексной оценки эффективности реализации проектов. Результаты, полученные в ходе оценки, обобщаются в форме «Результаты комплексной оценки эффективности реализации проектов», отражающей эффективность реализации отдельного проекта, сопоставляющей проекты внутри портфеля проекта, определяющей зрелость системы проектного менеджмента в экономическом субъекте (Приложение 12).

В процессе исследования был разработан методический подход, положительные эффекты применения которого обусловлены следующими положениями:

- методика комплексной оценки эффективности реализации проектов построена на многомерном анализе результатов проектной деятельности и позволяет оценить эффективность отдельного проекта, проранжировать реализованные проекты в рамках портфеля проектов, диагностировать организационную, методическую и функциональную эффективность системы проектного менеджмента в организации;

- разработанные системы показателей, помимо объективных финансовых показателей, содержат также комплекс нефинансовых индикаторов, а также результатов экспертных опросов, что делает оценку более комплексной и объективной;

- оценка проводится в разрезе каждой фазы проекта (концепция, разработка, реализация, завершение), что существенно повышает релевантность вырабатываемой информации для принятия управленческих решений.

### 3.2. Бюджетирование и контроль в управленческом учете по проектам

Особенностью управления стоимостью проектов является тесная связь с процессами планирования, так как определение стоимости проекта невозможно при отсутствии информации о ресурсных ограничениях и их стоимостной оценке. Установление допустимых значений потребления ресурсов и периодов реализации отдельных работ по проектам происходит благодаря процедуре бюджетирования.

Так «бюджетирование – это процесс согласованного планирования и управления деятельностью организации с помощью бюджетов (смет) и экономических показателей, позволяющих определить вклад каждого подразделения и каждого менеджера в достижение общих целей» [42, с. 41].

В качестве функций бюджетирования в экономическом субъекте могут быть выделены следующие:

- применение планов и нормативов экономного расходования ресурсов с целью получения максимального дохода при минимальных затратах;
- подробное рассмотрение возможностей инвестиционной деятельности для расширения деятельности и создания дополнительного дохода;
- оценка планируемых к реализации проектов с позиций необходимости и доходности для экономического субъекта [42, с. 47].

Составление бюджета проекта является обязательным элементом проектного менеджмента, что раскрывается в работах авторов: Э. Верзуха [41], Р. Ньютона [93], Ю. Мак-Грата [76], А.В. Полковникова, М.Ф. Дубовика [99], В.Е. Гвоздева, О.Я. Бежаевой [90]. На основании мнений авторов можно говорить о том, что в сложившейся практике при реализации проектов основным плановым документом является бюджет, отражающий план доходов и расходов с указанием временных промежутков источников поступлений и направлений расходования ресурсов.

Вопросы бюджетирования и контроля финансово-хозяйственной деятельности экономических субъектов также отражены в трудах следующих авторов: К. Друри [54], Дж.К. Шим и Дж. Г. Сигел [138], Ч.Т. Хонгрэн, Дж. Фостер [130], М.А. Вахрушиной [39], О.Н. Волковой [42], А.И. Хорева, М.С. Кузьминой, В.Ю. Падалкина [131], В.Е. Хруцкого, Р.В. Хруцкого [133], К.В. Щиборщ [139], Н.К. Рожковой [105], Е.И. Костюковой [71], Н.А. Антипенко [17]. Представленные ученые считают, что для всестороннего контроля за ресурсными и финансовыми потоками экономических субъектов необходимо применение системы бюджетов. Разделяя мнения авторов, отметим, что разработка комплекса бюджетов по проектам позволит детализировать плановые показатели бюджетов, разграничить их по смысловому содержанию и назначению, а также закрепить ответственных исполнителей за отдельными областями планирования.

Бюджетирование в управленческом учете по проектам рекомендуется осуществлять отдельно от бюджетирования в целом по экономическому субъекту, так как раскрытие информации по проектам в рамках общей системы бюджетирования возможно только в части инвестиционного бюджета, что не является достаточно информативным и противоречит содержанию большинства строк такого бюджета в случае, если проект предполагает образование оборотных активов.

Бюджетирование в управленческом учете по проектам имеет отличительные особенности, которые необходимо учитывать при составлении бюджетов по проектам (табл. 3.10).

Сравнительная характеристика бюджетирования традиционного  
и в управленческом учете по проектам

Признак	Традиционное бюджетирование	Бюджетирование по проектам
Ключевые объекты планирования	Объем продаж, производства	Поступления и результаты по проектам
Субъекты планирования	Руководитель экономического субъекта, планово-экономические, учетно-аналитические работники	Руководитель (менеджер) проекта, заказчик проекта
Период планирования	Месяц, квартал, год и т.д.	Срок реализации проекта, календарный график реализации работ, фазы проекта
Отправная точка планирования	Бюджет продаж, бюджет производства	Бюджет поступлений проекта
Приоритет контроля за исполнением бюджетов	Внешний контроль за затратами и доходами, осуществляемый высшим руководством	Внутренний контроль руководителя проекта результатов и доходов проекта
Ответственность сотрудников за исполнение бюджетов	Низкий уровень делегирования полномочий	Высокий уровень делегирования полномочий
Преимственность плановых и фактических данных	Учитываются остатки активов, результаты деятельности отчетного периода	Составление бюджетов «с чистого листа», без учета результатов деятельности экономического субъекта
Взаимосвязь плана и учета	Сопоставление плановых и учетных (фактических) данных	Сопоставление плановых и учетных (фактических) данных

Источник: составлено автором.

А.В. Полковников, М.Ф. Дубовик [99] допускают возможность структурирования бюджетов по: видам работ, отчетным периодам, статьям затрат, иным признакам. Для формирования наиболее детализированной информационной базы и поддержания возможности сопоставления плановых и учетных (фактических) данных в управленческом учете по проектам нами предлагается структуризация бюджетов по проектам по фазам цикла проекта (концепция, разработка, реализация, завершение) и видам проектной деятельности (управленческая, обеспечивающая, создающая результат проекта).

Нами разработан комплекс бюджетов по проектам, включающий в себя финансовые и операционные бюджеты (рис. 3.5, табл. 3.11, Приложение 13).

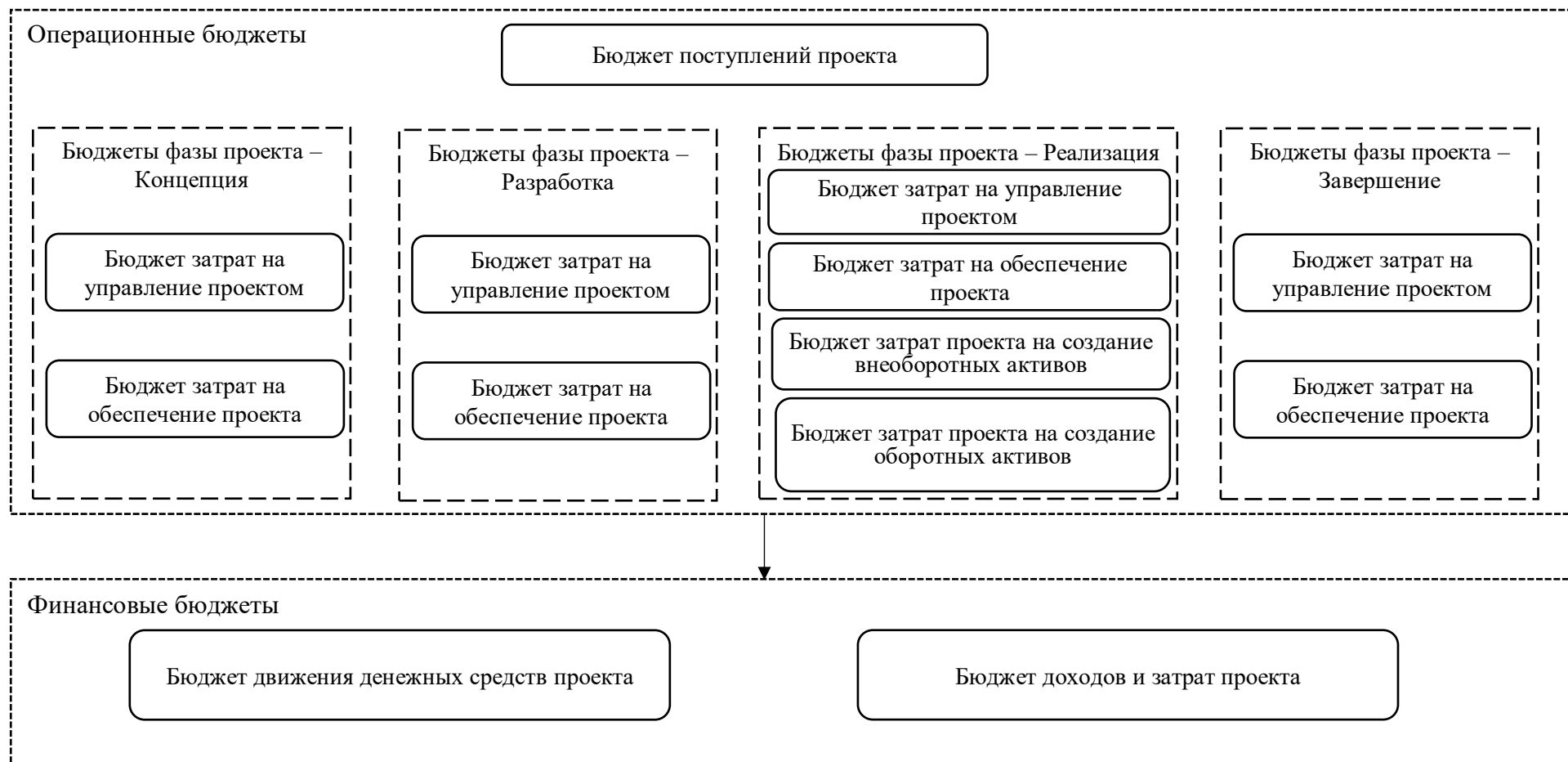


Рис. 3.5. Комплекс бюджетов по проектам

Источник: составлено автором



## Характеристика бюджетов по проектам

Критерий сравнения	Область планирования	Период планирования	Структура
Бюджет поступлений проекта	Поступления по проектам	Цикл проекта (фазы цикла)	Финансирование, доходы от проекта
Бюджет затрат на управление проектом	Управление проектами	Цикл проекта (фазы цикла)	Статьи затрат по управлению проектом
Бюджет затрат на обеспечение проекта	Обеспечение проектов	Цикл проекта (фазы цикла)	Статьи затрат по обеспечению проекта
Бюджет затрат проекта на создание внеоборотных активов	Создание внеоборотных активов	Цикл проекта (фазы цикла)	Статьи затрат по созданию внеоборотных активов, планируемые к получению внеоборотные активы
Бюджет затрат проекта на создание оборотных активов	Создание оборотных активов	Цикл проекта (фазы цикла)	Статьи затрат по созданию оборотных активов, планируемые к получению оборотные активы
Бюджет доходов и затрат проекта	Определение результатов проектов	Цикл проекта (фазы цикла)	Финансирование, доходы от проекта, затраты, финансовый результат от реализации результатов проекта
Бюджет движения денежных средств проекта	Поступления и выплаты по проектам	Цикл проекта (фазы цикла)	Поступления, выплаты, сальдо денежных потоков

Источник: составлено автором.

Представленный комплекс бюджетов включает в себя два финансовых бюджета (бюджет доходов и затрат проекта, бюджет движения денежных средств проекта) и пять операционных бюджетов (бюджет поступлений проекта, бюджет затрат на управление проектом, бюджет затрат на обеспечение проекта, бюджет затрат проекта на создание внеоборотных активов, бюджет затрат проекта на создание оборотных активов). Бюджеты рекомендуется составлять по фазам цикла проекта для детализации данных о поступлении и расходовании ресурсов. Строки бюджетов имеют сквозную нумерацию по всем формам с целью формирования единого комплекса плановых данных по проекту.

Существует два альтернативных подхода к процедуре бюджетирования. Первый подход предполагает составление операционных

бюджетов с последующим их обобщением в финансовые бюджеты, второй подход основывается на первоначальном составлении финансовых бюджетов с последующим раскрытием информации в операционных бюджетах [44]. Отметим, что ответственность за составление операционных бюджетов возлагается преимущественно на руководителей подразделений, формирование финансовых бюджетов находится в компетенции высшего руководства. Применительно к проектному менеджменту мы придерживаемся первого подхода, предусматривающего изначальное формирование операционных бюджетов, так как считаем, что именно командам проектов, выделенным в отдельные временные структурные подразделения, следует проводить бюджетирование, согласовывая полученные плановые значения с заказчиками проектов.

Изначально необходимо сформировать бюджет поступлений проекта, определяющий поступление денежных средств в качестве финансирования собственными, кредитными средствами, головным подразделением, инвесторами, а также доходы от проекта, возникающие в большинстве случаев на фазе реализации проекта (продажа продукции, выполнение работ, оказание услуг, прочие) (табл. 3.12).

Таблица 3.12

## Бюджет поступлений проекта (фрагмент), тыс. руб.

№ строки	Показатель	Фаза проекта – «Концепция»	Фаза проекта – «Разработка»	Фаза проекта – «Реализация»	Фаза проекта – «Завершение»	Итого по проекту
1	ФИНАНСИРОВАНИЕ	150,00	450,00	80924,72	200,00	81724,72
2	Собственные средства	150,00	450,00	80924,72	200,00	81724,72
3	Кредитные средства	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4	Головное подразделение	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5	Средства инвесторов	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
6	ДОХОДЫ ОТ ПРОЕКТА	0,00	0,00	62000,00	0,00	62000,00
7	Продажа продукции	0,00	0,00	62000,00	0,00	62000,00
8	Оказание услуг	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
9	Выполнение работ	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
10	Прочее	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
11	Поступления – всего	150,00	450,00	142924,72	200,00	143724,72

Источник: составлено автором.

Следующими операционными бюджетами являются бюджет затрат на управление проектом (табл. 3.13), бюджет затрат на обеспечение проекта (табл. 3.14), бюджет затрат проекта на создание внеоборотных активов (табл. 3.15), бюджет затрат проекта на создание оборотных активов (табл. 3.16). Предполагается отражение планируемых затрат в бюджетах по статьям калькуляции, соответствующим фазам проекта и видам проектной деятельности. В каждом из бюджетов при этом допускается внесение корректировок в отдельные статьи затрат, в частности на состав материальных затрат первостепенное влияние оказывает вид проекта (сельскохозяйственный, телекоммуникационный, социальный, энергетический, НИОКР и др.). Разработанные бюджеты представляют номенклатуру статей затрат преимущественно сельскохозяйственных организаций.

Таблица 3.13

## Бюджет затрат на управление проектом (фрагмент), тыс. руб.

№ строки	Показатель	Фаза проекта – «Концепция»	Фаза проекта – «Разработка»	Фаза проекта – «Реализация»	Фаза проекта – «Завершение»	Итого по проекту
11	Оплата труда с отчислениями на социальные нужды команды проекта	60,00	120,00	500,00	100,00	780,00
12	Услуги по независимой оценке результатов проекта	0,00	0,00	0,00	50,00	50,00
13	Затраты на повышение квалификации по направлению проектного менеджмента	0,00	70,00	0,00	0,00	70,00
14	Услуги по поддержке программного обеспечения	0,00	80,00	40,00	0,00	120,00
15	Затраты на компьютерную безопасность	0,00	6,00	8,00	0,00	14,00
16	Материалы	5,00	17,00	200,00	9,00	231,00
21	.....					
22	Прочие затраты	9,00	0,00	20,00	10,00	39,00
23						
24	Всего	100,90	330,00	1413,00	169,00	2012,90

Источник: составлено автором.

Бюджет затрат на управление проектом включает статьи по фазам проекта, связанные с общей организацией проектного менеджмента по отдельному взятому проекту. Такие затраты не относятся непосредственно к получаемым результатам по проекту, в связи с чем целесообразным считаем их разграничение не только с помощью учетных процедур, но и в процессе планирования.

Таблица 3.14

Бюджет затрат на обеспечение проекта (фрагмент), тыс. руб.

№ строки	Показатель	Фаза проекта – «Концепция»	Фаза проекта – «Разработка»	Фаза проекта – «Реализация»	Фаза проекта – «Завершение»	Итого по проекту
25	Оплата труда с отчислениями на социальные нужды	30,00	30,00	30,00	15,00	105,00
26	Услуги по поддержке программного обеспечения	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
27	Затраты на оплату вневедомственной и пожарной охраны	0,00	20,00	5,00	0,00	25,00
29	Затраты на создание необходимых санитарно-гигиенических условий	0,00	25,00	60,00	0,00	85,00
30	Затраты по охране труда и технике безопасности	0,00	15,00	10,00	0,00	25,00
31	Материалы	1,50	20,00	5,00	2,00	28,50
44	.....					
45	Всего	49,10	120,00	5795,00	31,00	5995,10

Источник: составлено автором.

Обеспечение проекта необходимыми ресурсами является неотъемлемой частью проектной деятельности и необходимым условием эффективной реализации его концепции. К статьям затрат на обеспечение проекта можно отнести: услуги по поддержке программного обеспечения, оплату вневедомственной и пожарной охраны, создание необходимых санитарно-гигиенических условий, охрана труда и техника безопасности и др., раскрываемые в соответствующем бюджете.

Таблица 3.15

Бюджет затрат проекта на создание внеоборотных активов (фрагмент),  
тыс. руб.

№ строки	Показатель	Фаза проекта – Разработка
46	Затраты на создание и приобретение основных средств, в т. ч.	22462,00
47	Анализатор инфракрасный «Инфраскан»	640,00
48	Ангарный склад	1000,00
80	Затраты на создание и приобретение нематериальных активов	0,00
81	.....	0,00
82	Затраты на создание и приобретение доходных вложений в материальные ценности	0,00
83	.....	
84	Платежи по кредитам	0,00
85	Прочие затраты	0,00
86	.....	
87	Всего	22462,00

Источник: составлено автором.

На деятельность по созданию результатов проекта приходится наибольший удельный вес всех затрат по проекту. Для поддержания необходимого уровня детализации о затратах и их контроля рекомендуется составлять бюджеты затрат проекта на создание внеоборотных / оборотных активов.

Таблица 3.16

Бюджет затрат проекта на создание оборотных активов (фрагмент), тыс. руб.

№ строки	Показатель	Фаза проекта – «Разработка»
88	Оплата труда с отчислениями на социальные нужды производственных работников	8500,00
	.....	
94	Сырье для переработки	41479,60
	.....	
103	Всего затрат, в т. ч.	51254,72
104	Затраты на муку сорт 1	13904,72
	.....	
108	Выход продукции, ц	X
109	Мука сорт 1	1116000,00
	.....	
113	Себестоимость 1 ц, руб.	X
114	Мука сорт 1, руб.	12,45
	.....	

Источник: составлено автором.

К следующему шагу в бюджетировании по проектам относим составление финансовых бюджетов, одним из которых является бюджет доходов и затрат проекта. Данный бюджет содержит сводную информацию о доходах проекта, отграничивая при этом поступление финансирования и доходы от реализации проекта, и затратах на управление, обеспечение, создание результата проекта (внеоборотный актив / оборотный актив). Бюджет доходов и затрат проекта включает также строку «Финансовый результат от реализации результатов проекта», предполагающую расчет финансового результата от продажи продукции, выполнении работ, оказании услуг проекта (табл. 3.17).

Таблица 3.17

## Бюджет доходов и затрат проекта (фрагмент), тыс. руб.

№ строки	Показатель	Фаза проекта – «Концепция»	Фаза проекта – «Разработка»	Фаза проекта – «Реализация»	Фаза проекта – «Завершение»	Итого по проекту
118	Поступления всего, в т. ч.:	150,00	450,00	142924,72	200,00	143724,72
119	Финансирование	150,00	450,00	80924,72	200,00	81724,72
120	Доходы	0,00	0,00	62000,00	0,00	62000,00
121	Затраты всего, в т. ч.:	150,00	450,00	80924,72	200,00	81724,72
	.....					
126	Финансовый результат от реализации результатов проекта	0,00	0,00	10745,28	0,00	10745,28

Источник: составлено автором.

Следующим финансовым бюджетом является бюджет движения денежных средств, предусматривающий группировку поступлений и выплат денежных средств по проекту, также предусмотрен расчет сальдо денежных потоков по каждой из фаз проекта. Так как несмотря на применение метода начисления в учетной практике одной из первостепенных задач при реализации проекта остается определение плановых значений поступления и выплат денежных средств. Для детализации данных в части выплат возможно составление графика платежей по усмотрению менеджера проекта (табл. 3.18).

## Бюджет движения денежных средств проекта (фрагмент), тыс. руб.

№ строки	Показатель	Фаза проекта – «Концепция»	Фаза проекта – «Разработка»	Фаза проекта – «Реализация»	Фаза проекта – «Завершение»	Итого по проекту
127	Остаток денежных средств на начало периода	0,00	0,00	0,00	102392,87	–
128	Поступления всего, в т. ч.:	150,00	450,00	142924,72	200,00	143724,72
	.....					
131	Выплаты всего, в т. ч.:	150,00	450,00	40531,85	200,00	41331,85
	.....					
136	Сальдо денежных потоков	0,00	0,00	102392,87	102392,87	102392,87

Источник: составлено автором.

Мы не предусматриваем формирование бюджетного (прогнозного) баланса в связи с тем, что реализация проектов представляет собой только часть деятельности экономического субъекта, не включающей данные обо всех активах и источниках их образования, формирующих балансовую форму.

Завершающим этапом в процедуре бюджетирования по проектам является утверждение составленных форм руководителем экономического субъекта, заказчиком и руководителем проекта и ознакомление ответственных исполнителей с плановыми показателями. Таким образом устанавливается взаимосвязь между бюджетами по проектам и ответственными исполнителями.

Для повышения эффективности реализации проектов бюджетирование следует рассматривать как основу для контроля проектной деятельности. Контроль в свою очередь должен мотивировать сотрудников на достижение бюджетизируемых показателей, что в целом позволяет достигать целей проекта при установленных ограничениях. Установление подобной взаимосвязи становится возможным при проведении мониторинга плановых (бюджетизируемых) показателей и фактических данных с выявлением отклонений.

Для эффективной реализации проектов в соответствии с установленными показателями бюджетов необходимо проводить оценку их выполнения, с данной целью нами охарактеризована методика контроля в управленческом учете по проектам (табл. 3.19).

## Методика внутреннего контроля в управленческом учете по проектам

Элемент методики	Содержание
Цель	Обеспечение достижения запланированных показателей затрат и результатов по каждой фазе проекта
Объект	Затраты, результаты, доходы проектов
Субъект	Менеджер проекта, учетно-аналитический работник, сотрудник службы внутреннего контроля
Информационная база	Бюджеты по проектам, учетные данные, управленческая отчетность и учетные регистры по проектам, регламент управленческого учета по проектам, результаты опросов участников команды проекта, сотрудников экономического субъекта, стейкхолдеров
Методы	План-фактный анализ бюджетов и управленческой отчетности по проектам, проверка управленческой отчетности, опрос учетно-аналитических работников
Алгоритм проведения	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Разработка и утверждение бюджетов по проекту.</li> <li>2. Выполнение контрольных процедур: <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1. Проверка правильности составления управленческой отчетности по проектам.</li> <li>2.2. Сопоставление плановых (бюджетлируемых) показателей и фактических данных в управленческих отчетах по проектам.</li> <li>2.3. Опрос учетно-аналитических работников.</li> </ol> </li> <li>3. Анализ и изучение полученных результатов контрольных процедур по проекту: <ol style="list-style-type: none"> <li>3.1. Выявление причин и последствий отклонений плановых и фактических данных по затратам, доходам, результатам проектов.</li> <li>3.2. Определение качества работы системы управленческого учета по проектам.</li> </ol> </li> <li>4. Принятие управленческих решений по устранению отклонений и нарушений.</li> <li>5. Контроль исполнения принятых решений</li> </ol>

Источник: составлено автором на основании [42].

При осуществлении контроля по проектам рекомендуется проводить опрос учетно-аналитических работников для определения соблюдения регламентированных процедур управленческого учета по проектам. Опросный лист составлен на основании выявленных ранее возможностей и ограничений применения инструментов управленческого учета по проектам и представлен в Приложении 14.

К одной из составляющих внутреннего контроля по проектам можно отнести проверку правильности и достоверности формирования управленческой отчетности по проектам, которая в последующем



предоставляет основную информацию для комплексной оценки эффективности реализации проектов. Для проведения такой проверки нами сформированы методические указания по проведению внутреннего контроля управленческой отчетности по проектам (табл. 3.20).

Таблица 3.20

**Методические указания по проведению внутреннего контроля управленческой отчетности по проектам**

№ п/п	Формы (регистры) управленческой отчетности по проектам	Способ проверки
1	Блок 1. Управленческая отчетность по проектам по методу начисления	1. Проверка учетных регистров. 2. Проверка промежуточных отчетов. 3. Проверка сводного отчета
1.1	Учетные регистры, систематизирующие затраты на управление проектом: – Регистр по учету затрат на управление проектом – фаза концепция. – Регистр по учету затрат на управление проектом – фаза разработка. – Регистр по учету затрат на управление проектом – фаза реализация. – Регистр по учету затрат на управление проектом – фаза завершение	1. Проверка обязательных реквизитов. 2. Сопоставление корреспонденции счетов, отраженной в регистрах, с регистром Анализ счета 27 «Затраты на управление проектами». 3. Сопоставление остатков и оборотов по счету 27 «Затраты на управление проектами» в Оборотно-сальдовой ведомости со строкой регистра «Итого затрат на управление»
1.2	Учетные регистры, систематизирующие затраты на обеспечение проекта: – Регистр по учету затрат на обеспечение проекта – фаза концепция. – Регистр по учету затрат на обеспечение проекта – фаза разработка. – Регистр по учету затрат на обеспечение проекта – фаза реализация. – Регистр по учету затрат на обеспечение проекта – фаза завершение	1. Проверка обязательных реквизитов. 2. Сопоставление корреспонденции счетов, отраженной в регистрах, с регистром Анализ счета 23 «Вспомогательные производства» субсчет 9 «Обеспечение проектной деятельности». 3. Сопоставление остатков и оборотов по счету 23 «Вспомогательные производства» субсчет 9 «Обеспечение проектной деятельности» в Оборотно-сальдовой ведомости со строкой регистра «Итого затрат на обеспечение»
1.3	Учетные регистры, систематизирующие затраты на создание результата и принятие к учету результатов проекта: – Регистр по учету затрат на создание результата проекта – фаза реализация. – Регистр по учету результатов проекта – фаза реализация	1. Проверка обязательных реквизитов. 2. Сопоставление корреспонденции счетов, отраженной в регистрах, с регистром Анализ счета 08 «Вложения во необоротные активы», 20 «Основное производство» по соответствующим субсчетам. 3. Сопоставление остатков и оборотов по счетам 08 «Вложения во необоротные активы», 20 «Основное производство» по соответствующим субсчетам в Оборотно-сальдовой ведомости со строкой регистра «Итого затрат на создание результата»
1.4	Промежуточные формы отчетности: – Отчет по результатам фазы проекта – концепция. – Отчет по результатам фазы проекта – разработка. – Отчет по результатам фазы проекта – реализация. – Отчет по результатам фазы проекта – завершение	1. Проверка обязательных реквизитов. 2. Сопоставление данных по строкам отчетов с Регистром по учету затрат на управление проектом (по соответствующей фазе), Регистром по учету затрат на обеспечение проекта (по соответствующей фазе), Регистром по учету затрат на создание результата проекта (по соответствующей фазе), Регистром по учету результатов проекта (по соответствующей фазе). 3. Проверка точности арифметических расчетов в формах Отчета по результатам фазы проекта – концепция; Отчета по результатам фазы проекта – разработка; Отчета по результатам фазы проекта – реализация; Отчета по результатам фазы проекта – завершение

## Продолжение таблицы 3.20

№ п/п	Формы (регистры) управленческой отчетности по проектам	Способ проверки
1.5	Сводная форма – Отчет по результатам проекта	1. Проверка обязательных реквизитов. 2. Сопоставление данных по строкам Отчета по результатам проекта с данными по строкам Отчета по результатам фазы проекта – концепция; Отчета по результатам фазы проекта – разработка; Отчета по результатам фазы проекта – реализация; Отчета по результатам фазы проекта – завершение. 3. Проверка точности арифметических расчетов в Отчете по результатам проекта
2	Блок 2. Управленческая отчетность по проектам по методу начисления	1. Проверка учетных регистров. 2. Проверка промежуточных отчетов. 3. Проверка сводного отчета
2.1	Учетные регистры, систематизирующие движение денежных средств: – Регистр по учету движения денежных средств фазы проекта – концепция. – Регистр по учету движения денежных средств фазы проекта – разработка. – Регистр по учету движения денежных средств фазы проекта – реализация. – Регистр по учету движения денежных средств фазы проекта – завершение	1. Проверка обязательных реквизитов. 2. Сопоставление корреспонденции счетов, отраженной в регистрах, с регистром Анализ счета по счетам 50 «Касса», 51 «Расчетный счет»
2.2	Промежуточные формы отчетности: – Отчет о движении денежных средств фазы проекта – концепция. – Отчет о движении денежных средств фазы проекта – разработка. – Отчет о движении денежных средств фазы проекта – реализация. – Отчет о движении денежных средств фазы проекта – завершение	1. Проверка обязательных реквизитов. 2. Сопоставление данных по строкам отчетов с Регистром по учету движения денежных средств фазы проекта – концепция; Регистром по учету движения денежных средств фазы проекта – разработка; Регистром по учету движения денежных средств фазы проекта – реализация; Регистром по учету движения денежных средств фазы проекта – завершение. 3. Проверка точности арифметических расчетов в формах Отчета о движении денежных средств фазы проекта – концепция; Отчета о движении денежных средств фазы проекта – разработка; Отчета о движении денежных средств – реализация; Отчета о движении денежных средств – завершение
2.3	Сводная форма – Отчет о движении денежных средств проекта	1. Проверка обязательных реквизитов. 2. Сопоставление данных по строкам Отчета по результатам проекта с данными по строкам Отчета о движении денежных средств фазы проекта – концепция; Отчета о движении денежных средств фазы проекта – разработка; Отчета о движении денежных средств – реализация; Отчета о движении денежных средств – завершение 3. Проверка точности арифметических расчетов в Отчете о движении денежных средств проекта

Источник: составлено автором на основании [1].

Представленные методические указания по проверке регистров и форм управленческой отчетности по проектам позволят выявить достоверность и корректность предоставляемых данных руководителю (менеджеру) и заказчику проекта.

Разработанный комплекс бюджетов позволяет осуществлять план–фактный анализ по всем представленным бюджетам в разрезе фаз цикла проекта, видов проектной деятельности, финансирования и доходов, отдельных статей бюджетов, для поддержки принятия эффективных управленческих решений по проектам. Возможность сравнения плановых и фактических данных происходит в том числе благодаря формированию информационной базы по проектам в соответствии с предложенными ранее учетным сопровождением и управленческой отчетностью по проектам.

Для обобщения результатов внутреннего контроля по проектам нами предлагается применение формы Акт по результатам внутреннего контроля по проектам, включающий нарушения и факторы их устранения (Приложение 15).

Предлагаемая методика контроля в управленческом учете по проектам ориентирована прежде всего на достижение плановых показателей по затратам проекта, определяемых исходя из конечной цели проекта. В таком случае можно говорить о том, что сокращение фактически понесенных затрат не является целью данного контроля, так как может вызвать не соблюдение ограничений по качеству проекта и привести к его прекращению на любой фазе. Ответственные лица за контроль в управленческом учете по проектам должны быть ориентированы прежде всего на выполнение запланированных показателей и разъяснение такой цели команде проекта.

Рассмотренные элементы внутреннего контроля по проектам (план–фактный анализ бюджетов и управленческой отчетности по проектам, опрос учетно-аналитических работников, проверка управленческой отчетности по проектам) дополняют систему управленческого учета и способствуют поддержанию необходимого уровня достоверности данных (рис. 3.5).

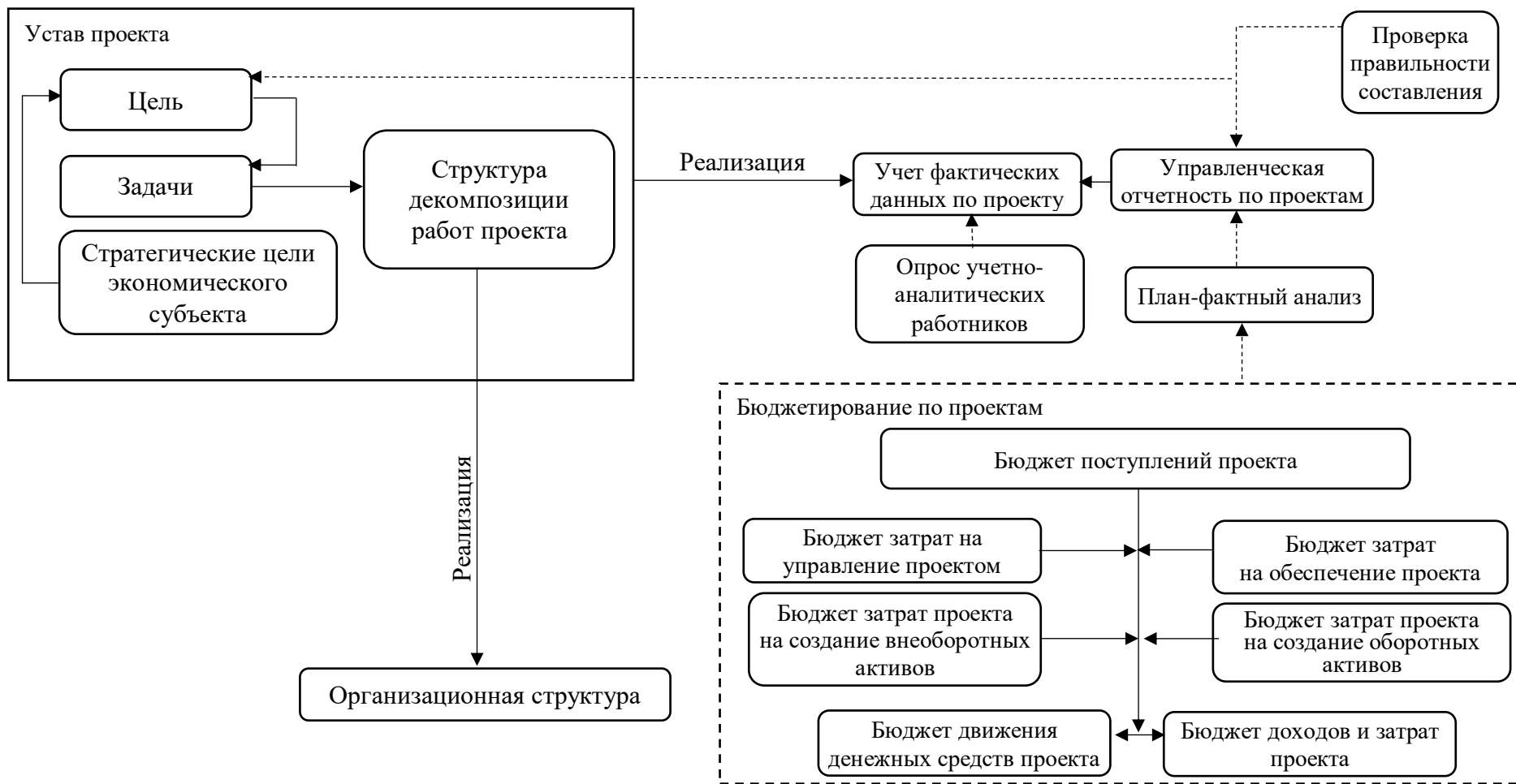


Рис. 3.6. Реализация функций внутреннего контроля по проектам

\*Контроль.

Источник: составлено автором

На данном этапе исследования получены следующие выводы и результаты.

– Отмечена необходимость формирования комплекса бюджетов по каждому отдельному проекту с целью повышения эффективности распределения ресурсов для получения уникального результата проекта, определения ответственных лиц и обоснования требуемого объема финансирования. Также определена последовательность проведения бюджетирования по проектам «от составления операционных бюджетов к финансовым».

– Предложен альтернативный бюджету продаж при традиционном подходе бюджет поступлений проекта, определяющий плановые значения поступления финансирования (собственные средства, кредитные средства, головное подразделение, средства инвесторов) и доходов (продажа продукции, оказание услуг, выполнение работ, прочее) по фазам проекта. Составлены бюджеты затрат по видам проектной деятельности (управление, обеспечение, создание результата проекта) в разрезе каждой фазы проекта с детализацией по статьям калькулирования себестоимости проекта и отдельных его результатов (внеоборотные активы / оборотные активы) для определения ресурсных и временных ограничений проектной деятельности. Разработана форма финансового бюджета доходов и затрат проекта, содержащая агрегированные статьи доходов и затрат проекта на основании операционных бюджетов. Форма бюджета движения денежных средств проекта включает статьи доходов и затрат, приводящие к движению денежных средств.

Составлена методика внутреннего контроля в управленческом учете по проектам, включающая план-фактный анализ управленческой отчетности и бюджетов по проектам, проверку правильности составления управленческой отчетности по проектам, опрос учетно-аналитических работников. Для подведения итогов внутреннего контроля по проектам и принятия управленческих решений разработан акт по результатам внутреннего контроля по проектам.

### 3.3. Разработка регламента управленческого учета по проектам

Внедрение управленческого учета способствует повышению эффективности проектной деятельности при совокупном применении инструментов бюджетирования и контроля, учетного сопровождения и управленческой отчетности, комплексной оценки эффективности для достижения целей проектов в установленных ограничениях времени, ресурсов, качества. Постановку управленческого учета по проектам необходимо осуществлять, базируясь на принципах системности и взаимосвязанности всех перечисленных составляющих. Так, информация, подлежащая оценке, должна быть сгруппирована и структурирована в формах управленческой отчетности по проектам, которые в свою очередь составляются на основании учетных данных, взаимосвязанных с бюджетизируемыми и контролируемыми показателями реализации проектов. Достигнуть такой взаимосвязи возможно в случае регламентации управленческого учета по проектам в экономическом субъекте.

Вопросы регламентации управленческого учета раскрывали в своих трудах следующие авторы: С.А. Рассказова-Николаева, С.В. Шебек [103], И.В. Аверчев [14], Е.А. Шароватова, И.А. Омельченко [135], С.В. Булгакова [33], Н.В. Подобедова [34]. Представленные исследователи отмечают значимость регламентации управленческого учета для формирования цельной информационной базы для поддержки принятия управленческих решений. С.В. Булгакова, Н.В. Подобедова [34] в своих публикациях уделяют особое внимание различиям стандартов и регламентов управленческого учета, определяя стандарт как нормативный документ, включающий нормы, правила, требования, применяемые в управленческом учете, регламент в свою очередь конкретизирует технико-методические и информационно-организационные требования, а также включает инструкции, методики, алгоритмы управленческого учета.

Основным стандартом экономического субъекта при осуществлении учетно-аналитической деятельности является учетная политика. Для определения общих вопросов, связанных с постановкой и ведением управленческого учета, в учетной политике предусматривается составление соответствующего раздела, но в нем не в полной мере отражаются методические и организационные аспекты управленческого учета по проектам. В связи с чем требуется разработка регламента, содержащий рекомендации по ведению управленческого учета по проектам в части бюджетирования и контроля, формирования информационной базы, оценки эффективности реализации проектов.

Нами рассмотрен подход к составлению регламентов управленческого учета авторов С.В. Булгаковой, Н.В. Подобедовой (рис. 3.7).



Рис. 3.7. Процедура составления регламента управленческого учета

Источник: составлено автором на основании [34]

Отметим, что область применения регламента управленческого учета по проектам должна определять границы его использования в экономическом субъекте.

Необходимым является определение пользователей регламента управленческого учета по проектам, которыми могут выступать сотрудники бухгалтерской службы, команда проекта, высший управленческий персонал экономического субъекта и другие. Установление сферы ответственности пользователей регламента управленческого учета по проектам имеет значительное влияние на качество формируемой информационной базы, которая доступна нескольким категориям пользователей.

С одной стороны, управленческий учет по проектам аккумулирует внутреннюю информацию, представляющую коммерческую тайну, так как результат проекта выражается в достижении уникального результата для экономического субъекта, для поддержки принятия эффективных управленческих решений. В то же время данные о реализации проектов должны быть доступны заказчику, участникам команд проектов, не являющимся сотрудниками экономического субъекта, стейкхолдерам, в зависимости от степени влияния, для оценки эффективности реализации проектов.

Обозначение понятийного аппарата в регламенте управленческого учета по проектам обеспечивает единообразие применения учетно-аналитических процедур.

Основная часть регламента управленческого учета по проектам включает описание методических и организационных аспектов применения элементов системы управленческого учета по проектам.

Структура предлагаемого нами регламента «Формирование и раскрытие информации управленческого учета по проектам» имеет следующий вид (табл. 3.21).



Структура регламента «Формирование и раскрытие информации  
управленческого учета по проектам»

№ п/п	Раздел регламента	Структура	Содержание раздела
1	Область применения	1.1. Проектная деятельность экономического субъекта	Указываются границы использования регламента в экономическом субъекте
2	Пользователи и сфера ответственности	2.1. Обязателен для применения сотрудниками бухгалтерии, планового отдела, службы контроля. 2.2. Ответственность за разработку регламента несет главный бухгалтер	Приводится перечень пользователей и ответственный разработчик регламента
3	Основные понятия	3.1. Проект как объект управленческого учета. 3.2. Фазы цикла проекта (концепция, разработка, реализация, завершение). 3.3. Виды проектной деятельности (управление проектом, обеспечение проекта, создание результата проекта)	Характеризуются ключевые термины и понятия при применении управленческого учета по проектам
4	Период действия и порядок изменения регламента	4.1. Регламент действителен до даты утверждения новой редакции. 4.2. Внесение изменений осуществляется в случаях изменения: – стратегических целей экономического субъекта; – условий деятельности; – трансформации нормативно-правовой базы и инструментов управления проектами.	Устанавливаются возможные случаи изменения регламента и период действия
5	Применение бюджетирования по проектам	5.1. Объекты бюджетирования по проектам. 5.2. Субъекты бюджетирования по проектам. 5.3. Периоды бюджетирования. 5.4. Состав бюджетов по проектам. 5.5. Методика осуществления бюджетирования по проектам	Составляются практические рекомендации осуществления бюджетирования по проектам
6	Осуществление контроля по проектам	6.1. Цель контроля по проектам. 6.2. Объект контроля по проектам. 6.3. Субъект контроля по проектам. 6.4. Информационная база контроля по проектам. 6.5. Методы контроля по проектам. 6.6. Алгоритм проведения контроля по проектам	Приводится характеристика и последовательность применения процедур контроля по проектам
7	Постановка учетного сопровождения по проектам	7.1. Определение схемы учетного сопровождения каждого отдельного проекта экономического субъекта. 7.2. Счета и субсчета управленческого учета по проектам. 7.3. Типовая корреспонденция счетов и субсчетов управленческого учета по проектам	Устанавливается порядок применения счетов и субсчетов управленческого учета, их взаимодействие со счетами бухгалтерского учета, корреспонденция

## Продолжение таблицы 3.21

№ п/п	Раздел регламента	Структура	Содержание раздела
8	Калькулирование себестоимости проекта, программы проектов, портфеля проектов	8.1. Объект калькулирования. 8.2. Калькуляционная единица. 8.3. Источники информации. 8.4. Алгоритм расчета себестоимости. 8.4.1. Алгоритм расчета себестоимости проекта. 8.4.2. Алгоритм расчета себестоимости программы проектов. 8.4.3. Алгоритм расчета себестоимости портфеля проектов. 8.5. Порядок заполнения калькуляционного листа проекта	Детализируется алгоритм расчета себестоимости проекта, программы проектов, портфеля проектов и порядок заполнения калькуляционного листа проекта
9	Формирование управленческой отчетности по проектам	9.1. Пользователи управленческой отчетности по проектам. 9.2. Периодичность формирования управленческой отчетности по проектам. 9.3. Цель формирования управленческой отчетности по проектам. 9.4. Объекты управленческой отчетности по проектам. 9.5. Источники информации управленческой отчетности по проектам. 9.6. Состав форм управленческой отчетности по проектам. 9.7. Методика формирования управленческой отчетности по проектам	Составляются практические рекомендации по составлению управленческой отчетности в соответствии с разработанными формами
10	Проведение комплексной оценки эффективности реализации проектов	10.1. Цель комплексной оценки эффективности реализации проектов. 10.2. Задачи комплексной оценки эффективности реализации проектов. 10.3. Объекты комплексной оценки эффективности реализации проектов. 10.4. Субъекты комплексной оценки эффективности реализации проектов. 10.5. Схема проведения комплексной оценки эффективности реализации проектов. 10.6. Источники информации комплексной оценки эффективности реализации проектов. 10.7. Расчет показателей комплексной оценки эффективности реализации проектов. 10.8. Порядок оценки показателей комплексной оценки эффективности реализации проектов. 10.9. Представление результатов оценки комплексной оценки эффективности реализации проектов	Устанавливается последовательность проведения, обработка и представление результатов

## Продолжение таблицы 3.21

№ п/п	Раздел регламента	Структура	Содержание раздела
	Приложения	Приложение 1. Формы бюджетов по проектам. Приложение 2. Алгоритм выбора учетного сопровождения проектной деятельности. Приложение 3. Типовая корреспонденция счетов и субсчетов управленческого учета по проектам. Приложение 4. Форма «Калькуляционный лист № _ исчисления фактической себестоимости проекта». Приложение 5. Формы управленческой отчетности по проектам. Приложение 6.1. Справочник показателей Блока 1. Приложение 6.2. Справочник показателей Блока 2. Приложение 6.3. Состав тестовых индикаторов для скоринговой оценки эффективности системы проектного менеджмента. Приложение 7. Форма «Результаты комплексной оценки эффективности реализации проектов»	В приложения включаются формы, справочники, алгоритмы, рекомендуемые к применению в условиях проектной деятельности

Источник: составлено автором.

Полный текст рекомендуемого нами регламента, включающий методические и организационные положения по применению управленческого учета по проектам в соответствии с описанной структурой представлен в Приложении 16.

Отметим наличие предусмотренной при проведении разработок взаимосвязи таких элементов, как бюджетирование и контроль по проектам, учетное сопровождение, управленческая отчетность. А именно, выявлены ключевые показатели выполнения проекта, нуждающиеся в оперативном контроле, разработаны формы установления плановых показателей (бюджеты), для сопоставления фактических и плановых данных представлены формы отчетности, составляемые на основании счетоводческого сопровождения проектного менеджмента по двум вариантам, что определяется масштабом проекта. Описанная взаимосвязь наиболее детально представлена на рисунке 3.8.

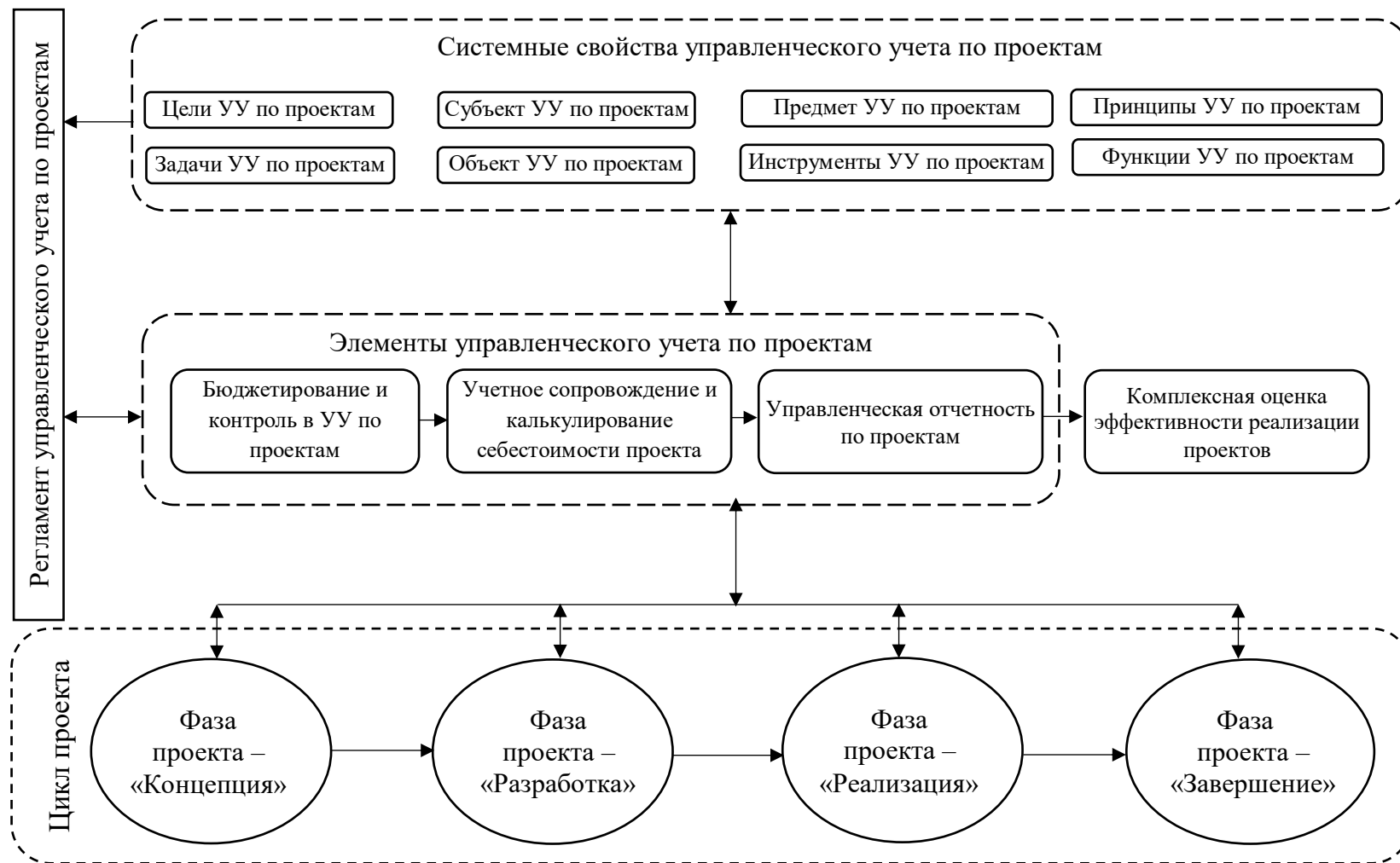


Рисунок 3.8 – Декомпозиция управленческого учета по проектам

Источник: составлено автором

На проведенном этапе исследования получены следующие выводы и результаты.

Формирование регламента управленческого учета по проектам обеспечивает системное применение его инструментов в соответствии с особенностями проектного менеджмента на основании единых теоретических, методических, организационных подходов к учетно-аналитической деятельности.

Составлен регламент «Формирование и раскрытие информации управленческого учета по проектам», систематизирующий положения по применению учетного сопровождения и исчисления себестоимости, бюджетирования и контроля, составления управленческой отчетности, комплексной оценки эффективности реализации проектов для формирования единого информационного пространства проектной деятельности экономического субъекта.

В заключение третьей главы на основании проведенного исследования по развитию управленческого учета по проектам сформирован вывод о том, что «входом» управленческого учета по проектам является процедура бюджетирования, «выходом» – комплексная оценка эффективности реализации проектов. Достижение необходимого результата управленческого учета («выхода») не представляется возможным без применения соответствующего учетного сопровождения, реализуемого на свободных позициях плана счетов или в качестве развития аналитических функций действующих синтетических счетов, а также управленческой отчетности по проектам, систематизирующей и интерпретирующей полученные учетные данные.

## Заключение

Разработка теоретических, организационных, методических аспектов позволила сформировать ряд научно обоснованных выводов и предложений по развитию управленческого учета по проектам.

1. Для обоснования концепции управленческого учета по проектам в диссертационной работе установлены теоретические и организационно-методические положения проектного менеджмента, в результате чего выявлены следующие особенности, оказывающие влияние на управленческий учет:

- несоответствие периода реализации проекта и финансового года в учетной деятельности, а также различия во времени фаз проекта;
- срок реализации проекта (цикл), предполагающий последующую эксплуатацию результатов в текущей деятельности;
- учет затрат по фазам проекта, видам проектной деятельности, требующий адаптации учетного сопровождения для исчисления себестоимости проекта;
- наличие участников внутренней и внешней среды проекта, которое приводит к появлению новых информационных запросов пользователей;
- уникальность каждого проекта в различных аспектах (состав и количество используемых ресурсов, период, команда проекта, стейкхолдеры), приводящая к получению различных результатов (основное средство, нематериальный актив, готовая продукция, затраты на управление, сегмент деятельности и др.).

Система бухгалтерского учета ввиду нормативных ограничений не способна в полной мере адаптироваться под особенности проектного менеджмента, в связи чем необходимо развитие системы управленческого учета по проектам.

2. На основании проведенного исследования получен вывод о том, что классификация проектов с позиции учетно-аналитической деятельности позволяет своевременно определить схему учетной деятельности и аналитическое сопровождение, взаимосвязанные с формами управленческой

отчетности и бюджетами по проектам. В диссертации предложены новые классификационные признаки проектов: влияние на живые организмы и их результаты (воздействующий на живые организмы / не воздействующий на живые организмы), характер результатов (проект, результаты которого признаются в качестве внеоборотных активов / проект, результаты которого признаются в качестве оборотных активов / смешанный проект), отношение к цифровизации (проекты в области информационных технологий / материальные проекты).

3. В диссертационной работе нами с целью внесения определенности в терминологию управленческого учета по проектам осуществлено разграничение проекта как объекта проектного менеджмента и проекта как объекта управленческого учета с формулировкой авторских определений. Ключевое различие заключается в представлении проекта как деятельности в проектном менеджменте и проекта как совокупности затрат в управленческом учете.

4. Для эффективного применения управленческого учета по проектам определены его системные свойства (цели управленческого учета по проектам, задачи управленческого учета по проектам, объект управленческого учета по проектам, субъект управленческого учета по проектам, предмет управленческого учета по проектам, принципы управленческого учета по проектам, функции управленческого учета по проектам, инструменты управленческого учета по проектам), позволяющие организовывать систему по формированию своевременной и достаточной информационной базы для принятия управленческих решений.

5. Выявлены возможности и ограничения применения управленческого учета по проектам по группам инструментов (планирование и контроль, формирование информационной базы, анализ) на основании проведенного анкетирования и особенностей проектной деятельности, для совершенствования деятельности по охвату всего цикла проекта учетно-аналитическими процедурами.

6. Отраженные в диссертации положения по совершенствованию учетного сопровождения по проектам включают в себя шесть вариантов с

применением счетов управленческого учета на свободных позициях плана счетов и развития аналитических возможностей действующих счетов для принятия к учету затрат, результатов, доходов, финансирования проектов. Для определения схемы учетного сопровождения разработан алгоритм, систематизирующий возможные варианты проектной деятельности, приводящие к появлению внеоборотных активов, созданию и реализации оборотных активов, выделению сегмента деятельности, включающего все или часть перечисленных ранее результатов, на основании предложенных ранее новых классификационных признаков проектов.

7. Разработан алгоритм калькулирования себестоимости проектов, программы проектов, портфеля проектов на основании учетных данных, предполагающий определение себестоимости каждой фазы проекта в разрезе управленческой, обеспечивающей и создающей результат деятельности, на основании учетных данных, аккумулируемых на предложенных счетах и субсчетах управленческого учета. С последующим обобщением себестоимости фаз проекта в себестоимость проекта, программы проектов, портфеля проектов. Мы считаем, что обобщение данных о плановых и фактических затратах рекомендуется производить в составленной форме калькуляционного листа проекта по фазам в разрезе статей калькуляции и видов проектной деятельности.

8. Сформирован комплекс управленческой отчетности по проектам – учетные регистры, промежуточные и сводные формы, включающий в себя два блока. В первом блоке раскрываются данные по методу начисления о затратах проекта (управление, обеспечение, создание результата), результатах проекта (внеоборотные активы / оборотные активы; живые организмы, сельскохозяйственная продукция / прочий актив). Во втором блоке отражаются данные по кассовому методу о поступлениях (источники финансирования, доходы от проекта), платежах (управление, обеспечение, создание результата), сальдо денежных потоков. Управленческая отчетность по проектам первого и второго блока формируется на основании агрегирования данных учетных регистров в промежуточные отчеты по каждой фазе и дальнейшем обобщении в сводных отчетах. Разработанная



управленческая отчетность по проектам позволяет контролировать соблюдение ограничений по ресурсам проектов, а также управлять денежными потоками проектов обособленно от текущей деятельности экономического субъекта.

9. Представленный методический подход к комплексной оценке эффективности реализации проектов включает в себя три блока:

– Блок 1. Оценка риска закрытия проекта по фазам жизненного цикла. Система показателей формируется в разрезе каждой фазы реализации проекта по трем аналитическим областям: «время – ресурсы – качество».

– Блок 2. Сравнительный анализ эффективности проектов, входящих в состав портфеля проектов. Система показателей позволяет провести сравнительную оценку нескольких проектов с точки зрения их эффективности и результативности.

– Блок 3. Скоринговая оценка эффективности системы проектного менеджмента в организации. Построена на системе индикаторов результативности проектного управления в целом и системе управленческого учета по проектам в частности, которые оцениваются в баллах.

Методика комплексной оценки эффективности реализации проектов построена на многомерном анализе результатов проектной деятельности и позволяет оценить эффективность отдельного проекта, проранжировать реализованные проекты в рамках портфеля проектов, диагностировать организационную, методическую и функциональную эффективность системы проектного менеджмента в организации. Таким образом, оценка, проводимая по каждой фазе проекта (концепция, разработка, реализация, завершение), портфелю проектов, системе проектного менеджмента экономического субъекта в целом, существенно повышает релевантность вырабатываемой информации для принятия управленческих решений.

10. Осуществление планирования и контроля проекта способно повысить эффективность его реализации. В связи с чем в работе представлен комплекс бюджетов по проектам, позволяющий планировать затраты проекта по фазам его цикла (концепция, разработка, реализация, завершение), результаты и их себестоимость (внеоборотные активы / оборотные активы)

по видам проектной деятельности (управление, обеспечение, создание результата проекта) с целью распределения ресурсов и определения ответственных лиц. Одной из предложенных форм является бюджет поступлений проекта, определяющий возможное поступление ресурсов и доходов, для дальнейшего формирования бюджетов затрат проекта и финансовых бюджетов (бюджет доходов и затрат проекта и бюджет движения денежных средств проекта). В исследовании сделан вывод о необходимости формирования комплекса бюджетов по каждому отдельному проекту, несмотря на большую трудоемкость, такой подход отграничивает проектную и текущую деятельность, конкретизирует плановые показатели, определяет зону ответственности каждого исполнителя, чего достаточно сложно добиться при составлении одного инвестиционного бюджета по всем проектам в рамках общей системы бюджетирования экономического субъекта.

11. Методические и организационные положения по применению управленческого учета по проектам в экономическом субъекте систематизированы в регламенте «Формирование и раскрытие информации управленческого учета по проектам», имеющем следующую структуру: область применения, пользователи и сфера ответственности, основные понятия, период действия и порядок изменения регламента, применение бюджетирования и контроля по проектам, постановка учетного сопровождения по проектам, калькулирование себестоимости проекта, программы проекта, портфеля проекта, формирование управленческой отчетности по проектам, проведение комплексной оценки эффективности реализации проектов, заключительные положения, приложения.

Проведенное исследование позволило получить теоретические, организационные, методические результаты, способствующие развитию управленческого учета по проектам.

### Список использованной литературы

1. Российская Федерация. Законы. О бухгалтерском учете : Федер. закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ (ред. от 30.12.2021). – Доступ из справ.-правовой системы «Консультант-Плюс» (дата обращения: 03.04.2022).
2. Российская Федерация. Министерство финансов. Об утверждении Плана счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности организаций и Инструкции по его применению : приказ Минфина РФ от 31.10.2000 № 94н (ред. от 08.11.2010). – Доступ из справ.-правовой системы «Консультант-Плюс» (дата обращения: 03.04.2022).
3. Российская Федерация. Министерство сельского хозяйства. Об утверждении Плана счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности предприятий и организаций агропромышленного комплекса и Методических рекомендаций по его применению : приказ Минсельхоза РФ от 13.06.2001 № 654. – Доступ из справ.-правовой системы «Консультант-Плюс» (дата обращения: 03.04.2022).
4. Российская Федерация. Министерство финансов. Международный стандарт финансовой отчетности (IAS) 41 «Сельское хозяйство» : введен в действие на территории Российской Федерации приказом Минфина России от 28.12.2015 № 217н (ред. от 17.02.2021). – Доступ из справ.-правовой системы «Консультант-Плюс» (дата обращения: 03.04.2022).
5. Российская Федерация. Министерство финансов. Совет по МСФО. Концептуальные основы представления финансовых отчетов. – Доступ из справ.-правовой системы «Консультант-Плюс» (дата обращения: 03.04.2022).
6. ГОСТ Р 52806-2007. Менеджмент рисков проектов. Общие положения : национальный стандарт Российской Федерации : издание официальное : утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 27.12.2007 №

422-ст / разработан Научно-техническим центром «ИНТЕК». – Доступ из справ.-правовой системы «Консультант Плюс» (дата обращения: 03.04.2022).

7. ГОСТ Р 53892-2010. Руководство по оценке компетентности менеджеров проектов. Области компетентности и критерии профессионального соответствия : национальный стандарт Российской Федерации : издание официальное : утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 12.10.2010 № 300-ст / разработан Научно-техническим центром «ИНТЕК». – Доступ из справочно-правовой системы «Консультант Плюс» (дата обращения: 03.04.2022).

8. ГОСТ Р 54869-2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом : национальный стандарт Российской Федерации : издание официальное : утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 22.12.2011 № 1582-ст / разработан АНО «Центр стандартизации управления проектами». – Доступ из справочно-правовой системы «Консультант Плюс» (дата обращения: 03.04.2022).

9. ГОСТ Р 54870–2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов : национальный стандарт Российской Федерации : издание официальное : утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 22.12.2011 № 1583-ст / разработан АНО «Центр стандартизации управления проектами». – Доступ из справ.-правовой системы «Консультант Плюс» (дата обращения: 03.04.2022).

10. ГОСТ Р 54871-2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению программой : национальный стандарт Российской Федерации : издание официальное : утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 22.12.2011 № 1584-ст / разработан АНО «Центр стандартизации управления

проектами». – Доступ из справочно-правовой системы «Консультант Плюс» (дата обращения: 03.04.2022).

11. ГОСТ Р ИСО 10006-2005. Системы менеджмента качества. Руководство по менеджменту качества при проектировании : национальный стандарт Российской Федерации : издание официальное : утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 6.09.2005 № 221-ст. – Москва : Стандартиформ, 2007. – 28 с.

12. ГОСТ Р ИСО 21500–2014. Руководство по проектному менеджменту : национальный стандарт Российской Федерации : издание официальное : утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 26.11.2014 № 1873-ст / подготовлен ООО «НИИ «Интерэкомс» совместно с ЗАО «Проектная ПРАКТИКА». – Доступ из справочно-правовой системы «Консультант Плюс» (дата обращения: 03.04.2022).

13. ГОСТ Р ИСО 21504–2016. Управление проектами, программами и портфелем проектов. Руководство по управлению портфелем проектов : национальный стандарт Российской Федерации : издание официальное : утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 10.10.2016 № 1335-ст / подготовлен ООО «НИИ «Интерэкомс» совместно с ЗАО «Проектная ПРАКТИКА». – Доступ из справочно-правовой системы «Консультант Плюс» (дата обращения: 03.04.2022).

14. Аверчев, И. В. Управленческий учет и отчетность. Постановка и внедрение / И. В. Аверчев. – Москва ; Санкт-Петербург : Вершина, 2008. – 509 с.

15. Алексанов, Д. С. Управление проектами в АПК : учебник для вузов / Д. С. Алексанов, В. М. Кошелев, Н. В. Чекмарева. – Москва : Юрайт, 2022. – 193 с.

16. Анализ стейкхолдеров на примере российских предприятий / О.Б. Зильберштейн, К. В. Невструев, Д. Д. Семенюк [и др.] // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». – 2016. – Т. 8, № 3.

17. Антипенко, Н. А. Применение бюджетирования как элемента управленческого учета для достижения устойчивого развития компании / Н. А. Антипенко // Бухгалтерский учет и анализ. – 2018. – № 3 (255). – С. 46–51.

18. Арчибальд, Р. Д. Управление высокотехнологичными программами и проектами / Р. Д. Арчибальд ; пер. с английского Мамонтова Е. В. ; под ред. Баженова А. Д., Арефьева А. О. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Компания АйТи ; ДМК Пресс, 2010. – 464 с.

19. Бабичева, Н. Э. Развитие практики использования качественных методов оценки рисков инвестиционных проектов / Н. Э. Бабичева, А. С. Родионова // Актуальные проблемы учета, экономического анализа и финансово-хозяйственного контроля деятельности организации : сб. науч. тр. по материалам VIII Междунар. науч.-практ. конф. / Воронежский гос. ун-т. – Воронеж, 2021. – С. 3–7.

20. Балдин, К. В. Управление рисками: учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям экономики и управления / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев. – Москва : ЮНИТИ, 2012. – 511 с.

21. Беленов, О. Н. Комплексная оценка эффективности деятельности индустриальных парков / О. Н. Беленов, Т. Ю. Смольянинова // Современная экономика: проблемы и решения. – 2014. – № 12 (60). – С. 34–46.

22. Белов, Л. Б. Метод ABC (ACTIVITY-BASED COSTING) в распределении операционных затрат комплексного транспортного процесса / Л. Б. Белов // Вестник ГУМРФ им. адмирала Макарова. – 2015. – № 4 (32). – С. 74–83.

23. Беркун, С. Искусство управления IT-проектами / С. Беркун. – Санкт-Петербург : Питер, 2007. – 432 с.

24. Бобрышев, А. Н. Методика KRISIS-анализа в информационном обеспечении решений экономического субъекта / А. Н. Бобрышев //

Экономический анализ: теория и практика. – 2018. – Т. 17, № 2 (473). – С. 285–307.

25. Бобрышев, А. Н. Особенности ведения управленческого учета в системе проектного менеджмента / А. Н. Бобрышев, Н. П. Агафонова // Международный бухгалтерский учет. – 2018. – Т. 21, № 11 (449). – С. 1329–1339.

26. Бобрышев, А. Н. Управленческий учет в условиях кризисных процессов экономики: проблемы теории / А. Н. Бобрышев. – Москва : Русайнс, 2018. – 272 с.

27. Боронина, Л. Н. Основы управления проектами : учебное пособие / Л. Н. Боронина, З. В. Сенук. – 2-е изд., доп. – Екатеринбург : Изд-во Уральского ун-та, 2016. – 134 с.

28. Босенко, Я. В. Управленческая отчетность о финансовых результатах как инструмент планирования и контроля / Я. В. Босенко, Е. И. Костюкова, М. В. Феськова // Вестник Института дружбы народов Кавказа (Теория экономики и управления народным хозяйством). Экономические науки. – 2018. – № 3 (47). – С. 197–211.

29. Бреславцева, Н. А. Управленческая отчетность: классификация, идентификация и императивы / Н. А. Бреславцева // Управленческий учет. – 2010. – № 1. – С. 3–11.

30. Булгакова, С. В. Дифференциация центров ответственности в различных организационных структурах управления / С. В. Булгакова, Д. С. Агапов // Международный бухгалтерский учет. – 2012. – № 9 (207). – С. 16–25.

31. Булгакова, С. В. Калькулирование себестоимости по процессам деятельности в управленческом учете экономического субъекта / С. В. Булгакова, Н. В. Подобедова // Международный бухгалтерский учет. – 2014. – № 45 (339). – С. 14–24.

32. Булгакова, С. В. Моделирование финансовых показателей в стратегическом управленческом учете / С. В. Булгакова // Анализ,

моделирование и прогнозирование экономических процессов : сб. науч. тр. по материалам V Междунар. науч.-практ. Интернет-конф. ; под ред. Л. Ю. Богачковой, В. В. Давниса. – Волгоград, 2013. – С. 41–43.

33. Булгакова, С. В. Система внутриорганизационных стандартов и регламентов управленческого учета / С. В. Булгакова // Вестник Московского государственного университета приборостроения и информатики. Серия: Социально-экономические науки. – 2010. – № 26. – С. 35–44.

34. Булгакова, С. В. Стандарты и регламенты управленческого учета / С. В. Булгакова, Н. В. Коротаева. – Воронеж : Издательский дом ВГУ, 2016. – 174 с.

35. Бухгалтерский управленческий учет : учебное пособие / Е. И. Костюкова, О. В. Ельчанинова, С. А. Тунин [и др.] ; под ред. Е. И. Костюковой. – Москва : КНОРУС, 2014. – 272 с.

36. Бухгалтерский учет и анализ : учебное пособие / Е. И. Костюкова, О. В. Ельчанинова, С. А. Тунин [и др.] ; под ред. Е. И. Костюковой. – 2-е изд., перераб. – Москва : КНОРУС, 2015. – 416 с.

37. Варпаева, И. А. Развитие контрольной функции в системе управленческого учета инвестиционной деятельности / И. А. Варпаева // Международный бухгалтерский учет. – 2015. – № 25 (367). – С. 18–27.

38. Вафин, Э. Я. Управление проектами / Э. Я. Вафин, А. С. Груничев. – Казань : Изд-во Казан. ун-та, 2016. – 198 с.

39. Вахрушина, М. А. Бюджетирование в системе управленческого учета малого бизнеса: методика и организация постановки : монография / М. А. Вахрушина, Л. В. Пашкова. – Москва : ИНФРА-М, 2015. – 114 с.

40. Вахрушина, М. А. Управленческий отчет для менеджеров : учебник / М. А. Вахрушина. – Москва : Кнорус, 2018. – 320 с.

41. Верзух, Э. Управление проектами: ускоренный курс по программе MBA / Э. Верзух. – Москва : Вильямс, 2015. – 480 с.



42. Волкова, О. Н. Бюджетирование и финансовый контроль в коммерческих организациях / О. Н. Волкова. – Москва : Финансы и статистика, 2007. – 272 с.
43. Вольфсон, Б. Гибкое управление проектами и продуктами / Б. Вольфсон. – Санкт-Петербург : Питер, 2016. – 144 с.
44. Гиляровская, Л. Т. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности : учебник / Л. Т. Гиляровская, Д. В. Лысенко, Д. А. Ендовицкий. – Москва : Проспект, 2008. – 360 с.
45. Гиляровская, Л. Т. Экономическая эффективность инвестиций собственника (качественный и финансовый анализ) : монография / Л. Т. Гиляровская, Д. А. Ендовицкий, Б. И. Гусаков. – Москва : Финансы, учет и аудит, 1998. – 397 с.
46. Гольдштейн, Г. Я. Стратегический инновационный менеджмент: учебное пособие / Г. Я. Гольдштейн. – Таганрог : ТРТУ, 2004.
47. Грей, К. Ф. Управление проектами : учебник / К. Ф. Грей, Э. У. Ларсон. – Москва : Дело и Сервис, 2007. – 528 с.
48. Грядунова, А. В. Проектный менеджмент в системе государственного управления: проблемы применения / А. В. Грядунова, О. А. Крюкова, О. В. Леонова // Среднерусский вестник общественных наук. – 2016. – Т. 11, № 4. – С. 203–213.
49. Давнис, В. В. Прогнозные решения в задачах оценки эффективности инвестиционных проектов / В. В. Давнис, М. А. Мартынова // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. – 2009. – № 4 (72). – С. 396–399.
50. Демина, И. Д. Альтернативные методы учета затрат в современной практике калькулирования / И. Д. Демина, И. В. Семенова // Управленческий учет. – 2019. – № 9. – С. 10–21.
51. Демина, И. Д. Методология бюджетирования промышленного предприятия / И. Д. Демина // Управленческий учет. – 2021. – № 12-2. – С. 367–375.

52. Демина, И. Д. Управленческий учет основных средств в коммерческой организации / И. Д. Демина, И. В. Семенова // Управленческий учет. – 2018. – № 9. – С. 14–20.

53. Дитхелм, Г. Управление проектами. В 2 т: Т. 2 ; пер. с немецкого / Г. Дитхелм. – Санкт-Петербург : Издательский дом «Бизнес-пресса», 2004. – 400 с.

54. Друри, К. Управленческий учет для бизнес-решений : учебник / К. Друри ; пер. с английского – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 655с.

55. Ендовицкий, Д. А. Комплексный анализ и контроль инвестиционной деятельности : монография / Д. А. Ендовицкий. – Москва : Финансы и статистика, 2001. – 400 с.

56. Ендовицкий, Д. А. Методика оценки денежных потоков инвестиционного проекта / Д. А. Ендовицкий // Бухгалтерский учет. – 1998. – № 10. – С. 89–94.

57. Иванов, В. В. Управленческий учет для эффективного менеджмента / В. В. Иванов, О. К. Хан. – Москва : ИНФРА-М, 2012. – 208 с.

58. Ивашкевич, В. Б. Бухгалтерский управленческий учет: учебник для вузов / В. Б. Ивашкевич. – Москва : Юристъ, 2003. – 618 с.

59. Ивашкевич, В. Б. Оперативный контроллинг / В. Б. Ивашкевич. – Москва : Магистр ; ИНФРА-М, 2011. – 160 с.

60. Ильдеменов, С. В. Использование проектного управления для создания нового продукта/услуги с максимизированной потребительской ценностью / С. В. Ильдеменов, Р. И. Кутлахметов // Управленческие науки. – 2017. – Т. 7, № 3. – С. 89–99.

61. Ильин, В. В. Проектный менеджмент: практическое пособие / В. В. Ильин. – Москва : Альфа-Пресс, 2007. – 264 с.

62. Инвестиционный климат и методы его исследования: монография / И. М. Подмолодина, В. П. Воронин, С. Н. Чернышова, Н. П. Матыцина. – Воронеж : Воронежский гос. ун-т инженер. технологий, 2015. – 134 с.

63. Исаев, В. В. Организация работы команды проекта: учебное пособие / В. В. Исаев. – Москва : Бизнес-Пресса, 2006. – 235 с.
64. Кеворкова, Ж. А. Об организации внутреннего контроля совместной деятельности / Ж. А. Кеворкова, Н. Г. Сапожникова // Учет. Анализ. Аудит. – 2017. – № 1. – С. 72–82.
65. Кендалл, Дж. И. Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами: максимизация ROI / Дж. И. Кендалл, С. К. Роллинз ; перевод с английского ; под общ. ред. Е. В. Колосовой и А. В. Цветкова. – Москва : ПМСОФТ, 2004. – 569 с.
66. Керцнер, Г. Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости / Г. Керцнер ; перевод с английского ; под ред. А. Д. Баженова. – Москва : АйТи ; ДМК Пресс, 2003. – 318 с.
67. Клычова, Г. С. Формирование управленческой отчетности об инвестициях в долгосрочные активы / Г. С. Клычова, К. А. Парфенова // Международный бухгалтерский учет. – 2022. – Т. 25, № 2 (488). – С. 163–179.
68. Когденко, В. Г. Современные тенденции в бизнес-анализе: исследование экосистемы компании, анализ информационной составляющей бизнес-модели, оценка возможностей роста / В. Г. Когденко, М. В. Мельник // Экономический анализ: теория и практика. – 2017. – Т. 16, № 10 (469). – С. 1878–1897.
69. Коменденко, С. Н. Анализ и оценка эффективности инновационной деятельности коммерческой организации / С. Н. Коменденко // Экономический анализ: теория и практика. – 2003. – № 1 (4). – С. 47–52.
70. Кондраков, Н. П. Бухгалтерский учет : учебник / Н. П. Кондраков. – Москва : ИНФРА-М, 2007. – 592 с.
71. Костюкова, Е. И. Бюджетирование денежных потоков в системе управленческого учета / Е. И. Костюкова // Вестник Института дружбы народов Кавказа (Теория экономики и управления народным хозяйством). Экономические науки. – 2019. – № 1 (49). – С. 21.

72. Крестьянинов, А. Н. Управление проектами : учебное пособие / А. Н. Крестьянинов, Ю. Н. Жулькова ; Нижегород. гос. архитектур.-строит. ун-т. – Н. Новгород : ННГАСУ, 2017. – 89 с.

73. Любушин, Н. П. Методика оценки эффективности инвестиций в разработку конструкционных материалов / Н. П. Любушин, В. Г. Назаров, Г. Ю. Калинин // Экономический анализ: теория и практика. – 2015. – № 26 (425). – С. 2–12.

74. Любушин, Н. П. Учетно-аналитическое обеспечение и оценка непрерывности деятельности организации: отечественные и зарубежные подходы / Н. П. Любушин, Е. Е. Козлова // Экономический анализ: теория и практика. – 2014. – № 19 (368). С. 2–11.

75. Мазур, И. И. Управление проектами : учебное пособие / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге ; под общ. ред. И. И. Мазура. – 2-е изд. – Москва : Омега-Л, 2004 – С. 664.

76. Мак-Грат, Ю. Эффективность затрат в инфраструктурных проектах: сравнение методов составления бюджета в Ирландии и в других странах / Ю. Мак-Грат // Управление проектами и программами. – 2017. – № 4. – С. 264–277.

77. Математические основы управления проектами : учеб. пособие / С. А. Баркалов, В. И. Воропаев, Г. И. Секлетова [и др.] ; под ред. В. Н. Буркова. – Москва : Высшая школа, 2005. – 423 с.

78. Медеяева, З. П. Совершенствование управленческого учета как элемента системы управления затратами организации / З. П. Медеяева, Е. Б. Трунова, В. Г. Широбоков // Вестник Воронежского государственного аграрного университета. – 2019. – Т. 12, № 1 (60). – С. 180–192.

79. Мельник, М. В. Новый виток развития учетно-контрольных и аналитических процессов в цифровой экономике / М. В. Мельник // Учет. Анализ. Аудит. – 2019. – Т. 6, № 1. – С. 96–100.

80. Мизиковский, И. Е. Аналитический учет оценочных обязательств / И. Е. Мизиковский, Е. П. Поликарпова // Вестник Нижегородского

университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. – 2018. – № 3 (51). – С. 34–41.

81. Мизиковский, И. Е. Бухгалтерский управленческий учет : учебное пособие / И. Е. Мизиковский, А. Н. Милосердова, В. Н. Ясенев. – Нижний Новгород : Изд-во Нижегород. гос. ун-та, 2012. – 96 с.

82. Мизиковский, И. Е. Калькулирование затрат на выполнение проекта в инновационной деятельности / И. Е. Мизиковский, С. А. Пивкин // Управленческий учет. – 2015. – № 5. – С. 17–24.

83. Мизиковский, И. Е. Совершенствование методики калькулирования проектной себестоимости продукции судостроения / И. Е. Мизиковский, С. А. Пивкин // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. – 2013. – № 1. – С. 238–240.

84. Молчанова, О. В. Обоснование выбора метода калькулирования себестоимости проектной продукции (работ, услуг) / О. В. Молчанова, Н. В. Гориславская, Н. Ш. Джумакова // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. – 2017. – Т. 79, № 1 (71). – С. 352–359.

85. Нечаев, В. Б. Состояние и перспективы развития проектной управленческой деятельности в РФ / В. Б. Нечаев, Е. А. Филатов // Вестник Иркутского государственного технического университета. – 2015. – № 6 (101). – С. 240–245.

86. Никонова, И. А. Проектный анализ и проектное финансирование / И. А. Никонова. – Москва : Альпина Паблишер, 2012. – 154 с.

87. Никулина, Н. О. Проектный менеджмент в управлении бизнес-процессами : учебное пособие / Н. О. Никулина, И. Ф. Иванова, О. В. Бармин / Уфимск. гос. авиац. техн. ун-т. – Уфа : РИК УГАТУ, 2017. – 260 с.

88. Ньютон, Р. Управление проектами от А до Я / Р. Ньютон. – 7-е изд. – Москва : Альпина Пабл., 2016. – 180 с.

89. От оценки финансового состояния организации к интегрированной методике анализа устойчивого развития / Д. А.

Ендовицкий, Н. П. Любушин, Н. Э. Бабичева, О. М. Купрюшина // Экономический анализ: теория и практика. – 2016. – № 12 (459). – С. 42–65.

90. Оценка бюджета проекта по критериям удовлетворенности акторов / В. Е. Гвоздев, О. Я. Бежаева, Д. Р. Ахметова, Г. Р. Сафина // Онтология проектирования. – 2021. – Т. 11, №3(41). – С. 382–392.

91. Палий, В. Ф. Управленческий учет издержек и доходов (с элементами финансового учета) : учебное пособие / В. Ф. Палий. – Москва : ИНФРА-М, 2009. – 279 с.

92. Пивкин, С. А. Особенности калькулирования накладных расходов при создании инновационного продукта / С. А. Пивкин // Управленческий учет. – 2015. – № 6. – С. 20–28.

93. Пивкин, С. А. Себестоимость инновационного продукта: калькулирование и прогноз / С. А. Пивкин // Международный бухгалтерский учет. – 2016. – № 10 (400). – С. 21–34.

94. Пизенгольц, М. З. Бухгалтерский учет в сельском хозяйстве / М. З. Пизенгольц. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Финансы и статистика, 2002. – 896 с.

95. Пинто, Дж. К. Управление проектами / Дж. К. Пинто. – Санкт-Петербург : Питер, 2004. – 463 с.

96. Платонова, Т. Е. Зарубежный и российский опыт поддержки инвестиционных проектов в агропромышленном комплексе / Т. Е. Платонова // Бизнес. Образование. Право. – 2018. – № 4 (45). – С. 170–175.

97. Подобедова, Н. В. Системный подход в обосновании внутриорганизационных стандартов и регламентов управленческого учета / Н. В. Подобедова // Современная экономика: проблемы и решения. – 2014. – № 3 (51). – С. 161–173.

98. Пожидаева, Т. А. Зарубежный опыт калькулирования себестоимости продукции: учет затрат по стадиям жизненного цикла / Т. А. Пожидаева, Д. Г. Свиридова // Актуальные проблемы учета, экономического анализа и финансово-хозяйственного контроля деятельности организации :

материалы VI Междунар. науч.-практ. конф. / под ред. Д. А. Ендовицкого, Л. С. Коробейниковой. – 2019. – С. 215–218.

99. Полковников, А. В. Управление проектами. Полный курс МВА / А. В. Полковников, М. Ф. Дубовик. – Москва : Олимп-Бизнес, 2017. – 552 с.

100. Развитие внутреннего контроля в системе управления сельскохозяйственным производством: монография / Г. С. Клычова, А. Р. Закирова, А. Р. Валиев, Б. Г. Зиганшин. – Казань : Казанский гос. аграр. ун-т, 2022. – 213 с.

101. Развитие методики внутреннего контроля расчетных операций / Г. С. Клычова, А. Р. Закирова, А. С. Клычова, И. М. Гимадиев // Международный бухгалтерский учет. – 2021. – Т. 24, № 2 (476). – С. 186–205.

102. Развитие управленческого учета и отчетности в коммерческих организациях : монография / Н. Т. Лабынцев, И. Н. Богатая, Е. М. Евстафьева [и др.]. – Ростов-на-Дону : РГЭУ (РИНХ), 2017. – 376 с.

103. Рассказова-Николаева, С. А. Корпоративные стандарты: от концепции до инструкции / С. А. Рассказова-Николаева, С. В. Шебек. – 2-е изд. – Москва : Книжный мир, 2008. – 318 с.

104. Рассказова-Николаева, С. А. Управленческий учет для студентов и менеджеров: учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению подготовки "Менеджмент" / С. А. Рассказова-Николаева, С. В. Шебек, Е. А. Николаев. – Санкт-Петербург : Питер, 2013. – 491 с.

105. Рожкова, Н. К. Оптимизация подготовки и сбора информации для системы учета и бюджетирования в проектных компаниях жилищного строительства / Н. К. Рожкова // Учет. Анализ. Аудит. – 2020. – Т. 7, № 3. – С. 74–82.

106. Рубцова, Е. М. Отражение затрат на инновационную деятельность на счетах бухгалтерского учета / Е. М. Рубцова // Международный бухгалтерский учет. – 2015. – № 19 (361). – С. 2–13.

107. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / Г. В. Савицкая. – 5-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2009. – 536 с.
108. Семина, Л. А. К вопросу классификации инновационно-инвестиционных проектов / Л. А. Семина // Известия Алтайского государственного университета. – 2011. – № 2. – С. 328–330.
109. Сигидов, Ю. И. Управленческая отчетность : учебное пособие / Ю. И. Сигидов, Н. С. Власова. – Краснодар : КубГАУ, 2020 – 112 с.
110. Слободняк, И. А. Классификация бухгалтерской управленческой отчетности / И. А. Слободняк // Международный бухгалтерский учет. – 2011. – № 45 (195). – С. 8–17.
111. Словарь русского языка : в 4 т. / Акад. наук СССР, Институт русского языка ; под ред. А. П. Евгеньевой. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Русский язык, 1984. – Т. 1 : А–Й. – 702 с.
112. Соколов, Я. В. Основы теории бухгалтерского учета / Я. В. Соколов. – Москва : Финансы и статистика, 2000. – 496 с.
113. Справочник бухгалтера / под ред. проф. И. Н. Богатой. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2003. – 480 с.
114. Тернер, Дж. Р. Руководство по проектно-ориентированному управлению / Дж. Р. Тернер. – Москва : Издательский дом Гребенникова, 2007. – 552 с.
115. Товс, А. С. Управление проектами. Стандарты, методы, опыт / А. С. Товс, Г. Л. Ципес. – Москва : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 240 с.
116. Управление исследованиями, разработками и инновационными проектами : учебное пособие / С. В. Валдайцев, О. В. Мотовилов, В. В. Платонов [и др.] ; Санкт.-Петербургский государственный университет ; под ред. С. В. Валдайцева. – Санкт-Петербург : Изд-во Санкт-Петербургского университета, 1995. – 206 с.



117. Управление проектами : учебное пособие / В. Н. Островская, Г. В. Воронцова, О. Н. Момотова [и др.]. – Санкт-Петербург : Лань, 2018. – 400 с.

118. Управление проектами в России : основные понятия. История. Достижения. Перспективы / под ред. В. И. Воропаев; Рос. ассоц. управления проектами. – Москва : АЛАНС, 1995. – 225 с.

119. Управление проектами с Primavera : учебное пособие / В. В. Трофимов, В. Н. Иванов, М. К. Казаков [и др.] / под ред. проф. В. В. Трофимова. – Санкт-Петербург : Изд-во СПбГУЭФ, 2006. – 216 с.

120. Управление проектами: основы профессиональных знаний. Национальные требования к компетентности специалистов (NCB–SOVNET National Competence Baseline Version 3.1) : научное издание / А. А. Андреев, В. Н. Бурков, В. И. Воропаев [и др.]. – Москва : Проектная практика, 2014. – 259 с.

121. Управление проектами: учебник для бакалавров / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко ; под ред. Е. М. Роговой. – Москва : Юрайт, 2013. – 383 с.

122. Управление проектами: фундаментальный курс : учебник / А. В. Алешин, В. М. Аньшин, К. А. Багратиони [и др.] ; под ред. В. М. Аньшина, О. Н. Ильиной ; НИУ «Высшая школа экономики». – Москва : Изд. дом Высшей школы экономики, 2013. – 620 с.

123. Управленческий учет : учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям и направлениям / А. Д. Шеремет, О. Е. Николаева, С. И. Полякова [и др.] ; под ред. А. Д. Шеремета. – 4-е изд., перераб. – Москва : ИНФРА-М, 2009. – 427 с.

124. Управленческий учет в системе менеджмента организации : монография / под ред. Н. Т. Лабынцева. – Ростов-на-Дону : Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2017. – 404 с.

125. Филимонов, В. И. Структура затрат на освоение новой технологии производства гнутого профиля в роликах / В. И. Филимонов, С.

В. Филимонов, И. В. Кокорина // Вестник Ульяновского государственного технического университета. – 2016. – № 2 (74). – С. 72–75.

126. Флеминг, К. У. Управление закупками в проектах : контракты, субконтракты, партнерские отношения / К. У. Флеминг. – Москва : Технологии управления Спайдер, 2008. – 324 с.

127. Харрингтон, Дж. С. Совершенство управления проектами : искусство совершенствования управления проектами / Дж. Харрингтон, Т. Макнеллис ; перевод с английского А. Л. Раскина. – Москва : Стандарты и качество, 2007. – 229 с.

128. Харченко, С. В. Элементы системы внутреннего контроля в зерновой компании / С. В. Харченко // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2020. – Т. 10, № 2. – С. 396–406.

129. Хомицкая, А. Н. Анализ структуры и содержания инновационного процесса и особенностей отражения его в учете / А. Н. Хомицкая // Аудит и финансовый анализ. – 2016. – № 6. – С. 48–57.

130. Хонгрэн, Ч. Т. Бухгалтерский учет: управленческий аспект / Ч. Т. Хонгрэн, Дж. Фостер ; перевод с английского ; под ред. Я. В. Соколова. – Москва : Финансы и статистика, 2004. – 416 с.

131. Хорев, А. И. Управленческий учет и контроль: теория и практика / А. И. Хорев, М. С. Кузьмина, В. Ю. Падалкин. – Москва : Бухгалтерский учет, 2007. – 176 с.

132. Хоружий, Л. И. Проблемы теории, методологии, методики и организации управленческого учета в сельском хозяйстве : монография / Л. И. Хоружий. – Москва : Финансы и статистика, 2004. – 495 с.

133. Хруцкий, В. Е. Системы бюджетирования. Семь шагов по эффективной постановке бюджетирования / В. Е. Хруцкий, Р. В. Хруцкий. – Москва : Финансы и статистика, 2007. – 176 с.

134. Чувашлова, М. В. Информационная безопасность при реализации национальных проектов и роль мониторинга в её обеспечении / М. В.

Чувашлова, Е. А. Воркова, И. В. Белинский // *Управленческий учет*. – 2021. – № 4–2. – С. 304–308.

135. Шароватова, Е. А. Дуализм в развитии управленческого учета: стандартизация и индивидуализация / Е. А. Шароватова, И. А. Омельченко // *Вопросы управления*. – 2018. – № 3 (52). – С. 37–42.

136. Шароватова, Е. А. Проблемы унификации управленческого учета: российская теория и практика использования знаний / Е. А. Шароватова, Т. В. Макаренко // *Международный бухгалтерский учет*. – 2018. – Т. 21, № 6 (444). – С. 657–669.

137. Шеремет, А. Д. Теория управленческого учета / А. Д. Шеремет // *Сибирская финансовая школа*. – 2011. – № 3. – С. 6–10.

138. Шим, Д. К. Основы коммерческого бюджетирования / Д. К. Шим, Дж. Г. Сигел ; перевод с английского. – Санкт-Петербург : Азбука, 2001. – 496 с.

139. Щиборщ, К. В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России / К. В. Щиборщ. – Москва : Дело и Сервис, 2001. – 544 с.

140. Экономический анализ : учебник для вузов / под ред. Л. Т. Гиляровой. – 2-е изд., доп. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 615 с.

141. Arrow, K. J. Evaluating projects and assessing sustainable development in imperfect economies / K. J. Arrow, P. Dasgupta, K.-G. Mäler // *Environmental and resource economics*. – 2003. – № 26 (4). – P. 647–685.

142. Carnegie, G. D. Accounting's past, present and future: The unifying power of history / G. D. Carnegie, C. J. Napier // *Accounting, Auditing and Accountability Journal*. – 2012. – № 25 (2). – P. 328–369.

143. Freeman, R. E. Strategic management: A stakeholder approach / R. E. Freeman. – Boston : Pitman, 1984. – 276 p.

144. Gray, R. New accounts : Towards a reframing of social accounting / R. Gray, A. Brennan, J. Malpas // *Accounting Forum*. – 2014. – № 38 (4). – P. 258–273.

145. PMBOK Guid 4th Edition. Руководство к Своду знаний по управлению проектами, PMI, – Москва : Project Management Institute, 2008.

# Приложения

## Приложение 1

## Таблица

## Нормативная правовая база в сфере проектного менеджмента

Наименование	Сфера применения	Термины и определения
«ГОСТ Р 52806–2007. Менеджмент рисков проектов. Общие положения» (утв. Приказом Ростехрегулирования от 27.12.2007 № 422-ст)	Содержит руководство по менеджменту рисков, возникающих при выполнении проектов	Воздействие риска – мера последствия риска. Распределение риска – распространение риска посредством его распределения между другими участниками. Анализ участников – процесс идентификации участников, их интересов и влияния
«ГОСТ Р 53892–2010. Национальный стандарт Российской Федерации. Руководство по оценке компетентности менеджеров проектов. Области компетентности и критерии профессионального соответствия» (утв. и введен в действие Приказом Росстандарта от 12.10.2010 № 300-ст)	Предназначен для проведения оценки компетентности менеджеров проектов	Продукция проекта – физический предмет, услуга или другое решение, являющееся основным результатом проекта при его завершении. Критерии успеха проекта – меры, описывающие проект. Они могут быть количественными и качественными. Меры могут определяться ранее или разрабатываться в рамках проекта. Они могут применяться по отношению к продукту проекта и управлению проектом
ГОСТ Р 54869–2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом (утв. и введен 22.12.2011 № 1582-ст)	Устанавливает требования к управлению проектом для обеспечения эффективного достижения целей проекта	Базовый план проекта – принятый к исполнению план проекта, содержащий сведения об основных временных и стоимостных параметрах проекта. Бюджет проекта – документ, содержащий общую сумму финансовых средств, распределенных по статьям и временным периодам. Допущение – фактор, который считается верным для проекта без привлечения доказательств. Заинтересованные стороны в проекте – лица или организации, чьи интересы могут быть затронуты в ходе реализации проекта
ГОСТ Р 54870–2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов. (утв. и введен в действие 22.12.2011 № 1583-ст)	Устанавливает требования к управлению портфелем проектов для обеспечения эффективного достижения целей организации и повышения качества принимаемых решений при формировании, мониторинге и контроле реализации портфеля проектов	Портфель проектов – набор компонентов, которые группируются вместе с целью эффективного управления и для достижения стратегических целей организации
ГОСТ Р 54871–2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению программой (утв. и введен в действие 22.12.2011 № 1584-ст)	Устанавливает требования к управлению программой для обеспечения эффективного достижения целей и реализации выгод программы	Программа – совокупность взаимосвязанных проектов и другой деятельности, направленных на достижение общей цели и реализуемых в условиях общих ограничений

<p>ГОСТ Р ИСО 21500–2014. Руководство по проектному менеджменту (утвержден и введен в действие 26.11.2014 № 1873-ст)</p>	<p>Содержит основополагающее руководство по проектному менеджменту и может применяться организациями любого типа, в отношении проектов любых видов, независимо от их сложности, масштаба или продолжительности</p>	<p>Жизненный цикл проекта – определенная последовательность фаз, продолжающаяся от начала до окончания проекта. Реестр рисков – список выявленных рисков, содержащий, в том числе, результаты анализа и планируемые меры по реагированию на риски. Заинтересованное лицо – физическое или юридическое лицо, которое имеет заинтересованность, может влиять на какие-либо аспекты проекта, подвержено или считает себя подверженным какому-либо влиянию со стороны проекта. Справочник структуры декомпозиции работ проекта – документ, содержащий описание всех элементов структуры декомпозиции работ проекта</p>
<p>ГОСТ Р ИСО 21504–2016. Управление проектами, программами и портфелем проектов. Руководство по управлению портфелем проектов (утв. и введен в действие 10.10.2016)</p>	<p>Содержит общие рекомендации и принципы управления портфелями проектов / программ, которые применимы к организациям любого типа и размера</p>	<p>Портфель проектов – набор компонентов, которые группируются вместе с целью эффективного управления и для достижения стратегических целей организации. Менеджер (руководитель) портфеля проектов – лицо или организация, ответственные за управление портфелем проектов, которые могут быть поддержаны командой управления портфелем проектов. Согласование со стратегией – результат выбора и согласования компонентов портфеля для обеспечения вклада в достижение стратегических целей организации</p>

Источник: составлено автором на основании [6], [7], [8], [9], [10], [11], [12].

## Подходы к классификации проектов

Автор	Классификация проектов
Арчибальд Р. [18]	По направлению специализации: <ul style="list-style-type: none"> <li>– оборонные и аэрокосмические проекты;</li> <li>– проекты развития бизнеса и организаций;</li> <li>– телекоммуникационные проекты;</li> <li>– проекты подготовки и проведения мероприятий;</li> <li>– инфраструктурные проекты;</li> <li>– проекты разработки и внедрения информационных систем;</li> <li>– международные и государственные проекты;</li> <li>– проекты медиа- и шоу-бизнеса;</li> <li>– разработка новых продуктов и услуг;</li> <li>– научные исследования и опытно-конструкторские разработки</li> </ul>
Дитхелм Г. [53]	1. Внутренние и внешние проекты. 2. Технические и нетехнические проекты. 3. Большие и малые проекты. 4. Традиционные и нетрадиционные проекты
Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. [75, с. 34]	1. По уровню проекта: проект, программа, система. 2. По масштабу: малый, средний, мегапроект. 3. По сложности: простой, организационно-сложный, технически-сложный, ресурсно-сложный, комплексно-сложный. 4. По срокам реализации: краткосрочный, средний, длительный. 5. По требованиям к качеству: бездефектный, модульный, стандартный. 6. По отношению к среде реализации проекта: внутренний, внешний. 7. По степени уникальности проекта: традиционный и нетрадиционный. 8. По требованиям к ограниченности ресурсов: монопроект, мультипроект. 9. По составу участников: национальный, международный. 10. По характеру целевой задачи: антикризисный, маркетинговый, образовательный, реформирование, инновационный, чрезвычайный. 11. По главной причине возникновения: открывшиеся возможности, чрезвычайная ситуация, необходимость структурно-функциональных преобразований, реструктуризация, реинжиниринг
Крестьянинов А.Н. [72, с. 7]	1. По размеру проекта: мелкие, средние, крупные, очень крупные. 2. По сложности: простые, сложные, очень сложные. 3. По продолжительности периода реализации: краткосрочные (до 3-х лет), среднесрочные (от 3 до 5 лет), долгосрочные (свыше 5 лет). 4. По характеру предметной области проекта: учебно-образовательные, научно-исследовательские, инновационные, инвестиционные, комбинированные проекты. 5. По основным сферам деятельности: социальные, экономические, организационные, технические, смешанные. 6. По составу и структуре проекта различают: монопроекты, мультипроекты, мегапроекты
Никулина Н.О. [87, с. 27]	1. Тип проекта по основной сфере деятельности: организационные, экономические, социальные, технические, научные, смешанные проекты. 2. Состав и структура проекта: монопроекты, мультипроекты, мегапроекты. 3. Масштаб проекта: малые, средние, крупные (мегапроекты или программы). 4. По продолжительности периода: краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные проекты

Боронина Л.Н. [27, с. 17]	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. По масштабу: микропроект, малый, средний, мегапроект.</li> <li>2. По срокам реализации: краткосрочный, средний, долгосрочный.</li> <li>3. По сферам и направлениям деятельности: строительный, инженеринговый, финансовый, исследовательский, маркетинговый, технический, технико-экономический, консалтинговый, научно-технический, экологический, социальный, политический.</li> <li>4. По целевым установкам: престиж-проекты и проекты влияния.</li> <li>5. По особенностям финансирования: инвестиционные, спонсорские, кредитные, бюджетные, благотворительные.</li> <li>6. По затрачиваемым ресурсам и получаемой прибыли: коммерческий, социальный</li> </ol>
Семина Л.А. [108, с. 329]	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. По источникам финансирования проекта: за счет собственных средств; за счет заемных средств; за счет средств бюджета; за счет меценатов; смешанное финансирование.</li> <li>2. По эффективности проекта: высокоэффективные; среднеэффективные; низкоэффективные.</li> <li>3. По затратности проекта: крупнозатратные; средnezатратные; низкозатратные.</li> <li>4. По периоду внедрения проекта: долгосрочные; среднесрочные; краткосрочные.</li> <li>5. По инновационному потенциалу предполагаемой инновации: предполагающие создание новых инноваций; предполагающие обновление существующих инноваций; предполагающие создание модифицированных инноваций.</li> <li>6. По уровню риска проекта: высокорисковые; среднерисковые; низкорисковые.</li> <li>7. По степени привлекательности проекта: высокопривлекательные; низкопривлекательные</li> </ol>

Источник: составлено автором на основании [18], [53], [75], [72], [87], [27], [108].



**Матрица взаимосвязи компетенций специалистов по проектному менеджменту с бухгалтерским и управленческим учетом**

Элементы компетентности	Блоки системной модели	Реализация в бухгалтерском учете	Реализация в управленческом учете
<b>Техническая компетентность</b>			
Успешность управления проектом	Субъекты управления	–	–
<b>Заинтересованные стороны</b>	Субъекты управления	–	+
<b>Требования и цели проекта</b>	Объекты управления	–	+
<b>Риски и возможности</b>	Процесс управления	–	+
<b>Качество</b>	Процесс управления	–	+
Организационная структура проекта	Субъекты управления	–	–
Командная работа	Субъекты управления	–	–
Разрешение проблем	Субъекты управления	–	–
Структуры проекта	Процесс управления	–	–
<b>Замысел и итоговый продукт проекта</b>	Процесс управления	–	+
<b>Время и фазы жизненного цикла проекта</b>	Объекты управления. Процесс управления	–	+
Ресурсы	Процесс управления	+	+
Стоимость и финансы	Процесс управления	+	+
Закупки и контракты	Процесс управления	+	+
Изменения	Процесс управления	–	–
Контроль и отчетность	Процесс управления	+	+
Информация и документация	Процесс управления	+	+
Коммуникации	Процесс управления	–	–
<b>Инициация проекта</b>	Процесс управления	–	+
<b>Закрытие проекта</b>	Процесс управления	–	+
<b>Поведенческая компетентность</b>			
Лидерство	Субъекты управления	–	–
Вовлеченность и мотивация	Субъекты управления	–	–
Самоконтроль	Субъекты управления	–	–
Уверенность в себе	Субъекты управления	–	–
Разрядка	Субъекты управления	–	–
Открытость	Субъекты управления	–	–
Творчество	Субъекты управления	–	–
<b>Ориентация на результат</b>	Субъекты управления	–	+
Продуктивность	Субъекты управления	+	+
Согласование	Субъекты управления	+	+
Переговоры	Субъекты управления	–	–
Конфликты и кризисы	Субъекты управления	–	–
Надежность	Субъекты управления	–	–
Понимание ценностей	Субъекты управления	–	–
Этика	Субъекты управления	–	–

Контекстуальная компетентность			
Ориентация на проект	Объекты управления. Процесс управления	–	–
Ориентация на программу	Объекты управления. Процесс управления	–	–
Ориентация на портфель	Объекты управления. Процесс управления	–	–
Осуществление проектов, программ, портфелей	Процесс управления	–	–
Постоянная организация	Объекты управления	–	–
Бизнес и предпринимательская деятельность	Объекты управления	+	+
Системы, продукты, технологии	Объекты управления	+	+
<b>Управление персоналом</b>	Процесс управления	–	+
Здоровье, безопасность, охрана труда и окружающей среды	Процесс управления	+	+
Финансы	Процесс управления	+	+
Юридические аспекты проекта	Субъекты управления	–	–

Источник: составлено автором на основании [120].

## Состав объектов управленческого учета

Авторы	Объекты управленческого учета
Вахрушина М.А. [40, с. 33]	<p>Группировка объектов управленческого учета по функциям:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Учетная функция управленческого учета: объекты калькулирования фактической себестоимости, затраты, доходы, финансовые результаты, ресурсы, активы, обязательства, капитал, бизнес-процессы.</li> <li>2. Планово-контрольная: бюджеты и отклонения от бюджетизируемых параметров, параметры целевого программно-бюджетного управления, сегменты структурные единицы.</li> <li>3. Коммуникационная: управленческая отчетность, система информационного обеспечения, финансовые и нефинансовые показатели.</li> <li>4. Управленческая: бизнес-процессы, бизнес-модель, центры ответственности, стадии жизненного цикла продукции, виды деятельности, финансовые результаты, инвестиции, денежные потоки.</li> <li>5. Аналитическая: качество, инвестиции, показатели эффективности, величина добавленной стоимости, состояние ресурсов, жизненный цикл продукции, состояние взаимоотношений с поставщиками, покупателями и другими контрагентами, устойчивые и скрытые сигналы ухудшения финансового положения, стратегические проблемы, сильные и слабые стороны организации</li> </ol>
Мизиковский И.Е., Милосердова А.Н., Яснев В.Н. [81, с. 11]	<p>Финансовые объекты управленческого учета: выручка, затраты, активы, финансовые результаты, цены закупок товарно-материальных ценностей, цены реализации.</p> <p>Финансовые объекты управленческого учета: время работы основных производственных рабочих; количество изделий в незавершенном производстве, на складе готовой продукции и отгруженных потребителю; количество забракованных изделий; время работы оборудования; объемы производства и продаж</p>
Рассказова- Николаева С.А. [104]	В соответствии с определением объектов управления выделяются объекты управленческого учета: ресурсы, структурные единицы, процессы (работы, операции), показатели
Костюкова Е.И. [35, с. 15]	Объекты управленческого учета: затраты и доходы организации (ее отдельных структур), трансфертное ценообразование, бюджетирование в системе управленческой отчетности, прочие
Бобрышев А.Н. [26]	Бизнес-процессы, затраты и результаты, их учет, планирование, контроль и управление

Источник: составлено автором на основании [32], [81], [10], [37], [26].



4. Выразите мнение об уровне значимости инструментов управленческого учета по проектам и практическом опыте применения. Оценку необходимо поставить по 5-балльной шкале, где 5 – очень важный показатель и 1 – показатель не имеет большого значения.

	Практический опыт применения	Значимость в системе проектного менеджмента
1	Бюджетирование.	
2	Прогнозирование.	
3	Стратегический учет.	
4	Экологический учет.	
5	Учет затрат на счетах (субсчетах) управленческого учета.	
6	Учет затрат по центрам финансовой ответственности.	
7	Инновационные системы калькулирования (Таргет-костинг, Кайзен-костинг, Lifecycle-costing и др.).	
8	Организация внутреннего контроля.	
9	Трансфертное ценообразование.	
10	Управление рисками.	
11	Управление денежными потоками.	
12	Управленческая отчетность.	
13	Стратегический анализ проекта.	
14	Управленческий анализ.	
15	Анализ безубыточности (CVP-анализ).	
16	Система сбалансированных показателей.	
17	Ключевые показатели эффективности (KPI).	
18	План-фактный анализ.	
19	Анализ финансового состояния.	
20	Функционально-стоимостной анализ.	

5. По вашему мнению, какой объект учета затрат наиболее объективный в проектном менеджменте? Оценку необходимо поставить по шкале: очень важный, важный, не очень важный и показатель не имеет большого значения.

- 1 Вид продукции.
- 2 Вид деятельности экономического субъекта.
- 3 Центры финансовой ответственности.
- 4 Структурные подразделения.
- 5 Фазы цикла проекта.
- 6 Виды проектной деятельности.
- 7 Стадии управления проектом.

6. Выразите мнение об уровне значимости видов управленческих по проектам. Оценку необходимо поставить по шкале: очень важный, важный, не очень важный и показатель не имеет большого значения.

- 1 Отчеты по балансу экономического субъекта.
- 2 Отчеты по финансовому результату.
- 3 Отчеты по движению денежных средств.
- 4 Отчеты о достижении плановых показателей.
- 5 Отчеты об эффективности работ проекта.
- 6 Другое \_\_\_\_\_.

7. Выразите мнение об уровне значимости видов экономического анализа по проектам. Оценку необходимо поставить по шкале: очень важный, важный, не очень важный и показатель не имеет большого значения.

- 1 Стратегический анализ проекта.
- 2 Анализ технической реализуемости проекта и инновационного потенциала.
- 3 Институциональный анализ.
- 4 Экологический анализ.
- 5 Коммерческий анализ.
- 6 Финансово-экономический анализ.
- 7 Анализ рисков проекта.
- 8 Другое \_\_\_\_\_.

8. По вашему мнению, какие ограничения наиболее значимы для развития инструментов управленческого учета в системе проектного менеджмента. Оценку необходимо поставить по 5-балльной шкале, где 5 – очень важный показатель и 1 – показатель не имеет большого значения.

- 1 Квалификация работников.
- 2 Отсутствие мотивации персонала.
- 3 Сложность внедрения автоматизированных программ.
- 4 Различия в сроках реализации проекта.
- 5 Применение традиционных принципов к учетному сопровождению.
- 6 Необходимость оценки уникальных показателей реализации проекта.
- 7 Низкая эффективность.
- 8 Высокая стоимость внедрения.
- 9 Другое \_\_\_\_\_.


9. Охарактеризуйте значимость и актуальность выбранной темы исследования «Развитие управленческого учета по проектам».

---

К какой группе Вы относитесь?

1. Работник бухгалтерии, финансового отдела, планово-экономической службы.
2. Специалист в сфере проектного менеджмента.
3. Преподаватель, научный сотрудник.

Какую должность Вы занимаете? (Если в предыдущем вопросе выбран вариант 1, 2)

1. Финансовый директор.
2. Главный бухгалтер.
3. Бухгалтер.
4. Экономист.
5. Менеджер, руководитель проекта.
6. Другое \_\_\_\_\_.

Ваша организация осуществляет деятельность в следующей сфере:

1. Бюджетное учреждение.
2. Промышленность.
3. Социальная сфера.
4. Строительство.
5. Энергетика.
6. Телекоммуникации.
7. Информационные технологии.
8. Образование.
9. Сельское хозяйство.
10. Торговля.
11. Прочее \_\_\_\_\_.

Ваш профессиональный стаж составляет?

1. 1–2 года.
2. 3–5 лет.
3. 6–10 лет.
4. Более 10 лет.

Уровень вашего профессионального образования:

1. Среднее профессиональное образование.
2. Высшее образование – бакалавриат.
3. Высшее образование – специалитет, магистратура.
4. Высшее образование – подготовка кадров высшей квалификации.

**Благодарим за участие в опросе!**

### Результаты анкетирования на тему «Развитие управленческого учета в системе проектного менеджмента»



Рис. Оценка мнений респондентов по вопросу значимости целей управленческого учета в системе проектного менеджмента, голосов

Источник: составлено автором на основании данных анкетирования



Рис. Необходимость совершенствования информационного обеспечения в системе проектного менеджмента, голосов

Источник: составлено автором на основании данных анкетирования



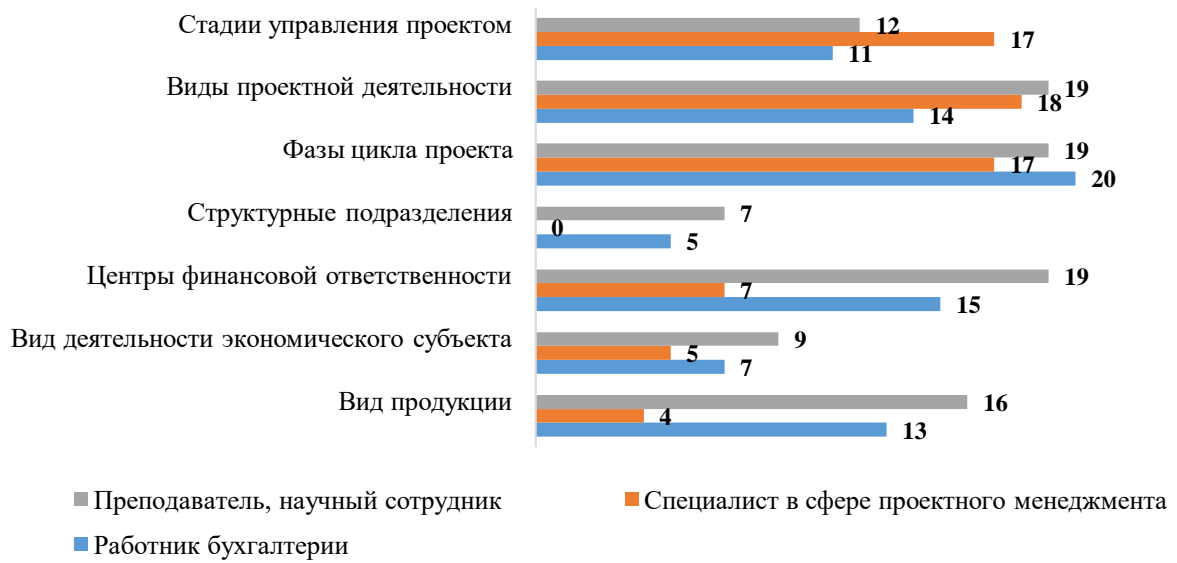


Рис. Выявление наиболее объективного объекта учета затрат в проектном менеджменте, голосов

Источник: составлено автором на основании данных анкетирования



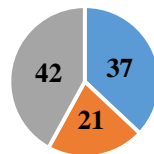
Рис. Значимость видов управленческих отчетов по проектам, голосов

Источник: составлено автором на основании данных анкетирования



Рис. Значимость видов экономического анализа по проектам, голосов

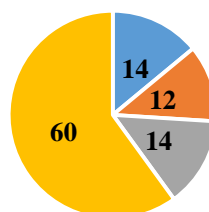
Источник: составлено автором на основании данных анкетирования



- 1. Работник бухгалтерии, финансового отдела, планово-экономической службы.
- 2. Специалист в сфере проектного менеджмента.
- 3. Преподаватель, научный сотрудник.

Рис. Пол респондентов, %

Источник: составлено автором на основании данных анкетирования



- 1. 1–2 года
- 2. 3–5 лет
- 3. 6–10 лет
- 4. Более 10 лет

Рис. Профессиональный стаж респондентов, %

Источник: составлено автором на основании данных анкетирования



Рис. Сфера деятельности респондентов, %

Источник: составлено автором на основании данных анкетирования



Рис. Масштабы деятельности организаций респондентов, %

Источник: составлено автором на основании данных анкетирования

Таблица – Аналитическая справка по результатам анкетирования

Область исследования	Приоритетные ответы						Невостребованные ответы					
	Фокус-группа											
	Преподаватель, научный сотрудник		Специалист в сфере проектного менеджмента		Работник бухгалтерии		Преподаватель, научный сотрудник		Специалист в сфере проектного менеджмента		Работник бухгалтерии	
	Формулировка ответа	%	Формулировка ответа	%	Формулировка ответа	%	Формулировка ответа	%	Формулировка ответа	%	Формулировка ответа	%
Какие цели управленческого учета по проектам можно отнести к ключевым?	Повышение эффективности реализации проекта	28	Повышение эффективности реализации проекта	33	Формирование бизнес-модели	33	Формирование добавленной стоимости	3	Формирование добавленной стоимости	4	Координация деятельности структурных подразделений	2
	Координация деятельности структурных подразделений	22	Составление информационной базы для стейкхолдеров	20	Формирование добавленной стоимости	20	Мотивация персонала / Сокращение сроков реализации проекта	8	Предотвращение банкротства экономического субъекта	7	Сокращение сроков реализации проекта	5
Какие элементы системы информационного обеспечения требуют совершенствования в проектном менеджменте?	Управленческая отчетность	22	Управленческая отчетность	23	Автоматизация учетно-аналитического обеспечения	23	Внутренний контроль	10	Автоматизация учетно-аналитического обеспечения	14	Управленческая отчетность	14
	Автоматизация учетно-аналитического обеспечения	19	Аналитическое обеспечение	21	Аналитическое обеспечение	18	Планирование деятельности	15	Внутренний контроль	14	Планирование деятельности	15
Какой объект учета затрат наиболее объективный в проектном менеджменте?	Фазы цикла проекта	24	Виды проектной деятельности	26	Центры финансовой ответственности	19	Вид деятельности экономического субъекта	8	Структурные подразделения	0	Структурные подразделения	7
	Центры финансовой ответственности	18	Фазы цикла проекта / Стадии управления проектом	25	Фазы цикла проекта / Процессы реализации проекта	19	Структурные подразделения	6	Вид продукции	6	Вид деятельности экономического субъекта	9

Продолжение таблицы

Выразите мнение об уровне значимости видов управленческих отчетов по проектам?	Отчет о достижении плановых показателей	24	Отчеты по движению денежных средств	27	Отчет о достижении плановых показателей	25	Отчеты по балансу экономического субъекта	12	Отчеты по балансу экономического субъекта	10	Отчеты по балансу экономического субъекта	11
	Отчеты по финансовому результату	23	Отчеты об эффективности работ проекта	24	Отчеты по финансовому результату / Отчеты об эффективности работ проекта	24	Отчеты по движению денежных средств	21	Отчеты по финансовому результату	17	Отчеты по движению денежных средств	16
Выразите мнение об уровне значимости видов экономического анализа по проектам?	Анализ рисков проекта	26	Анализ рисков проекта	23	Анализ рисков проекта / Финансово-экономический анализ	23	Институциональный анализ	3	Институциональный анализ	1	Институциональный анализ	2
	Стратегический анализ проекта	24	Стратегический анализ проекта	23	Анализ технической реализуемости проекта и инновационного потенциала	23	Коммерческий анализ	4	Коммерческий анализ	11	Экологический анализ	3

Источник: составлено автором на основании данных анкетирования.

## Фрагмент устава проекта 1

Определение проекта	
Название проекта:	Открытие мельницы
Организаторы:	СПК колхоз-племзавод «Казьминский»
Сроки реализации:	01.04.2015–01.04.2020
Подготовил:	Проскурин Алексей Петрович, заместитель председателя
Содержание и обоснование проекта	
Цель проекта	Организация условий для производства муки 1 сорта, муки 2 сорта, муки высшего качества
Задачи проекта	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Создание технических и технологических условий для производства муки (строительство производственного помещения, приобретение оборудования и т. д.).</li> <li>2. Набор новых работников и повышение квалификации действующих работников по производству муки.</li> <li>3. Производство муки 1 сорта, муки 2 сорта, муки высшего качества в течение года.</li> <li>4. Реализация произведенной муки в течение года (заключение договоров о продаже, отгрузка)</li> </ol>
Обоснование инициации проекта (внутренние и/или внешние предпосылки)	<p>Внутренние предпосылки:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Необходимость выхода на новые рынки сбыта.</li> <li>2. Поддержание устойчивого финансового состояния за счет диверсификации производства.</li> </ol> <p>Внешние предпосылки:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Увеличение конкуренции на сельскохозяйственном рынке в результате увеличения производителей сельскохозяйственного сырья малых и средних форм хозяйствования.</li> <li>2. Повышение закупочных цен сельскохозяйственного сырья</li> </ol>
Стратегические цели компании, на которые работает проект	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Увеличение ассортимента производимой продукции.</li> <li>2. Расширение рынков сбыта продукции.</li> <li>3. Распределение ресурсов хозяйствующего субъекта между видами производств с различными технологическими циклами</li> </ol>
Описание продукта проекта	См. Приложение № 1 «Концепция продукта»
Стейкхолдеры (ключевые участники проекта и лица, заинтересованные в его результатах)	
Стейкхолдеры	Основные интересы
Собственники (акционеры)	Развитие организации, увеличение рентабельности производства.
Команда проекта	Достижение цели и задач проекта в установленные сроки, выполнение бюджета проекта.
Сотрудники	Увеличение оплаты труда в связи с реализацией проекта.
Поставщики материалов и услуг для проекта	Увеличение объемов поставок материалов и оказания услуг, своевременная оплата.
Покупатели	Приобретение продукции по приемлемым ценам.
Органы власти и общественные институты	Увеличение налоговых платежей, рабочих мест, сохранение экологического баланса на территориях сельскохозяйственного производства
Факторы успеха	
Ограничения	<p>По срокам: 6 лет</p> <p>По бюджету: 81 724 715,8 руб.</p> <p>По качеству: организация производства муки 1 сорта, муки 2 сорта, муки высшего качества, соответствующей ГОСТ</p>

## Фрагмент устава проекта 2

Определение проекта	
Название проекта:	Умный виварий
Организаторы:	ООО НПО «Биотехнологии будущего»
Сроки реализации:	26.04.2022 г.- 08.07.2022 г.
Подготовил:	Сидельников Дмитрий Алексеевич, генеральный директор
Содержание и обоснование проекта	
Цель проекта	Повышение эффективности управления производственным процессом содержания птицы.
Задачи проекта	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Оборудовать выделенное помещение (клетки и стеллажи, моечные машины, логистическое оборудование, оборудование для идентификации, оборудование для поведенческих исследований).</li> <li>2. Организовать видеонаблюдение за птицей в двух секциях с последующим хранением этих данных.</li> <li>3. Проанализировать концентрацию птицы внутри секций на протяжении эксперимента.</li> <li>4. Подготовить отчет о концентрации птицы за период.</li> <li>5. Подготовить аналитическую записку с подробным описанием выполненных работ.</li> <li>6. Разработать ML-модель, распознающую птиц на видеозаписях с камеры.</li> </ol>
Описание продукта проекта	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Две секции вивария с установленной IP-видеокамерой на кронштейне.</li> <li>2. Специально выделенная комната с установленным видеосервером для подключения к видеокамере.</li> <li>3. Установленный веб-интерфейс видеосервиса с функциями управления камерой: изменения настроек разрешения, степени сжатия видеоизображения и прочих параметров.</li> <li>4. ML-модель, распознающую птиц на видеозаписях с камеры.</li> </ol>
Стейкхолдеры (ключевые участники проекта и лица, заинтересованные в его результатах)	
Стейкхолдеры:	Основные интересы:
Собственники (акционеры)	Развитие организации, увеличение рентабельности производства.
Команда проекта	Достижение цели и задач проекта в установленные сроки, выполнение бюджета проекта.
Сотрудники	Увеличение оплаты труда в связи с реализацией проекта.
Поставщики материалов и услуг для проекта	Увеличение объемов поставок материалов и оказания услуг, своевременная оплата.
Органы власти и общественные институты	Увеличение налоговых платежей, рабочих мест, сохранение экологического баланса на территориях сельскохозяйственного производства.
Факторы успеха	
Ограничения	<p>По срокам: 74 дня  По бюджету: 4 000 000,00 руб.  По качеству:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Эксплуатация разработанных моделей и хранение данных осуществляется в защищенном контуре на облачных ресурсах SberCloud ML Space.</li> <li>-Участие ведущих экспертов (менеджеров экономически успешных проектов в разных отраслях бизнеса).</li> </ul>

Учет затрат и определение финансового результата проекта «Открытие  
мельницы»

№ п/п	Содержание операции	Дебет	Кредит	Сумма, руб.
Фаза – Концепция				
1.1	Отражены затраты на управление проектами	27 «Затраты на управление проектами» субсчет 1 «Фаза проекта концепция»	70 «Расчеты с персоналом об оплате труда», 69 «Расчеты по социальному страхованию и обеспечению», 10 «Материалы», 60 «Расчеты с поставщиками и подрядчиками»	99399,00
1.2	Отражены затраты на обеспечение проектов	23 «Вспомогательные производства» субсчет 9.1 «Фаза проекта концепция»	70 «Расчеты с персоналом об оплате труда», 69 «Расчеты по социальному страхованию и обеспечению», 10 «Материалы», 60 «Расчеты с поставщиками и подрядчиками»	49789,00
Фаза – Разработка				
2.1	Отражены затраты на управление проектами	27 «Затраты на управление проектами» субсчет 2 «Фаза проекта разработка»	70 «Расчеты с персоналом об оплате труда», 69 «Расчеты по социальному страхованию и обеспечению», 10 «Материалы», 60 «Расчеты с поставщиками и подрядчиками»	328343,00
2.2	Отражены затраты на обеспечение проектов	23 «Вспомогательные производства» субсчет 9.2 «Фаза проекта разработка»	70 «Расчеты с персоналом об оплате труда», 69 «Расчеты по социальному страхованию и обеспечению», 10 «Материалы», 60 «Расчеты с поставщиками и подрядчиками»	121265,00
Фаза – Реализация				
3.1	Отражены затраты на управление проектами	27 «Затраты на управление проектами» субсчет 3 «Фаза проекта реализация»	70 «Расчеты с персоналом об оплате труда», 69 «Расчеты по социальному страхованию и обеспечению», 10 «Материалы», 60 «Расчеты с поставщиками и подрядчиками», 71 «Расчеты с подотчетными лицами»	1161527,00
3.2	Отражены затраты на обеспечение проектов	23 «Вспомогательные производства» субсчет 9.3 «Фаза проекта реализация»	70 «Расчеты с персоналом об оплате труда», 69 «Расчеты по социальному страхованию и обеспечению», 10 «Материалы», 60 «Расчеты с поставщиками и подрядчиками», 71 «Расчеты с подотчетными лицами»	5785763,12



3.3	Отражены капитализируемые затраты на создание результата проекта	08 «Вложения во внеоборотные активы» субсчет 11 «Фаза проекта реализация»	70 «Расчеты с персоналом об оплате труда», 69 «Расчеты по социальному страхованию и обеспечению», 10 «Материалы», 60 «Расчеты с поставщиками и подрядчиками», 71 «Расчеты с подотчетными лицами», 02 «Амортизация основных средств», 76 «Расчеты с разными дебиторами и кредиторами»	22423664,00
3.4	Принятие к учету результата проекта	01 «Основные средства» субсчет 12 «Основные средства, полученные от проектной деятельности»	08 «Вложения во внеоборотные активы» субсчет 11 «Фаза проекта реализация»	22423664,00
3.5	Отражены текущие затраты на создание результата проекта	20 «Основное производство» субсчет 5 «Фаза проекта реализация»	70 «Расчеты с персоналом об оплате труда», 69 «Расчеты по социальному страхованию и обеспечению», 10 «Материалы», 60 «Расчеты с поставщиками и подрядчиками», 71 «Расчеты с подотчетными лицами», 02 «Амортизация основных средств», 76 «Расчеты с разными дебиторами и кредиторами»	51510246,59
3.6	Принятие к учету результата проекта (мука сорт 1)	43 «Готовая продукция» субсчет 6 «Готовая продукция, полученная от проектной деятельности»	20 «Основное производство» субсчет 5 «Фаза проекта реализация»	13950000,00
3.7	Принятие к учету результата проекта (мука сорт 2)	43 «Готовая продукция» субсчет 6 «Готовая продукция, полученная от проектной деятельности»	20 «Основное производство» субсчет 5 «Фаза проекта реализация»	149062,50
3.8	Принятие к учету результата проекта (мука высшего сорта)	43 «Готовая продукция» субсчет 6 «Готовая продукция, полученная от проектной деятельности»	20 «Основное производство» субсчет 5 «Фаза проекта реализация»	32014237,50
3.9	Принятие к учету результата проекта (отруби)	43 «Готовая продукция» субсчет 6 «Готовая продукция, полученная от проектной деятельности»	20 «Основное производство» субсчет 5 «Фаза проекта реализация»	5396946,59

Фаза – Завершение				
4.1	Отражены затраты на управление проектами	27 «Затраты на управление проектами» субсчет 4 «Фаза проекта завершение»	70 «Расчеты с персоналом об оплате труда», 69 «Расчеты по социальному страхованию и обеспечению», 10 «Материалы», 60 «Расчеты с поставщиками и подрядчиками»	172000,00
4.2	Отражены затраты на обеспечение проектов	23 «Вспомогательные производства» субсчет 9.4 «Фаза проекта завершение»	70 «Расчеты с персоналом об оплате труда», 69 «Расчеты по социальному страхованию и обеспечению», 10 «Материалы», 60 «Расчеты с поставщиками и подрядчиками»	32000,00
Определение результатов проектов				
5.1	Списаны затраты на управление проектами	90 «Продажи» субсчет 2.2 «Себестоимость проектной деятельности»	27 «Затраты на управление проектами»	1761269,00
5.2	Списаны затраты на обеспечение проектов	90 «Продажи» субсчет 2.2 «Себестоимость проектной деятельности»	23 «Вспомогательные производства»	5988817,12
5.3	Списана себестоимость готовой продукции, полученной от проектной деятельности	90 «Продажи» субсчет 2.2 «Себестоимость проектной деятельности»	43 «Готовая продукция» субсчет 6 «Готовая продукция, полученная от проектной деятельности»	51510246,59
5.4	Начислена выручка покупателя готовой продукции, полученной от проектной деятельности	62 «Расчеты с покупателями и заказчиками»	90 «Продажи» субсчет 1.2 «Выручка от проектной деятельности»	61812295,91
5.5	Отражен финансовый результат (прибыль) от проектной деятельности	90 «Продажи» субсчет 9 «Прибыль (убыток) от реализации проекта»	99 «Прибыли и убытки» субсчет 8 «Прибыли и убытки от проектной деятельности»	10302049,32

Источник: составлено автором

Таблица

## Учет затрат и определение финансового результата проекта

## «Умный виварий»

№ п/п	Содержание операции	Дебет	Кредит	Сумма, руб.
фаза – Концепция				
1.1	Отражены затраты на управление проектами, в т.ч.:	X	x	78413,00
	Оплата труда с отчислениями на социальные нужды руководителю проекта	27 «Затраты на управление проектами» субсчет 1 «Фаза проекта концепция»	70 «Расчеты с персоналом об оплате труда», 69 «Расчеты по социальному страхованию и обеспечению»	62413
	Содержание основных средств (ремонт офисной техники)	27 «Затраты на управление проектами» субсчет 1 «Фаза проекта концепция»	10 «Материалы»	2000
	Материалы (канцелярские товары)	27 «Затраты на управление проектами» субсчет 1 «Фаза проекта концепция»	10 «Материалы»	8000
	Прочие затраты (услуги по обслуживанию программного обеспечения)	27 «Затраты на управление проектами» субсчет 1 «Фаза проекта концепция»	60 «Расчеты с поставщиками и подрядчиками»	6000
1.2	Отражены затраты на обеспечение проектов (расходные материалы)	23 «Вспомогательные производства» субсчет 9.1 «Фаза проекта концепция»	10 «Материалы»	9587,00
фаза – Разработка				
2.1	Отражены затраты на управление проектами	27 «Затраты на управление проектами» субсчет 2 «Фаза проекта разработка»	70 «Расчеты с персоналом об оплате труда», 69 «Расчеты по социальному страхованию и обеспечению», 10 «Материалы», 60 «Расчеты с поставщиками и подрядчиками»	66347,00
2.2	Отражены затраты на обеспечение проектов	23 «Вспомогательные производства» субсчет 9.2 «Фаза проекта разработка»	70 «Расчеты с персоналом об оплате труда», 69 «Расчеты по социальному страхованию и обеспечению», 10 «Материалы», 60 «Расчеты с поставщиками и подрядчиками»	33653,00
фаза – Реализация				
3.1	Отражены затраты на управление проектами	27 «Затраты на управление проектами» субсчет 3 «Фаза проекта реализация»	70 «Расчеты с персоналом об оплате труда», 69 «Расчеты по социальному страхованию и обеспечению», 10 «Материалы», 60 «Расчеты с поставщиками и подрядчиками», 71 «Расчеты с подотчетными лицами»	112000,00

3.2	Отражены затраты на обеспечение проектов	23 «Вспомогательные производства» субсчет 9.3 «Фаза проекта реализация»	70 «Расчеты с персоналом об оплате труда», 69 «Расчеты по социальному страхованию и обеспечению», 10 «Материалы», 60 «Расчеты с поставщиками и подрядчиками», 71 «Расчеты с подотчетными лицами»	150000,00
3.3	Отражены капитализируемые затраты на создание результата проекта (основные средства, нематериальный актив)	08 «Вложения во внеоборотные активы» субсчет 11 «Фаза проекта реализация»	70 «Расчеты с персоналом об оплате труда», 69 «Расчеты по социальному страхованию и обеспечению», 10 «Материалы», 60 «Расчеты с поставщиками и подрядчиками», 71 «Расчеты с подотчетными лицами», 02 «Амортизация основных средств», 76 «Расчеты с разными дебиторами и кредиторами»	3021941,0 0
3.4	Принятие к учету результата проекта (клетки и стеллажи)	01 «Основные средства» субсчет 12 «Основные средства, полученные от проектной деятельности»	08 «Вложения во внеоборотные активы» субсчет 11 «Фаза проекта реализация»	728802,30
3.5	Принятие к учету результата проекта (моечные машины, логистическое оборудование)	01 «Основные средства» субсчет 12 «Основные средства, полученные от проектной деятельности»	08 «Вложения во внеоборотные активы» субсчет 11 «Фаза проекта реализация»	607335,30
3.6	Принятие к учету результата проекта (оборудование для идентификации, оборудование для поведенческих исследований)	01 «Основные средства» субсчет 12 «Основные средства, полученные от проектной деятельности»	08 «Вложения во внеоборотные активы» субсчет 11 «Фаза проекта реализация»	1093203,0 0
3.7	Принятие к учету результата проекта (нематериальный актив - ML-модель, распознающая птиц на видеозаписях с камеры)	04 «Нематериальные активы» субсчет 04.1 «Нематериальные активы, полученные от проектной деятельности»	08 «Вложения во внеоборотные активы» субсчет 11 «Фаза проекта реализация»	592600,00
3.8	Отражены текущие затраты на создание результата проекта (подготовка отчета о концентрации птицы за период; подготовка аналитической записки с подробным описанием выполненных работ)	20 «Основное производство» субсчет 5 «Фаза проекта реализация»	70 «Расчеты с персоналом об оплате труда», 69 «Расчеты по социальному страхованию и обеспечению», 10 «Материалы», 60 «Расчеты с поставщиками и подрядчиками», 71 «Расчеты с подотчетными лицами», 02 «Амортизация основных средств», 76 «Расчеты с разными дебиторами и кредиторами»	428059,00

фаза – Завершение				
4.1	Отражены затраты на управление проектами	27 «Затраты на управление проектами» субсчет 4 «Фаза проекта завершение»	70 «Расчеты с персоналом об оплате труда», 69 «Расчеты по социальному страхованию и обеспечению», 10 «Материалы», 60 «Расчеты с поставщиками и подрядчиками»	68000,00
4.2	Отражены затраты на обеспечение проектов	23 «Вспомогательные производства» субсчет 9.4 «Фаза проекта завершение»	70 «Расчеты с персоналом об оплате труда», 69 «Расчеты по социальному страхованию и обеспечению», 10 «Материалы», 60 «Расчеты с поставщиками и подрядчиками»	32000,00
Определение результатов проектов				
5.1	Списаны затраты на управление проектами	90 «Продажи» субсчет 2.2 «Себестоимость проектной деятельности»	27 «Затраты на управление проектами»	324760,00
5.2	Списаны затраты на обеспечение проектов	90 «Продажи» субсчет 2.2 «Себестоимость проектной деятельности»	23 «Вспомогательные производства»	225240,00
5.3	Списаны текущие затраты себестоимость готовой продукции, полученной от проектной деятельности	90 «Продажи» субсчет 2.2 «Себестоимость проектной деятельности»	20 «Основное производство» субсчет 5 «Фаза проекта реализация»	428059,00
5.5	Отражен финансовый результат (убыток) от проектной деятельности	99 «Прибыли и убытки» субсчет 8 «Прибыли и убытки от проектной деятельности»	90 «Продажи» субсчет 9 «Прибыль (убыток) от реализации проекта»	978059,00

Источник: составлено автором

Калькуляционный лист № 1 исчисления фактической себестоимости проекта			
Наименование проекта	Открытие мельницы		
Менеджер проекта	Левченко А.В.		
Планируемый период реализации	01.04.2015–01.04.2020		
Статьи затрат	Сумма, руб.		
	План	Факт	Отклонения
Фаза проекта – Концепция	X	X	X
<i>Период реализации</i>	01.04.2015– 30.06.2015	01.04.2015– 30.06.2015	0
Затраты на управление	100900	99399	–1501
Оплата труда с отчислениями на социальные нужды	60000	60000	0
Содержание основных средств	900	900	0
Амортизация нематериальных активов	0	0	0
Материалы	5000	5400	400
Работы и услуги сторонних организаций	3000	3000	0
Представительские затраты	0	0	0
Командировочные затраты	23000	21833	–1167
Прочие затраты	9000	8266	–734
Затраты на обеспечение	49100	49789	689
Оплата труда с отчислениями на социальные нужды	30000	30000	0
Содержание основных средств	1000	861	–139
Материалы	1500	1690	190
Работы и услуги сторонних организаций	3600	3500	–100
Командировочные затраты	0	738	738
Прочие затраты	13000	13000	0
<b>Себестоимость фазы проекта – Концепция</b>	<b>150000</b>	<b>149188</b>	<b>–812</b>
Фаза проекта – Разработка	X	X	X
<i>Период реализации</i>	01.07.2015– 31.03.2016	01.07.2015– 31.03.2016	0
Затраты на управление	330000	328343	–1657
Оплата труда с отчислениями на социальные нужды команды проекта	120000	120000	0
Затраты на повышение квалификации по направлению проектного менеджмента	70000	70000	0
Услуги по поддержке программного обеспечения	80000	80000	0
Затраты на компьютерную безопасность	6000	6000	0
Материалы	17000	15680	–1320
Содержание и ремонт основных средств	2000	2100	100
Амортизация нематериальных активов	0	0	0
Работы и услуги сторонних организаций	5000	4500	–500
Представительские затраты	0	0	0
Командировочные затраты	30000	29763	–237
Прочие затраты	0	300	300

Затраты на обеспечение	120000	121265	1265
Оплата труда с отчислениями на социальные нужды	30000	30000	0
Услуги по поддержке программного обеспечения	0	0	0
Затраты на оплату вневедомственной и пожарной охраны	20000	20000	0
Затраты на компьютерную безопасность	0	0	0
Затраты на создание необходимых санитарно-гигиенических условий	25000	25488	488
Затраты по охране труда и технике безопасности	15000	15034	34
Материалы	20000	19743	-257
Содержание и ремонт основных средств	0	1000	1000
Амортизация нематериальных активов	0	0	0
Работы и услуги сторонних организаций	10000	10000	0
Командировочные затраты	0	0	0
Прочие затраты	0	0	0
<b>Себестоимость фазы проекта – Разработка</b>	<b>450000</b>	<b>449608</b>	<b>-392</b>
Фаза проекта – Реализация	x	x	X
<i>Период реализации</i>	01.04.2016– 31.01.2020	01.04.2016– 28.02.2021	13 мес.
Затраты на управление	1413000	1161527	-251473
Оплата труда с отчислениями на социальные нужды команды проекта	500000	500000	0
Услуги по поддержке программного обеспечения	40000	40000	0
Затраты на компьютерную безопасность	8000	8000	0
Материалы	200000	217528	17528
Содержание и ремонт основных средств	200000	198355	-1645
Амортизация нематериальных активов	0	0	0
Работы и услуги сторонних организаций	400000	130000	-270000
Представительские затраты	15000	15000	0
Командировочные затраты	30000	31644	1644
Прочие затраты	20000	21000	1000
Затраты на обеспечение	5795000	5785763,12	-9236,88
Оплата труда с отчислениями на социальные нужды	30000	30000	0
Услуги по поддержке программного обеспечения	0	0	0
Затраты на оплату вневедомственной и пожарной охраны	5000	5000	0
Затраты на компьютерную безопасность	0	0	0
Затраты на создание необходимых санитарно-гигиенических условий	60000	59688	-312
Затраты по охране труда и технике безопасности	10000	10000	0
Материалы	5000	5000	0
Ремонт основных средств	100000	108133,34	8133,34
Запасные части, ремонтные материалы	350000	336213,42	-13786,58
Амортизация нематериальных активов	0	0	0

Услуги автотранспорта	1500000	1510242,91	10242,91
Услуги машинно-тракторного парка	110000	102060,6	-7939,4
Услуги сторонних организаций	400000	375236,27	-24763,73
Водоснабжение	5000	5751,9	751,9
Газоснабжение	220000	216619,06	-3380,94
Электроснабжение	3000000	3021317,62	21317,62
Командировочные затраты	0	0	0
Затраты на рекламу	0	0	0
Прочие затраты	0	500	500
<b>Затраты на создание результата проекта</b>	<b>73716715,8</b>	<b>73933910,59</b>	<b>217194,79</b>
<b>Капитализируемые затраты:</b>	<b>22462000</b>	<b>22423664</b>	<b>-38336</b>
Затраты на создание и приобретение основных средств, в т.ч.	22462000	22423664	-38336
Анализатор инфракрасный «Инфраскан»	640000	640000	0
Ангарный склад	1000000	983629	-16371
Весовая	650000	674946	24946
Весовыбойный аппарат для муки	2350000	2345000	-5000
Весы автомобильные Оптима А 40-12	300000	300000	0
Весы лабораторные CAS CBL-220H	46000	46000	0
Забор 460 п.м. проходная	500000	490952	-9048
Измеритель числа падений ИЧП-1-2	180000	186950	6950
Комплекс для молотыбы (мельничный комплекс) 2 мельница	4700000	4689235	-10765
Комплекс машин для чистки (мойка и сушка)	430000	432166	2166
Котел напольный RODE Krafer RTP 50	67000	66210	-790
Котел напольный RODE Krafer RTP 50	67000	66210	-790
Котел напольный RODE Krafer RTP 50	67000	66210	-790
Лабораторная мельница «Борей»	180000	180000	0
Макаронный комплекс	315000	312630	-2370
Мельница здание	2250000	2221854	-28146
Мельничное оборудование ВИЛИС (1 мельница)	2750000	2748802	-1198
Нория НПК-20-м-12,8	195000	193000	-2000
Рассев GKE6/20 (в комплекте)	2546000	2546000	0
Рушильный агрегат РБА (мельница для крупы)	565000	565000	0
Стабилизатор напряжения СНИЗ-30 трехфазный	60000	60342	342
Сушильный шкаф	160000	160950	950
Электрический двигатель 0,55 квт	110000	110186	186
Электрический двигатель 0,55 квт	110000	110186	186
Электрический двигатель 2,2 квт	110000	111036	1036
Электрический двигатель 2,2 квт	110000	111036	1036
Электропогрузчик EB-735	500000	505770	5770
Электропогрузчик КАРА	560000	558460	-1540
Электропогрузчик КАРА	560000	558460	-1540
Энтолейтор Р1-БЭР	96000	95611	-389
Энтолейтор Р1-БЭР	96000	95611	-389
Энтолейтор Р1-БЭР	96000	95611	-389
Энтолейтор Р1-БЭР	96000	95611	-389
<b>Затраты на создание и приобретение нематериальных активов</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>



Затраты на создание и приобретение доходных вложений в материальные ценности	0	0	0
Платежи по кредитам	0	0	0
Прочие затраты	0	0	0
<b>Текущие затраты:</b>	<b>51254715,8</b>	<b>51510246,59</b>	<b>255530,79</b>
Оплата труда с отчислениями на социальные нужды производственных работников	8500000	8775724,51	275724,51
Инвентарь и хозяйственные принадлежности	35000	33892,78	-1107,22
Семена и посадочный материал	0	0	0
Минеральные и органические удобрения	0	0	0
Средства защиты растений и животных	200	173,61	-26,39
Нефтепродукты	5500	5471,38	-28,62
Сырье для переработки	41479600	41479357,98	-242,02
Спецодежда	10000	9983,33	-16,67
Амортизация основных средств	913267,2	913267,2	0
Амортизация нематериальных активов	0	0	0
Платежи за загрязнение окружающей среды	79,4	79,4	0
Потери от падежа животных	0	0	0
Страховые платежи	11069,2	11069,2	0
Прочие затраты	300000	281227,2	-18772,8
<b>Себестоимость фазы проекта – Реализация</b>	<b>80924715,8</b>	<b>80881200,71</b>	<b>-43515,09</b>
Фаза проекта – Завершение	x	x	X
<i>Период реализации</i>	01.02.2020– 01.04.2020	01.03.2021– 01.05.2021	13 мес.
Затраты на управление	169000	172000	3000
Оплата труда с отчислениями на социальные нужды команды проекта	100000	100000	0
Услуги по независимой оценке результатов проекта	50000	50000	0
Содержание и ремонт основных средств	0	0	0
Амортизация нематериальных активов	0	0	0
Материалы	9000	10000	1000
Прочие затраты	10000	12000	2000
Затраты на обеспечение	31000	32000	1000
Оплата труда с отчислениями на социальные нужды	15000	15000	0
Содержание и ремонт основных средств	5000	6000	1000
Амортизация нематериальных активов	0	0	0
Материалы	2000	3000	1000
Прочие затраты	9000	8000	-1000
<b>Себестоимость фазы проекта – Завершение</b>	<b>200000</b>	<b>204000</b>	<b>4000</b>
Итого по проекту:			
<i>Период реализации</i>	01.04.2015– 01.04.2020	01.04.2015– 01.05.2021	13 мес.
Затраты на управление	2012900	1761269	-251631
Затраты на обеспечение	5995100	5988817,12	-6282,88
Затраты на создание результата проекта	73716715,8	73933910,59	217194,79
<b>Себестоимость проекта</b>	<b>81724715,8</b>	<b>81683996,71</b>	<b>-40719,09</b>

Источник: составлено автором

Калькуляционный лист № 1 исчисления фактической себестоимости проекта			
Наименование проекта	Умный виварий		
Менеджер проекта	Сидельников Д.А.		
Планируемый период реализации	26.04.2022-08.07.2022		
Статьи затрат	Сумма, руб.		
	План	Факт	Отклонения
Фаза проекта Концепция:	X	X	X
<i>Период реализации</i>	26.04.2022-04.05.2022	26.04.2022-04.05.2022	0
Затраты на управление	77913	78413	500
Оплата труда с отчислениями на социальные нужды	62413	62413	0
Содержание основных средств	2000	2000	0
Амортизация нематериальных активов	0	0	0
Материалы	7500	8000	500
Работы и услуги сторонних организаций	0	0	0
Представительские затраты	0	0	0
Командировочные затраты	0	0	0
Прочие затраты	6000	6000	0
Затраты на обеспечение	9587	9587	0
Оплата труда с отчислениями на социальные нужды	0	0	0
Содержание основных средств	0	0	0
Материалы	9587	9587	0
Работы и услуги сторонних организаций	0	0	0
Командировочные затраты	0	0	0
Прочие затраты	0	0	0
<b>Себестоимость фазы проекта Концепция</b>	<b>87500</b>	<b>88000</b>	500
Фаза проекта Разработка:	X	X	X
<i>Период реализации</i>	05.05.2022-18.05.2022	05.05.2022-18.05.2022	0
Затраты на управление	66547	66347	-200
Оплата труда с отчислениями на социальные нужды команды проекта	49873	49873	0
Затраты на повышение квалификации по направлению проектного менеджмента	5200	5000	-200
Услуги по поддержке программного обеспечения	0	0	0
Затраты на компьютерную безопасность	0	0	0
Материалы	2000	2000	0
Содержание и ремонт основных средств	0	0	0
Амортизация нематериальных активов	583	583	0
Работы и услуги сторонних организаций	2070	2070	0
Представительские затраты	0	0	0
Командировочные затраты	6821	6821	0
Прочие затраты	0	0	0
Затраты на обеспечение	33653	33653	0
Оплата труда с отчислениями на социальные нужды	15953	15953	0
Услуги по поддержке программного обеспечения	1000	1000	0

Затраты на оплату вневедомственной и пожарной охраны	8542	8542	0
Затраты на компьютерную безопасность	0	0	0
Затраты на создание необходимых санитарно-гигиенических условий	3582	3582	0
Затраты по охране труда и технике безопасности	0	0	0
Материалы	0	0	0
Содержание и ремонт основных средств	0	0	0
Амортизация нематериальных активов	0	0	0
Работы и услуги сторонних организаций	0	0	0
Командировочные затраты	0	0	0
Прочие затраты	4576	4576	0
<b>Себестоимость фазы проекта Разработка</b>	<b>100200</b>	<b>100000</b>	<b>-200</b>
Фаза проекта Реализация:	x	X	X
<i>Период реализации</i>	19.05.2022-30.06.2022	19.05.2022-30.06.2022	0
Затраты на управление	112128	112000	-128
Оплата труда с отчислениями на социальные нужды команды проекта	46000	45872	-128
Услуги по поддержке программного обеспечения	14882	14882	0
Затраты на компьютерную безопасность	2145	2145	0
Материалы	2782	2782	0
Содержание и ремонт основных средств	6823	6823	0
Амортизация нематериальных активов	5239	5239	0
Работы и услуги сторонних организаций	30596	30596	0
Представительские затраты	0	0	0
Командировочные затраты	0	0	0
Прочие затраты	3661	3661	0
Затраты на обеспечение	149000	150000	1000
Оплата труда с отчислениями на социальные нужды	22000	22000	0
Услуги по поддержке программного обеспечения	0	0	0
Затраты на оплату вневедомственной и пожарной охраны	2974	2974	0
Затраты на компьютерную безопасность	0	0	0
Затраты на создание необходимых санитарно-гигиенических условий	12587	12587	0
Затраты по охране труда и технике безопасности	4223	4223	0
Материалы	38818	38818	0
Ремонт основных средств	0	0	0
Запасные части, ремонтные материалы	0	0	0
Амортизация нематериальных активов	0	0	0
Услуги автотранспорта	0	0	0
Услуги машинно-тракторного парка	0	0	0
Услуги сторонних организаций	0	0	0
Водоснабжение	15890	15890	0
Газоснабжение	2597	2597	0
Электроснабжение	40967	40967	0

Командировочные затраты	8944	8944	0
Затраты на рекламу	0	0	0
Прочие затраты	0	0	0
<b>Затраты на создание результата проекта</b>	<b>3446600</b>	<b>3450000</b>	<b>3400</b>
<b>Капитализируемые затраты:</b>	<b>3021600</b>	<b>3021941</b>	<b>341</b>
Затраты на создание и приобретение основных средств, в т.ч.	2429000	2429341	341
Оборудование (IP-камера, шкаф, проложены кабели и проведена опытная эксплуатация)	2429000	2429341	341
Затраты на создание и приобретение нематериальных активов	592600	592600	0
ML-модель, распознающая птиц на видеозаписях с камеры	592600	592600	0
Затраты на создание и приобретение доходных вложений в материальные ценности	0	0	0
Платежи по кредитам	0	0	0
Прочие затраты	0	0	0
<b>Текущие затраты:</b>	<b>425000</b>	<b>428059</b>	<b>3059</b>
Оплата труда с отчислениями на социальные нужды производственных работников	425000	428059	3059
Инвентарь и хозяйственные принадлежности	0	0	0
Семена и посадочный материал	0	0	0
Минеральные и органические удобрения.	0	0	0
Средства защиты растений и животных	0	0	0
Нефтепродукты	0	0	0
Сырье для переработки	0	0	0
Спецодежда	0	0	0
Амортизация основных средств	0	0	0
Амортизация нематериальных активов	0	0	0
Платежи за загрязнение окружающей среды	0	0	0
Потери от падежа животных	0	0	0
Страховые платежи	0	0	0
Прочие затраты	0	0	0
<b>Себестоимость фазы проекта Реализация</b>	<b>3707728</b>	<b>3712000</b>	<b>4272</b>
Фаза проекта Завершение:	X	x	X
<i>Период реализации</i>	01.07.2022-08.07.2022	01.07.2022-08.07.2022	0
Затраты на управление	63000	68000	5000
Оплата труда с отчислениями на социальные нужды команды проекта	35823	35823	0
Услуги по независимой оценке результатов проекта	15000	20000	5000
Содержание и ремонт основных средств	0	0	0
Амортизация нематериальных активов	0	0	0
Материалы	0	0	0
Прочие затраты	12177	12177	0
Затраты на обеспечение	31000	32000	1000

Оплата труда с отчислениями на социальные нужды	12000	12000	0
Содержание и ремонт основных средств	0	0	0
Амортизация нематериальных активов	0	0	0
Материалы	14000	15000	1000
Прочие затраты	5000	5000	0
<b>Себестоимость фазы проекта Завершение</b>	<b>94000</b>	<b>100000</b>	<b>6000</b>
Итого по проекту:			
<i>Период реализации</i>	26.04.2022- 08.07.2022	26.04.2022- 08.07.2022	0
Затраты на управление	319588	324760	5172
Затраты на обеспечение	223240	225240	2000
Затраты на создание результата проекта	3446600	3450000	3400
<b>Себестоимость проекта</b>	<b>3989428</b>	<b>4000000</b>	<b>10572</b>

Источник: составлено автором

Таблица – Виды управленческой отчетности

Автор	Классификация управленческих отчетов
Палий В.Ф. [91]	<ul style="list-style-type: none"> <li>– По содержанию информации: комплексные, тематические, аналитические;</li> <li>– по уровням управления: оперативные, текущие, сводные;</li> <li>– по объему информации: сводки, итоговые отчеты, общие (сводные) отчеты;</li> <li>– по формам представления: табличные, графические, текстовые</li> </ul>
Ивашкевич В.Б. [58]	<ul style="list-style-type: none"> <li>– По объему информации: комплексные, отчеты по ключевым позициям, аналитические;</li> <li>– отчеты по видам деятельности: отчеты об операционной деятельности, отчеты об инвестиционной деятельности, отчеты о финансовой деятельности</li> </ul>
Сигидов Ю.И., Власова Н.С. [109]	<ul style="list-style-type: none"> <li>– по стабильности функционирования предприятия: отчеты, сформированные в условиях определенности и отчеты, составленные в условиях неопределенности;</li> <li>– по фактору времени: перспективные, текущие, оперативные</li> </ul>
Бреславцева Н.А. [29]	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Обязательные (предусмотренные системой управленческого документооборота предприятия) и дополнительные (составляются в зависимости от потребности управления);</li> <li>– оперативные (данные по определенному направлению), агрегированные (обобщение оперативных отчетов), сравнительные</li> </ul>
Слободняк И.А. [110]	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Масштаб информационного охвата организации: сводная и частичная;</li> <li>– охват видов деятельности организации в бухгалтерской управленческой отчетности: отчеты по основным направлениям деятельности и отчеты по неосновным направлениям деятельности;</li> <li>– цель составления: тактическая и оперативная;</li> <li>– пользователи: отчетность для высшего руководства компании, для сотрудников планово-финансовых служб, для работников производственных служб, для сотрудников снабженческо-сбытовых служб, для персонала кадровых служб, для сотрудников системы внутреннего контроля;</li> <li>– измерители уровня показателей, используемые в управленческой отчетности: денежный измеритель; неденежный измеритель; нескольких видов измерителей;</li> <li>– концептуальные допущения, используемые при формировании показателей управленческой отчетности: метода начисления, кассовый метод, комбинированная отчетность;</li> <li>– вид показателей, включаемых в соответствующую отчетность: абсолютные показатели, относительные показатели, комбинированная;</li> <li>– источники информации, на основании которых формируются показатели отчетности: бухгалтерский финансовый учет, управленческий учет, интегрированная модель</li> </ul>

Источник: составлено автором на основании [91], [58], [109], [29], [110].

## Управленческая отчетность по проектам

Регистр Анализ счета 27 «Затраты на управление проектами» субсчет 2  
«Фаза проекта разработка» с 01.07.2015– 30.03.2016

Счет/ Подразделение / Статьи затрат	Корреспондирующие счет	Показатель	Дебет	Кредит	
27.2	Начальное сальдо	БУ			
		Кол.			
Повышение квалификации	Начальное сальдо	БУ			
		Кол.			
	60	БУ	70000,00		
		Кол.			
	Оборот	БУ	70000,00		
		Кол.			
	Конечное сальдо	БУ	70000,00		
		Кол.			
	Заработная плата	Начальное сальдо	БУ		
			Кол.		
69		БУ	27272,72		
		Кол.			
69.1		БУ	2636,36		
		Кол.			
69.2		БУ	18181,80		
		Кол.			
69.3		БУ	4636,35		
		Кол.			
69.11		БУ	1818,18		
		Кол.			
70		БУ	90909,09		
		Кол.			
Оборот		БУ	120000,00		
		Кол.			
Конечное сальдо	БУ				
	Кол.				
Поддержка программного обеспечения	Начальное сальдо	БУ			
		Кол.			
	60	БУ	80000,00		
		Кол.			
	Оборот	БУ	80000,00		
		Кол.			
	Конечное сальдо	БУ	80000,00		
		Кол.			
Компьютерная безопасность	Начальное сальдо	БУ			
		Кол.			
	60	БУ	6000,00		
		Кол.			
	Оборот	БУ	6000,00		
		Кол.			
	Конечное сальдо	БУ	6000,00		
		Кол.			

Материалы	Начальное сальдо	БУ		
		Кол.		
	10	БУ	15680,00	
		Кол.		
	10.12	БУ	15680,00	
		Кол.		
Оборот	БУ	15680,00		
	Кол.			
Конечное сальдо	БУ			
	Кол.			
Содержание и ремонт основных средств	Начальное сальдо	БУ		
		Кол.		
	60	БУ	2100,00	
		Кол.		
	Оборот	БУ	2100,00	
		Кол.	2100,00	
Конечное сальдо	БУ			
	Кол.			
Работы и услуги сторонних организаций	Начальное сальдо	БУ		
		Кол.		
	60	БУ	4500,00	
		Кол.		
	Оборот	БУ	4500,00	
		Кол.		
Конечное сальдо	БУ	4500,00		
	Кол.			
Командировочные затраты	Начальное сальдо	БУ		
		Кол.		
	71	БУ	29763,00	
		Кол.		
	Оборот	БУ	29763,00	
		Кол.		
Конечное сальдо	БУ	29763,00		
	Кол.			
Прочие затраты	Начальное сальдо	БУ		
		Кол.		
	60	БУ	300,00	
		Кол.		
	Оборот	БУ	300,00	
		Кол.		
Конечное сальдо	БУ	300,00		
	Кол.			

Источник: составлено автором.



**Блок 1. Управленческая отчетность по проектам  
(отражение данных по методу начисления)**

**1.1. Регистры по учету результатов и затрат на обеспечение, управление,  
создание результата проекта (метод начисления)**

Организация: СПК колхоз-племзавод «Казьминский»

Номер документа: Рзу1

Период: 01.04.2015–30.06.2015

Единица измерения: тыс. руб.

Регистр по учету затрат на управление проектом – фаза «Концепция»

№ строки	Корреспондирующая запись		Показатель	Фаза проекта – «Концепция»			
	Дебет	Кредит		план	факт	Отклонение	
						(+, –)	%
1	27.1	70, 69	Оплата труда с отчислениями на социальные нужды команды проекта	60,00	60,00	0,00	100,00
2	27.1	60	Услуги по независимой оценке результатов проекта	0,00	0,00	0,00	0,00
3	27.1	60	Затраты на повышение квалификации по направлению проектного менеджмента	0,00	0,00	0,00	0,00
4	27.1	60	Услуги по поддержке программного обеспечения	0,00	0,00	0,00	0,00
5	27.1	60	Затраты на компьютерную безопасность	0,00	0,00	0,00	0,00
6	27.1	10	Материалы	5,00	5,40	0,40	108,00
7	27.1	60	Содержание и ремонт основных средств	0,90	0,90	0,00	100,00
8	27.1	05	Амортизация нематериальных активов	0,00	0,00	0,00	0,00
9	27.1	60	Работы и услуги сторонних организаций	3,00	3,00	0,00	100,00
10	27.1	71	Представительские затраты	0,00	0,00	0,00	0,00
11	27.1	71	Командировочные затраты	23,00	21,83	–1,17	94,91
12	27.1	76	Прочие затраты	9,00	8,26	–0,74	91,78
13							
14	X	X	Итого затрат на управление	100,90	99,39	–1,51	98,50

Бухгалтер-аналитик \_\_\_\_\_

подпись

\_\_\_\_\_

расшифровка

подписи

Источник: составлено автором.

Организация: СПК колхоз-племзавод «Казьминский»

Номер документа: Рзо1

Период: 01.04.2015–30.06.2015

Единица измерения: тыс. руб.

Регистр по учету затрат на обеспечение проекта – фаза «Концепция»

№ строки	Корреспондирующая запись		Показатель	Фаза проекта – «Концепция»			
				план	факт	Отклонение	
	Дебет	Кредит				(+, -)	%
1	23.9.1	70, 69	Оплата труда с отчислениями на социальные нужды	30,00	30,00	0,00	100,00
2	23.9.1	60	Услуги по поддержке программного обеспечения	0,00	0,00	0,00	0,00
3	23.9.1	60	Затраты на оплату вневедомственной и пожарной охраны	0,00	0,00	0,00	0,00
4	23.9.1	60	Затраты на компьютерную безопасность	0,00	0,00	0,00	0,00
5	23.9.1	10, 60	Затраты на создание необходимых санитарно-гигиенических условий	0,00	0,00	0,00	0,00
6	23.9.1	10, 60	Затраты по охране труда и технике безопасности	0,00	0,00	0,00	0,00
7	23.9.1	10	Материалы	1,50	1,69	0,19	112,67
8	23.9.1	23, 60	Ремонт основных средств	1,00	0,86	-0,14	86,00
9	23.9.1	10	Запасные части, ремонтные материалы	0,00	0,00	0,00	0,00
10	23.9.1	05	Амортизация нематериальных активов	0,00	0,00	0,00	0,00
11	23.9.1	23	Услуги автотранспорта	0,00	0,00	0,00	0,00
12	23.9.1	23	Услуги машинно-тракторного парка	0,00	0,00	0,00	0,00
13	23.9.1	60	Услуги сторонних организаций	3,60	3,50	-0,10	97,22
14	23.9.1	60	Водоснабжение	0,00	0,00	0,00	0,00
15	23.9.1	60	Газоснабжение	0,00	0,00	0,00	0,00
16	23.9.1	60	Электроснабжение	0,00	0,00	0,00	0,00
17	23.9.1	71	Командировочные затраты	0,00	0,73	0,73	0,00
18	23.9.1	60	Затраты на рекламу	0,00	0,00	0,00	0,00
19	23.9.1	76	Прочие затраты	13,00	13,00	0,00	100,00
20							
21	X	X	Итого затрат на обеспечение	49,10	49,78	0,68	101,38

Бухгалтер-аналитик \_\_\_\_\_

подпись

расшифровка

подписи

Источник: составлено автором.

Организация: СПК колхоз-племзавод «Казьминский»

Номер документа: Рзу2

Период: 01.07.2015–31.03.2016

Единица измерения: тыс. руб.

Регистр по учету затрат на управление проектом – фаза «Разработка»

№ строки	Корреспондирующая запись		Показатель	Фаза проекта – «Разработка»			
	Дебет	Кредит		план	факт	отклонение	
						(+, –)	%
1	27.2	70, 69	Оплата труда с отчислениями на социальные нужды команды проекта	120,00	120,00	0,00	100,00
2	27.2	60	Услуги по независимой оценке результатов проекта	0,00	0,00	0,00	0,00
3	27.2	60	Затраты на повышение квалификации по направлению проектного менеджмента	70,00	70,00	0,00	100,00
4	27.2	60	Услуги по поддержке программного обеспечения	80,00	80,00	0,00	100,00
5	27.2	60	Затраты на компьютерную безопасность	6,00	6,00	0,00	100,00
6	27.2	10	Материалы	17,00	15,68	–1,32	92,24
7	27.2	60	Содержание и ремонт основных средств	2,00	2,10	0,10	105,00
8	27.2	05	Амортизация нематериальных активов	0,00	0,00	0,00	0,00
9	27.2	60	Работы и услуги сторонних организаций	5,00	4,50	–0,50	90,00
10	27.2	71	Представительские затраты	0,00	0,00	0,00	0,00
11	27.2	71	Командировочные затраты	30,00	29,76	–0,24	99,20
12	27.2	76	Прочие затраты	0,00	0,30	0,30	0,00
13							
14	X	X	Итого затрат на управление	330,00	328,34	–1,66	99,50

Бухгалтер-аналитик \_\_\_\_\_

подпись

\_\_\_\_\_ расшифровка  
подписи

Источник: составлено автором.

Организация: СПК колхоз-племзавод «Казьминский»

Номер документа: Рзо2

Период: 01.07.2015–31.03.2016

Единица измерения: тыс. руб.

Регистр по учету затрат на обеспечение проекта – фаза «Разработка»

№ строки	Корреспондирующая запись		Показатель	Фаза проекта – «Разработка»			
	Дебет	Кредит		план	факт	Отклонение	
						(+, –)	%
1	23.9.2	70,69	Оплата труда с отчислениями на социальные нужды	30,00	30,00	0,00	100,00
2	23.9.2	60	Услуги по поддержке программного обеспечения	0,00	0,00	0,00	0,00
3	23.9.2	60	Затраты на оплату вневедомственной и пожарной охраны	20,00	20,00	0,00	100,00
4	23.9.2	60	Затраты на компьютерную безопасность	0,00	0,00	0,00	0,00
5	23.9.2	10, 60	Затраты на создание необходимых санитарно-гигиенических условий	25,00	25,48	0,48	101,92
6	23.9.2	10, 60	Затраты по охране труда и технике безопасности	15,00	15,03	0,03	100,20
7	23.9.2	10	Материалы	20,00	19,74	–0,26	98,70
8	23.9.2	23, 60	Ремонт основных средств	0,00	1,00	1,00	0,00
9	23.9.2	10	Запасные части, ремонтные материалы	0,00	0,00	0,00	0,00
10	23.9.2	05	Амортизация нематериальных активов	0,00	0,00	0,00	0,00
11	23.9.2	23	Услуги автотранспорта	0,00	0,00	0,00	0,00
12	23.9.2	23	Услуги машинно-тракторного парка	0,00	0,00	0,00	0,00
13	23.9.2	60	Услуги сторонних организаций	10,00	10,00	0,00	100,00
14	23.9.2	60	Водоснабжение	0,00	0,00	0,00	0,00
15	23.9.2	60	Газоснабжение	0,00	0,00	0,00	0,00
16	23.9.2	60	Электроснабжение	0,00	0,00	0,00	0,00
17	23.9.2	71	Командировочные затраты	0,00	0,00	0,00	0,00
18	23.9.2	60	Затраты на рекламу	0,00	0,00	0,00	0,00
19	23.9.2	76	Прочие затраты	0,00	0,00	0,00	0,00
20							
21	X	X	Итого затрат на обеспечение	120,00	121,25	1,25	101,04

Бухгалтер-аналитик \_\_\_\_\_

подпись

расшифровка  
подписи

Источник: составлено автором.

Организация: СПК колхоз-племзавод «Казьминский»

Номер документа: Рзу3

Период: 01.04.2016–28.02.2021

Единица измерения: тыс. руб.

Регистр по учету затрат на управление проектом – фаза «Реализация»

№ строки	Корреспондирующая запись		Показатель	Фаза проекта – «Реализация»			
	Дебет	Кредит		план	факт	отклонение	
						(+, -)	%
1	27.3	70, 69	Оплата труда с отчислениями на социальные нужды команды проекта	500,00	500,00	0,00	100,00
2	27.3	60	Услуги по независимой оценке результатов проекта	0,00	0,00	0,00	0,00
3	27.3	60	Затраты на повышение квалификации по направлению проектного менеджмента	0,00	0,00	0,00	0,00
4	27.3	60	Услуги по поддержке программного обеспечения	40,00	40,00	0,00	100,00
5	27.3	60	Затраты на компьютерную безопасность	8,00	8,00	0,00	100,00
6	27.3	10	Материалы	200,00	217,53	17,53	108,76
7	27.3	60	Содержание и ремонт основных средств	200,00	198,36	-1,65	99,18
8	27.3	05	Амортизация нематериальных активов	0,00	0,00	0,00	0,00
9	27.3	60	Работы и услуги сторонних организаций	400,00	130,00	-270,00	32,50
10	27.3	71	Представительские затраты	15,00	15,00	0,00	100,00
11	27.3	71	Командировочные затраты	30,00	31,64	1,64	105,48
12	27.3	76	Прочие затраты	20,00	21,00	1,00	105,00
13							
14	X	X	Итого затрат на управление	1413,00	1161,53	-251,47	82,20

Бухгалтер-аналитик \_\_\_\_\_

подпись

\_\_\_\_\_ расшифровка  
подписи

Источник: составлено автором.

Организация: СПК колхоз-племзавод «Казьминский»

Номер документа: Рзу3

Период: 01.04.2016–28.02.2021

Единица измерения: тыс. руб.

Регистр по учету затрат на обеспечение проекта – фаза «Реализация»

№ строки	Корреспондирующая запись		Показатель	Фаза проекта – «Реализация»			
				план	факт	отклонение	
	Дебет	Кредит				(+, –)	%
1	23.9.3	70,69	Оплата труда с отчислениями на социальные нужды	30,00	30,00	0,00	100,00
2	23.9.3	60	Услуги по поддержке программного обеспечения	0,00	0,00	0,00	0,00
3	23.9.3	60	Затраты на оплату вневедомственной и пожарной охраны	5,00	5,00	0,00	100,00
4	23.9.3	60	Затраты на компьютерную безопасность	0,00	0,00	0,00	0,00
5	23.9.3	10,60	Затраты на создание необходимых санитарно-гигиенических условий	60,00	59,69	-0,31	99,48
6	23.9.3	10,60	Затраты по охране труда и технике безопасности	10,00	10,00	0,00	100,00
7	23.9.3	10	Материалы	5,00	5,00	0,00	100,00
8	23.9.3	23,60	Ремонт основных средств	100,00	108,13	8,13	108,13
9	23.9.3	10	Запасные части, ремонтные материалы	350,00	336,21	-13,79	96,06
10	23.9.3	05	Амортизация нематериальных активов	0,00	0,00	0,00	0,00
11	23.9.3	23	Услуги автотранспорта	1500,00	1510,24	10,24	100,68
12	23.9.3	23	Услуги машинно-тракторного парка	110,00	102,06	-7,94	92,78
13	23.9.3	60	Услуги сторонних организаций	400,00	375,24	-24,76	93,81
14	23.9.3	60	Водоснабжение	5,00	5,75	0,75	115,04
15	23.9.3	60	Газоснабжение	220,00	216,62	-3,38	98,46
16	23.9.3	60	Электроснабжение	3000,00	3021,32	21,32	100,71
17	23.9.3	71	Командировочные затраты	0,00	0,00	0,00	0,00
18	23.9.3	60	Затраты на рекламу	0,00	0,00	0,00	0,00
19	23.9.3	76	Прочие затраты	0,00	0,50	0,50	0,00
20							
21	X	X	Итого затрат на обеспечение	5795,00	5785,76	-9,24	99,84

Бухгалтер-аналитик \_\_\_\_\_

подпись

расшифровка

подписи

Источник: составлено автором

Организация: СПК колхоз-племзавод «Казьминский»

Номер документа: Рср3

Период: 01.04.2016–28.02.2021

Единица измерения: тыс. руб.

Регистр по учету затрат на создание результата проекта – фаза «Реализация»

№ строки	Корреспондирующая запись		Показатель	Фаза проекта – «Реализация»			
	Дебет	Кредит		план	факт	отклонение	
						(+, –)	%
1	X	X	Капитализируемые затраты:	22462,00	22423,66	–38,34	99,83
2	08.11	70, 69, 10, 60	Затраты на создание и приобретение основных средств	22462,00	22423,66	–38,34	99,83
3	08.11	70, 69, 10, 60	Затраты на создание и приобретение нематериальных активов	0,00	0,00	0,00	0,00
4	08.11	70, 69, 10, 60	Затраты на создание и приобретение доходных вложений в материальные ценности	0,00	0,00	0,00	0,00
5	08.11	66, 67	Платежи по кредитам	0,00	0,00	0,00	0,00
6	08.11	76	Прочие затраты	0,00	0,00	0,00	0,00
7						0,00	0,00
8	X	X	Текущие затраты:	51254,72	51510,25	255,53	100,50
9	20.5	70, 69	Оплата труда с отчислениями на социальные нужды производственных работников	8500,00	8775,72	275,72	103,24
10	20.5	10	Инвентарь и хозяйственные принадлежности	35,00	33,89	–1,11	96,84
11	20.5	10	Семена и посадочный материал	0,00	0,00	0,00	0,00
12	20.5	10	Минеральные и органические удобрения	0,00	0,00	0,00	0,00
13	20.5	10	Средства защиты растений и животных	0,20	0,17	–0,03	86,81
14	20.5	10	Нефтепродукты	5,50	5,47	–0,03	99,48
15	20.5	10, 43	Сырье для переработки	41479,60	41479,36	–0,24	100,00





Организация: СПК колхоз-племзавод «Казьминский»

Номер документа: Рр3

Период: 01.04.2016–28.02.2021

Единица измерения: тыс. руб.

Регистр по учету результатов проекта – фаза «Реализация»

№ строки	Корреспондирующая запись		Показатель	Фаза проекта – «Реализация»			
	Дебет	Кредит		план	факт	Отклонение	
						(+,–)	%
1	х	х	Внеоборотные активы	22462,00	22423,66	–38,34	99,83
2	01	08.11	Живые организмы	0,00	0,00	0,00	0,00
3	01,03,04	08.11	Прочие активы	22462,00	22423,66	–38,34	99,83
4	х	х	Оборотные активы	51254,72	51510,25	255,53	100,50
5	11,43	20.5	Живые организмы, сельскохозяйственная продукция	0,00	0,00	0,00	0,00
6	43	20.5	Прочие активы	51254,72	51510,25	255,53	100,50

Бухгалтер-аналитик \_\_\_\_\_

подпись

\_\_\_\_\_

расшифровка  
подписи

Источник: составлено автором.

Организация: СПК колхоз-племзавод «Казьминский»

Номер документа: Рзу4

Период: 01.03.2021–01.05.2021

Единица измерения: тыс. руб.

Регистр по учету затрат на управление проектом – фаза «Завершение»

№ строки	Корреспондирующая запись		Показатель	Фаза проекта – «Завершение»			
	Дебет	Кредит		план	факт	отклонение	
						(+, –)	%
1	27.4	70, 69	Оплата труда с отчислениями на социальные нужды команды проекта	100,00	100,00	0,00	100,00
2	27.4	60	Услуги по независимой оценке результатов проекта	50,00	50,00	0,00	100,00
3	27.4	60	Затраты на повышение квалификации по направлению проектного менеджмента	0,00	0,00	0,00	0,00
4	27.4	60	Услуги по поддержке программного обеспечения	0,00	0,00	0,00	0,00
5	27.4	60	Затраты на компьютерную безопасность	0,00	0,00	0,00	0,00
6	27.4	10	Материалы	9,00	10,00	1,00	111,11
7	27.4	60	Содержание и ремонт основных средств	0,00	0,00	0,00	0,00
8	27.4	05	Амортизация нематериальных активов	0,00	0,00	0,00	0,00
9	27.4	60	Работы и услуги сторонних организаций	0,00	0,00	0,00	0,00
10	27.4	71	Представительские затраты	0,00	0,00	0,00	0,00
11	27.4	71	Командировочные затраты	0,00	0,00	0,00	0,00
12	27.4	76	Прочие затраты	10,00	12,00	2,00	120,00
13							
14	X	x	Итого затрат на управление	169,00	172,00	3,00	101,78

Бухгалтер-аналитик \_\_\_\_\_

подпись

расшифровка

подписи

Источник: составлено автором.

Организация: СПК колхоз-племзавод «Казьминский»

Номер документа: Рзо4

Период: 01.03.2021–01.05.2021

Единица измерения: тыс. руб.

Регистр по учету затрат на обеспечение проекта – фаза «Завершение»

№ строки	Корреспондирующая запись		Показатель	Фаза проекта – «Завершение»			
	Дебет	Кредит		план	факт	отклонение	
						(+, –)	%
1	23.9.4	70,69	Оплата труда с отчислениями на социальные нужды	15,00	15,00	0,00	100,00
2	23.9.4	60	Услуги по поддержке программного обеспечения	0,00	0,00	0,00	0,00
3	23.9.4	60	Затраты на оплату вневедомственной и пожарной охраны	0,00	0,00	0,00	0,00
4	23.9.4	60	Затраты на компьютерную безопасность	0,00	0,00	0,00	0,00
5	23.9.4	10, 60	Затраты на создание необходимых санитарно-гигиенических условий	0,00	0,00	0,00	0,00
6	23.9.4	10, 60	Затраты по охране труда и технике безопасности	0,00	0,00	0,00	0,00
7	23.9.4	10	Материалы	2,00	3,00	1,00	150,00
8	23.9.4	23, 60	Ремонт основных средств	5,00	6,00	1,00	120,00
9	23.9.4	10	Запасные части, ремонтные материалы	0,00	0,00	0,00	0,00
10	23.9.4	05	Амортизация нематериальных активов	0,00	0,00	0,00	0,00
11	23.9.4	23	Услуги автотранспорта	0,00	0,00	0,00	0,00
12	23.9.4	23	Услуги машинно-тракторного парка	0,00	0,00	0,00	0,00
13	23.9.4	60	Услуги сторонних организаций	0,00	0,00	0,00	0,00
14	23.9.4	60	Водоснабжение	0,00	0,00	0,00	0,00
15	23.9.4	60	Газоснабжение	0,00	0,00	0,00	0,00
16	23.9.4	60	Электроснабжение	0,00	0,00	0,00	0,00
17	23.9.4	71	Командировочные затраты	0,00	0,00	0,00	0,00
18	23.9.4	60	Затраты на рекламу	0,00	0,00	0,00	0,00
19	23.9.4	76	Прочие затраты	9,00	8,00	–1,00	88,89
20							
21	X	x	Итого затрат на обеспечение	31,00	32,00	1,00	103,23

Бухгалтер-аналитик \_\_\_\_\_

подпись

расшифровка

подписи

Источник: составлено автором.

## 1.2. Промежуточные отчеты по результатам фаз проекта (метод начисления)

Организация: СПК колхоз-племзавод «Казьминский»

Номер документа: ОРПк

Дата составления: 30.06.2015

Единица измерения: тыс. руб.

Отчет по результатам фазы проекта – «Концепция»

№ строки	Показатель	Фаза проекта – «Концепция»			
		план	факт	отклонение	
				(+, -)	%
1	I ЗАТРАТЫ	150,00	149,17	-0,83	99,45
1.1	Затраты на управление проектом	100,90	99,39	-1,51	98,50
1.1.1	Оплата труда с отчислениями на социальные нужды команды проекта	60,00	60,00	0,00	100,00
1.1.2	Услуги по независимой оценке результатов проекта	0,00	0,00	0,00	0,00
1.1.3	Затраты на повышение квалификации по направлению проектного менеджмента	0,00	0,00	0,00	0,00
1.1.4	Услуги по поддержке программного обеспечения	0,00	0,00	0,00	0,00
1.1.5	Затраты на компьютерную безопасность	0,00	0,00	0,00	0,00
1.1.6	Материалы	5,00	5,40	0,40	108,00
1.1.7	Содержание и ремонт основных средств	0,90	0,90	0,00	100,00
1.1.8	Амортизация нематериальных активов	0,00	0,00	0,00	0,00
1.1.9	Работы и услуги сторонних организаций	3,00	3,00	0,00	100,00
1.1.10	Представительские затраты	0,00	0,00	0,00	0,00
1.1.11	Командировочные затраты	23,00	21,83	-1,17	94,91
1.1.12	Прочие затраты	9,00	8,26	-0,74	91,78
1.1.13					
1.2	Затраты на обеспечение проекта	49,10	49,78	0,68	101,38
1.2.1	Оплата труда с отчислениями на социальные нужды	30,00	30,00	0,00	100,00
1.2.2	Услуги по поддержке программного обеспечения	0,00	0,00	0,00	0,00
1.2.3	Затраты на оплату вневедомственной и пожарной охраны	0,00	0,00	0,00	0,00
1.2.4	Затраты на компьютерную безопасность	0,00	0,00	0,00	0,00
1.2.5	Затраты на создание необходимых санитарно-гигиенических условий	0,00	0,00	0,00	0,00
1.2.6	Затраты по охране труда и технике безопасности	0,00	0,00	0,00	0,00
1.2.7	Материалы	1,50	1,69	0,19	112,67
1.2.8	Ремонт основных средств	1,00	0,86	-0,14	86,00
1.2.9	Запасные части, ремонтные материалы	0,00	0,00	0,00	0,00
1.2.10	Амортизация нематериальных активов	0,00	0,00	0,00	0,00
1.2.11	Услуги автотранспорта	0,00	0,00	0,00	0,00
1.2.12	Услуги машинно-тракторного парка	0,00	0,00	0,00	0,00
1.2.13	Услуги сторонних организаций	3,60	3,50	-0,10	97,22
1.2.14	Водоснабжение	0,00	0,00	0,00	0,00
1.2.15	Газоснабжение	0,00	0,00	0,00	0,00
1.2.16	Электроснабжение	0,00	0,00	0,00	0,00
1.2.17	Командировочные затраты	0,00	0,73	0,73	0,00
1.2.18	Затраты на рекламу	0,00	0,00	0,00	0,00
1.2.19	Прочие затраты	13,00	13,00	0,00	100,00
1.2.20					

Бухгалтер-аналитик \_\_\_\_\_

подпись

расшифровка

подписи

Источник: составлено автором.

Организация: СПК колхоз-племзавод «Казьминский»

Номер документа: ОРПр

Дата составления: 31.03.2016

Единица измерения: тыс. руб.

Отчет по результатам фазы проекта – «Разработка»

№ строки	Показатель	Фаза проекта – «Разработка»			
		план	факт	отклонение	
				(+,-)	%
1	I ЗАТРАТЫ	450,00	449,59	-0,41	99,91
1.1	Затраты на управление проектом	330,00	328,34	-1,66	99,50
1.1.1	Оплата труда с отчислениями на социальные нужды команды проекта	120,00	120,00	0,00	100,00
1.1.2	Услуги по независимой оценке результатов проекта	0,00	0,00	0,00	0,00
1.1.3	Затраты на повышение квалификации по направлению проектного менеджмента	70,00	70,00	0,00	100,00
1.1.4	Услуги по поддержке программного обеспечения	80,00	80,00	0,00	100,00
1.1.5	Затраты на компьютерную безопасность	6,00	6,00	0,00	100,00
1.1.6	Материалы	17,00	15,68	-1,32	92,24
1.1.7	Содержание и ремонт основных средств	2,00	2,10	0,10	105,00
1.1.8	Амортизация нематериальных активов	0,00	0,00	0,00	0,00
1.1.9	Работы и услуги сторонних организаций	5,00	4,50	-0,50	90,00
1.1.10	Представительские затраты	0,00	0,00	0,00	0,00
1.1.11	Командировочные затраты	30,00	29,76	-0,24	99,20
1.1.12	Прочие затраты	0,00	0,30	0,30	0,00
1.1.13					
1.2	Затраты на обеспечение проекта	120,00	121,25	1,25	101,04
1.2.1	Оплата труда с отчислениями на социальные нужды	30,00	30,00	0,00	100,00
1.2.2	Услуги по поддержке программного обеспечения	0,00	0,00	0,00	0,00
1.2.3	Затраты на оплату вневедомственной и пожарной охраны	20,00	20,00	0,00	100,00
1.2.4	Затраты на компьютерную безопасность	0,00	0,00	0,00	0,00
1.2.5	Затраты на создание необходимых санитарно-гигиенических условий	25,00	25,48	0,48	101,92
1.2.6	Затраты по охране труда и технике безопасности	15,00	15,03	0,03	100,20
1.2.7	Материалы	20,00	19,74	-0,26	98,70
1.2.8	Ремонт основных средств	0,00	1,00	1,00	0,00
1.2.9	Запасные части, ремонтные материалы	0,00	0,00	0,00	0,00
1.2.10	Амортизация нематериальных активов	0,00	0,00	0,00	0,00
1.2.11	Услуги автотранспорта	0,00	0,00	0,00	0,00
1.2.12	Услуги машинно-тракторного парка	0,00	0,00	0,00	0,00
1.2.13	Услуги сторонних организаций	10,00	10,00	0,00	100,00
1.2.14	Водоснабжение	0,00	0,00	0,00	0,00
1.2.15	Газоснабжение	0,00	0,00	0,00	0,00
1.2.16	Электроснабжение	0,00	0,00	0,00	0,00
1.2.17	Командировочные затраты	0,00	0,00	0,00	0,00
1.2.18	Затраты на рекламу	0,00	0,00	0,00	0,00
1.2.19	Прочие затраты	0,00	0,00	0,00	0,00
1.2.20					

Бухгалтер-аналитик \_\_\_\_\_  
подпись

\_\_\_\_\_  
расшифровка подписи

Источник: составлено автором.

Организация: СПК колхоз-племзавод «Казьминский»

Номер документа: ОРПрл

Дата составления: 28.02.2021

Единица измерения: тыс. руб.

Отчет по результатам фазы проекта – «Реализация»

№ строки	Показатель	Фаза проекта – «Реализация»			
		План	Факт	отклонение	
				(+, -)	%
1	I ЗАТРАТЫ	80924,72	80881,20	-43,52	99,95
1.1	Затраты на управление проектом	1413,00	1161,53	-251,47	82,20
1.1.1	Оплата труда с отчислениями на социальные нужды команды проекта	500,00	500,00	0,00	100,00
1.1.2	Услуги по независимой оценке результатов проекта	0,00	0,00	0,00	0,00
1.1.3	Затраты на повышение квалификации по направлению проектного менеджмента	0,00	0,00	0,00	0,00
1.1.4	Услуги по поддержке программного обеспечения	40,00	40,00	0,00	100,00
1.1.5	Затраты на компьютерную безопасность	8,00	8,00	0,00	100,00
1.1.6	Материалы	200,00	217,53	17,53	108,76
1.1.7	Содержание и ремонт основных средств	200,00	198,36	-1,65	99,18
1.1.8	Амортизация нематериальных активов	0,00	0,00	0,00	0,00
1.1.9	Работы и услуги сторонних организаций	400,00	130,00	-270,00	32,50
1.1.10	Представительские затраты	15,00	15,00	0,00	100,00
1.1.11	Командировочные затраты	30,00	31,64	1,64	105,48
1.1.12	Прочие затраты	20,00	21,00	1,00	105,00
1.1.13					
1.2	Затраты на обеспечение проекта	5795,00	5785,76	-9,24	99,84
1.2.1	Оплата труда с отчислениями на социальные нужды	30,00	30,00	0,00	100,00
1.2.2	Услуги по поддержке программного обеспечения	0,00	0,00	0,00	0,00
1.2.3	Затраты на оплату вневедомственной и пожарной охраны	5,00	5,00	0,00	100,00
1.2.4	Затраты на компьютерную безопасность	0,00	0,00	0,00	0,00
1.2.5	Затраты на создание необходимых санитарно-гигиенических условий	60,00	59,69	-0,31	99,48
1.2.6	Затраты по охране труда и технике безопасности	10,00	10,00	0,00	100,00
1.2.7	Материалы	5,00	5,00	0,00	100,00
1.2.8	Ремонт основных средств	100,00	108,13	8,13	108,13
1.2.9	Запасные части, ремонтные материалы	350,00	336,21	-13,79	96,06
1.2.10	Амортизация нематериальных активов	0,00	0,00	0,00	0,00
1.2.11	Услуги автотранспорта	1500,00	1510,24	10,24	100,68
1.2.12	Услуги машинно-тракторного парка	110,00	102,06	-7,94	92,78
1.2.13	Услуги сторонних организаций	400,00	375,24	-24,76	93,81

1.2.14	Водоснабжение	5,00	5,75	0,75	115,04
1.2.15	Газоснабжение	220,00	216,62	-3,38	98,46
1.2.16	Электроснабжение	3000,00	3021,32	21,32	100,71
1.2.17	Командировочные затраты	0,00	0,00	0,00	0,00
1.2.18	Затраты на рекламу	0,00	0,00	0,00	0,00
1.2.19	Прочие затраты	0,00	0,50	0,50	0,00
1.2.20					
1.3	Затраты на создание результата проекта	73716,72	73933,91	217,19	100,29
1.3.1	Капитализируемые затраты:	22462,00	22423,66	-38,34	99,83
1.3.1.1	Затраты на создание и приобретение основных средств	22462,00	22423,66	-38,34	99,83
1.3.1.2	Затраты на создание и приобретение нематериальных активов	0,00	0,00	0,00	0,00
1.3.1.3	Затраты на создание и приобретение доходных вложений в материальные ценности	0,00	0,00	0,00	0,00
1.3.1.4	Платежи по кредитам	0,00	0,00	0,00	0,00
1.3.1.5	Прочие затраты	0,00	0,00	0,00	0,00
1.3.1.6					
1.3.2	Текущие затраты:	51254,72	51510,25	255,53	100,50
1.3.2.1	Оплата труда с отчислениями на социальные нужды производственных работников	8500,00	8775,72	275,72	103,24
1.3.2.2	Инвентарь и хозяйственные принадлежности	35,00	33,89	-1,11	96,84
1.3.2.3	Семена и посадочный материал	0,00	0,00	0,00	0,00
1.3.2.4	Минеральные и органические удобрения	0,00	0,00	0,00	0,00
1.3.2.5	Средства защиты растений и животных	0,20	0,17	-0,03	86,81
1.3.2.6	Нефтепродукты	5,50	5,47	-0,03	99,48
1.3.2.7	Сырье для переработки	41479,60	41479,36	-0,24	100,00
1.3.2.8	Спецодежда	10,00	9,98	-0,02	99,83
1.3.2.9	Амортизация основных средств	913,27	913,27	0,00	100,00
1.3.2.10	Амортизация нематериальных активов	0,00	0,00	0,00	0,00
1.3.2.11	Платежи за загрязнение окружающей среды	0,08	0,08	0,00	100,00
1.3.2.12	Потери от падежа животных	0,00	0,00	0,00	0,00
1.3.2.13	Страховые платежи	11,07	11,07	0,00	100,00
1.3.2.14	Прочие затраты	300,00	281,23	-18,77	93,74
1.3.2.15					
2	II РЕЗУЛЬТАТЫ	73716,72	73933,91	217,19	100,29
2.1	Внеоборотные активы	22462,00	22423,66	-38,34	99,83
2.1.1	Живые организмы	0,00	0,00	0,00	0,00
2.1.2	Прочие активы	22462,00	22423,66	-38,34	99,83
2.2	Оборотные активы	51254,72	51510,25	255,53	100,50
2.2.1	Живые организмы, сельскохозяйственная продукция	0,00	0,00	0,00	0,00
2.2.2	Прочие активы	51254,72	51510,25	255,53	100,50

Бухгалтер-аналитик

\_\_\_\_\_

подпись

\_\_\_\_\_

расшифровка

подписи

Источник: составлено автором.

Организация: СПК колхоз-племзавод «Казьминский»

Номер документа: ОРПз

Дата составления: 01.05.2021

Единица измерения: тыс. руб.

Отчет по результатам фазы проекта – «Завершение»

№ строки	Показатель	Фаза проекта – «Завершение»			
		план	факт	Отклонение	
				(+, -)	%
1	I ЗАТРАТЫ	200,00	204,00	4,00	102,00
1.1	Затраты на управление проектом	169,00	172,00	3,00	101,78
1.1.1	Оплата труда с отчислениями на социальные нужды команды проекта	100,00	100,00	0,00	100,00
1.1.2	Услуги по независимой оценке результатов проекта	50,00	50,00	0,00	100,00
1.1.3	Затраты на повышение квалификации по направлению проектного менеджмента	0,00	0,00	0,00	0,00
1.1.4	Услуги по поддержке программного обеспечения	0,00	0,00	0,00	0,00
1.1.5	Затраты на компьютерную безопасность	0,00	0,00	0,00	0,00
1.1.6	Материалы	9,00	10,00	1,00	111,11
1.1.7	Содержание и ремонт основных средств	0,00	0,00	0,00	0,00
1.1.8	Амортизация нематериальных активов	0,00	0,00	0,00	0,00
1.1.9	Работы и услуги сторонних организаций	0,00	0,00	0,00	0,00
1.1.10	Представительские затраты	0,00	0,00	0,00	0,00
1.1.11	Командировочные затраты	0,00	0,00	0,00	0,00
1.1.12	Прочие затраты	10,00	12,00	2,00	120,00
1.1.13					
1.2	Затраты на обеспечение проекта	31,00	32,00	1,00	103,23
1.2.1	Оплата труда с отчислениями на социальные нужды	15,00	15,00	0,00	100,00
1.2.2	Услуги по поддержке программного обеспечения	0,00	0,00	0,00	0,00
1.2.3	Затраты на оплату вневедомственной и пожарной охраны	0,00	0,00	0,00	0,00
1.2.4	Затраты на компьютерную безопасность	0,00	0,00	0,00	0,00
1.2.5	Затраты на создание необходимых санитарно-гигиенических условий	0,00	0,00	0,00	0,00
1.2.6	Затраты по охране труда и технике безопасности	0,00	0,00	0,00	0,00
1.2.7	Материалы	2,00	3,00	1,00	150,00
1.2.8	Ремонт основных средств	5,00	6,00	1,00	120,00
1.2.9	Запасные части, ремонтные материалы	0,00	0,00	0,00	0,00
1.2.10	Амортизация нематериальных активов	0,00	0,00	0,00	0,00
1.2.11	Услуги автотранспорта	0,00	0,00	0,00	0,00
1.2.12	Услуги машинно-тракторного парка	0,00	0,00	0,00	0,00
1.2.13	Услуги сторонних организаций	0,00	0,00	0,00	0,00
1.2.14	Водоснабжение	0,00	0,00	0,00	0,00
1.2.15	Газоснабжение	0,00	0,00	0,00	0,00
1.2.16	Электроснабжение	0,00	0,00	0,00	0,00
1.2.17	Командировочные затраты	0,00	0,00	0,00	0,00
1.2.18	Затраты на рекламу	0,00	0,00	0,00	0,00
1.2.19	Прочие затраты	9,00	8,00	-1,00	88,89
1.2.20					

Бухгалтер-аналитик \_\_\_\_\_  
подпись \_\_\_\_\_  
расшифровка  
подписи \_\_\_\_\_

Источник: составлено автором.



### 1.3. Сводный отчет (метод начисления) Отчет по результатам проекта

Наименование организации	СПК колхоз-племзавод «Казьминский»
Наименование проекта	Открытие мельницы
Заказчик проекта	Председатель Шумский С.А.
Период	01.04.2015–01.05.2021
Номер документа	ОРП
Единица измерения	тыс. руб., %

№ п/п	Показатель	Фаза проекта – «Концепция»				Фаза проекта – «Разработка»				Фаза проекта – «Реализация»				Фаза проекта – «Завершение»				Итого по проекту			
		план	факт	откл.		план	факт	откл.		план	факт	откл.		план	факт	откл.		план	факт	откл.	
				(+,-)	%			(+,-)	%			(+,-)	%			(+,-)	%				
1	I ЗАТРАТЫ	150,00	149,17	-0,83	99,45	450,00	449,59	-0,41	99,91	80924,72	80881,20	-43,52	99,95	200,00	204,00	4,00	102,00	81724,72	81683,96	-40,76	99,95
1.1	Затраты на управление проектом	100,90	99,39	-1,51	98,50	330,00	328,34	-1,66	99,50	1413,00	1161,53	-251,47	82,20	169,00	172,00	3,00	101,78	2012,90	1761,26	-251,64	87,50
1.1.1	Оплата труда с отчислениями на социальные нужды команды проекта	60,00	60,00	0,00	100,00	120,00	120,00	0,00	100,00	500,00	500,00	0,00	100,00	100,00	100,00	0,00	100,00	780,00	780,00	0,00	100,00
1.1.2	Услуги по независимой оценке результатов проекта	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	50,00	50,00	0,00	100,00	50,00	50,00	0,00	100,00
1.1.3	Затраты на повышение квалификации по направлению проектного менеджмента	0,00	0,00	0,00	0,00	70,00	70,00	0,00	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	70,00	70,00	0,00	100,00
1.1.4	Услуги по поддержке программного обеспечения	0,00	0,00	0,00	0,00	80,00	80,00	0,00	100,00	40,00	40,00	0,00	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	120,00	120,00	0,00	100,00
1.1.5	Затраты на компьютерную безопасность	0,00	0,00	0,00	0,00	6,00	6,00	0,00	100,00	8,00	8,00	0,00	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	14,00	14,00	0,00	100,00
1.1.6	Материалы	5,00	5,40	0,40	108,00	17,00	15,68	-1,32	92,24	200,00	217,53	17,53	108,76	9,00	10,00	1,00	111,11	231,00	248,61	17,61	107,62
1.1.7	Содержание и ремонт основных средств	0,90	0,90	0,00	100,00	2,00	2,10	0,10	105,00	200,00	198,36	-1,65	99,18	0,00	0,00	0,00	0,00	202,90	201,36	-1,55	99,24
1.1.8	Амортизация нематериальных активов	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1.1.9	Работы и услуги сторонних организаций	3,00	3,00	0,00	100,00	5,00	4,50	-0,50	90,00	400,00	130,00	-270,00	32,50	0,00	0,00	0,00	0,00	408,00	137,50	-270,50	33,70
1.1.10	Представительские затраты	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	15,00	15,00	0,00	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	15,00	15,00	0,00	100,00
1.1.11	Командировочные затраты	23,00	21,83	-1,17	94,91	30,00	29,76	-0,24	99,20	30,00	31,64	1,64	105,48	0,00	0,00	0,00	0,00	83,00	83,23	0,23	100,28





Продолжение приложения 11  
Продолжение таблицы

1.3.2.13	Страховые платежи	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	11,07	11,07	0,00	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	11,07	11,07	0,00	100,00
1.3.2.14	Прочие затраты	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	300,00	281,23	-18,77	93,74	0,00	0,00	0,00	0,00	300,00	281,23	-18,77	93,74
1.3.2.15																					
2	II РЕЗУЛЬТАТЫ	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	73716,72	73933,91	217,19	100,29	0,00	0,00	0,00	0,00	73716,72	73933,91	217,19	100,29
2.1	Внеоборотные активы	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	22462,00	22423,66	-38,34	99,83	0,00	0,00	0,00	0,00	22462,00	22423,66	-38,34	99,83
2.1.1	Живые организмы	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2.1.2	Прочие активы	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	22462,00	22423,66	-38,34	99,83	0,00	0,00	0,00	0,00	22462,00	22423,66	-38,34	99,83
2.2	Оборотные активы	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	51254,72	51510,25	255,53	100,50	0,00	0,00	0,00	0,00	51254,72	51510,25	255,53	100,50
2.2.1	Живые организмы, сельскохозяйственная продукция	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2.2.2	Прочие активы	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	51254,72	51510,25	255,53	100,50	0,00	0,00	0,00	0,00	51254,72	51510,25	255,53	100,50

Бухгалтер-аналитик \_\_\_\_\_

подпись

\_\_\_\_\_ расшифровка  
подписи

Источник: составлено автором.

**Блок 2. Управленческая отчетность по проектам  
(отражение данных по кассовому методу)**

**2.1. Регистры по учету финансирования, доходов и выплат денежных средств на обеспечение, управление, создание результата проекта  
(кассовый метод)**

Организация: СПК колхоз-племзавод «Казьминский»

Номер документа: Рдс1

Период: 01.04.2015–30.06.2015

Единица измерения: тыс. руб.

Регистр по учету движения денежных средств фазы проекта – «Концепция»

№ строки	Корреспондирующая запись		Показатель	Фаза проекта – «Концепция»	
	Дебет	Кредит		план	факт
1	51	51	Собственные средства	150,00	150,00
2	51	66, 67	Кредитные средства	0,00	0,00
3	51	79	Головное подразделение	0,00	0,00
4	51	62	Средства инвесторов	0,00	0,00
5	51	62	Продажа продукции	0,00	0,00
6	51	62	Оказание услуг	0,00	0,00
7	51	62	Выполнение работ	0,00	0,00
8	50	62	Прочее	0,00	0,00
9					
10	X	X	Поступило всего	150,00	150,00
11	X	X	Затраты на управление проектом	100,90	99,39
12	70, 69	51	Оплата труда с отчислениями на социальные нужды команды проекта	60,00	60,00
13	60	51	Услуги по независимой оценке результатов проекта	0,00	0,00
14	60	51	Затраты на повышение квалификации по направлению проектного менеджмента	0,00	0,00
15	60	51	Услуги по поддержке программного обеспечения	0,00	0,00
16	60	51	Затраты на компьютерную безопасность	0,00	0,00
17	60	51	Материалы	5,00	5,40
18	60	51	Ремонт основных средств	0,90	0,90
19	60	51	Работы и услуги сторонних организаций	3,00	3,00
20	71	50	Представительские затраты	0,00	0,00
21	71	50	Командировочные затраты	23,00	21,83
22	76	50	Прочие затраты	9,00	8,26
23					
24	X	X	Затраты на обеспечение проекта	49,10	49,78



Организация: СПК колхоз-племзавод «Казьминский»

Номер документа: Рдс2

Период: 01.07.2015–31.03.2016

Единица измерения: тыс. руб.

Регистр по учету движения денежных средств фазы проекта – «Разработка»

№ строки	Корреспондирующая запись		Показатель	Фаза проекта – «Разработка»	
	Дебет	Кредит		план	факт
1	51	51	Собственные средства	450,00	450,00
2	51	66, 67	Кредитные средства	0,00	0,00
3	51	79	Головное подразделение	0,00	0,00
4	51	62	Средства инвесторов	0,00	0,00
5	51	62	Продажа продукции	0,00	0,00
6	51	62	Оказание услуг	0,00	0,00
7	51	62	Выполнение работ	0,00	0,00
8	50	62	Прочее	0,00	0,00
9					
10	X	X	Поступило всего	450,00	450,00
11	X	X	Затраты на управление проектом	330,00	327,74
12	70,69	51	Оплата труда с отчислениями на социальные нужды команды проекта	120,00	120,00
13	60	51	Услуги по независимой оценке результатов проекта	0,00	0,00
14	60	51	Затраты на повышение квалификации по направлению проектного менеджмента	70,00	70,00
15	60	51	Услуги по поддержке программного обеспечения	80,00	80,00
16	60	51	Затраты на компьютерную безопасность	6,00	6,00
17	60	51	Материалы	17,00	15,68
18	60	51	Ремонт основных средств	2,00	1,50
19	60	51	Работы и услуги сторонних организаций	5,00	4,50
20	71	50	Представительские затраты	0,00	0,00
21	71	50	Командировочные затраты	30,00	29,76
22	76	50	Прочие затраты	0,00	0,30
23					
24	X	X	Затраты на обеспечение проекта	120,00	121,25
25	70,69	51	Оплата труда с отчислениями на социальные нужды	30,00	30,00
26	60	51	Услуги по поддержке программного обеспечения	0,00	0,00

27	60	51	Затраты на оплату вневедомственной и пожарной охраны	20,00	20,00
28	60	51	Затраты на компьютерную безопасность	0,00	0,00
29	60	51	Затраты на создание необходимых санитарно-гигиенических условий	25,00	25,48
30	60	51	Затраты по охране труда и технике безопасности	15,00	15,03
31	60	51	Материалы	20,00	19,74
32	60	51	Ремонт основных средств	0,00	1,00
33	60	51	Запасные части, ремонтные материалы	0,00	0,00
34	60, 70, 69	51	Услуги автотранспорта	0,00	0,00
35	60, 70, 69	51	Услуги машинно-тракторного парка	0,00	0,00
36	60, 70, 69	51	Услуги сторонних организаций	10,00	10,00
37	60	51	Водоснабжение	0,00	0,00
38	60	51	Газоснабжение	0,00	0,00
39	60	51	Электроснабжение	0,00	0,00
40	71	50	Командировочные затраты	0,00	0,00
41	60	51	Затраты на рекламу	0,00	0,00
42	76	50	Прочие затраты	0,00	0,00
43					
44	X	X	Выплачено всего	450,00	448,99

Бухгалтер-аналитик \_\_\_\_\_

подпись

\_\_\_\_\_

расшифровка  
подписи

Источник: составлено автором.



Организация: СПК колхоз-племзавод «Казьминский»

Номер документа: РдсЗ

Дата составления: 01.04.2016–28.02.2021

Единица измерения: тыс. руб.

Регистр по учету движения денежных средств фазы проекта – «Реализация»

№ строки	Корреспондирующая запись		Показатель	Фаза проекта – «Реализация»	
	Дебет	Кредит		план	факт
1	51	51	Собственные средства	80924,72	80924,72
2	51	66,67	Кредитные средства	0,00	0,00
3	51	79	Головное подразделение	0,00	0,00
4	51	62	Средства инвесторов	0,00	0,00
5	51	62	Продажа продукции	62000,00	61812,30
6	51	62	Оказание услуг	0,00	0,00
7	51	62	Выполнение работ	0,00	0,00
8	50	62	Прочее	0,00	0,00
9					
10	X	X	Поступило всего	142924,72	142737,01
11	X	X	Затраты на управление проектом	1413,00	1102,35
12	70, 69	51	Оплата труда с отчислениями на социальные нужды команды проекта	500,00	500,00
13	60	51	Услуги по независимой оценке результатов проекта	0,00	0,00
14	61	51	Затраты на повышение квалификации по направлению проектного менеджмента	0,00	0,00
15	62	51	Услуги по поддержке программного обеспечения	40,00	40,00
16	63	51	Затраты на компьютерную безопасность	8,00	8,00
17	64	51	Материалы	200,00	198,36
18	65	51	Ремонт основных средств	200,00	158,36
19	66	51	Работы и услуги сторонних организаций	400,00	130,00
20	71	50	Представительские затраты	15,00	15,00
21	71	50	Командировочные затраты	30,00	31,64
22	76	50	Прочие затраты	20,00	21,00
23					
24	X	X	Затраты на обеспечение проекта	5795,00	5785,26
25	70, 69	51	Оплата труда с отчислениями на социальные нужды	30,00	30,00
26	60	51	Услуги по поддержке программного обеспечения	0,00	0,00
27	60	51	Затраты на оплату вневедомственной и пожарной охраны	5,00	5,00
28	60	51	Затраты на компьютерную безопасность	0,00	0,00
29	60	51	Затраты на создание необходимых санитарно-гигиенических условий	60,00	59,69
30	60	51	Затраты по охране труда и технике безопасности	10,00	10,00

31	60	51	Материалы	5,00	5,00
32	60	51	Ремонт основных средств	100,00	108,13
33	60	51	Запасные части, ремонтные материалы	350,00	336,21
34	60,70, 69	51	Услуги автотранспорта	1500,00	1510,24
35	60,70, 69	51	Услуги машинно-тракторного парка	110,00	102,06
36	60,70, 69	51	Услуги сторонних организаций	400,00	375,24
37	60	51	Водоснабжение	5,00	5,75
38	60	51	Газоснабжение	220,00	216,62
39	60	51	Электроснабжение	3000,00	3021,32
40	71	50	Командировочные затраты	0,00	0,00
41	60	51	Затраты на рекламу	0,00	0,00
42	76	50	Прочие затраты	0,00	0,00
43					
44	X	X	Затраты на создание результата проекта	33323,85	33020,64
45	X	X	Капитализируемые затраты:	22462,00	22423,66
46	60	51	Затраты на создание и приобретение основных средств	22462,00	22423,66
47	60,70, 69	51	Затраты на создание и приобретение нематериальных активов	0,00	0,00
48	60	51	Затраты на создание и приобретение доходных вложений в материальные ценности	0,00	0,00
49	66,67	51	Платежи по кредитам	0,00	0,00
50	76	50	Прочие затраты	0,00	0,00
51	X	X	Текущие затраты:	10861,85	10596,98
52	70,69	51	Оплата труда с отчислениями на социальные нужды производственных работников	8500,00	8775,72
53	60	51	Инвентарь и хозяйственные принадлежности	35,00	33,89
54	61	51	Семена и посадочный материал	0,00	0,00
55	62	51	Минеральные и органические удобрения	0,00	0,00
56	63	51	Средства защиты растений и животных	0,20	0,17
57	64	51	Нефтепродукты	5,50	5,47
58	65	51	Сырье для переработки	2000,00	1479,36
59	66	51	Спецодежда	10,00	9,98
60	76	51	Платежи за загрязнение окружающей среды	0,08	0,08
61	76	51	Страховые платежи	11,07	11,07
62	76	50	Прочие затраты	300,00	281,23
63					
64	X	X	Выплачено всего	40531,85	39908,26

Бухгалтер-аналитик \_\_\_\_\_

подпись

расшифровка

подписи

Источник: составлено автором.

Организация: СПК колхоз-племзавод «Казьминский»

Номер документа: Рдс4

Дата составления: 01.03.2021–01.05.2021

Единица измерения: тыс. руб.

Регистр по учету движения денежных средств фазы проекта – «Завершение»

№ строки	Корреспондирующая запись		Показатель	Фаза проекта – «Завершение»	
	Дебет	Кредит		план	факт
1	51	51	Собственные средства	200,00	200,00
2	51	66, 67	Кредитные средства	0,00	0,00
3	51	79	Головное подразделение	0,00	0,00
4	51	62	Средства инвесторов	0,00	0,00
5	51	62	Продажа продукции	0,00	0,00
6	51	62	Оказание услуг	0,00	0,00
7	51	62	Выполнение работ	0,00	0,00
8	50	62	Прочее	0,00	0,00
9					
10	X	x	Поступило всего	200,00	200,00
11	X	x	Затраты на управление проектом	169,00	172,00
12	70,69	51	Оплата труда с отчислениями на социальные нужды команды проекта	100,00	100,00
13	60	51	Услуги по независимой оценке результатов проекта	50,00	50,00
14	60	51	Затраты на повышение квалификации по направлению проектного менеджмента	0,00	0,00
15	60	51	Услуги по поддержке программного обеспечения	0,00	0,00
16	60	51	Затраты на компьютерную безопасность	0,00	0,00
17	60	51	Материалы	9,00	10,00
18	60	51	Ремонт основных средств	0,00	0,00
19	60	51	Работы и услуги сторонних организаций	0,00	0,00
20	71	51	Представительские затраты	0,00	0,00
21	71	51	Командировочные затраты	0,00	0,00
22	76	50	Прочие затраты	10,00	12,00
23					
24	X	x	Затраты на обеспечение проекта	31,00	32,00
25	70, 69	51	Оплата труда с отчислениями на социальные нужды	15,00	15,00
26	60	51	Услуги по поддержке программного обеспечения	0,00	0,00
27	60	51	Затраты на оплату вневедомственной и пожарной охраны	0,00	0,00
28	60	51	Затраты на компьютерную безопасность	0,00	0,00
29	60	51	Затраты на создание необходимых санитарно-гигиенических условий	0,00	0,00
30	60	51	Затраты по охране труда и технике безопасности	0,00	0,00



## 2.2. Промежуточные отчеты о движении денежных средств фаз проекта (кассовый метод)

Организация: СПК колхоз-племзавод «Казьминский»

Номер документа: ОДДСк

Дата составления: 30.06.2015

Единица измерения: тыс. руб.

Отчет о движении денежных средств фазы проекта – «Концепция»

№ строки	Показатель	Фаза проекта – «Концепция»		
		план	факт	+/-*
1	Поступления – всего:	150,00	150,00	+
1.1	<b>ФИНАНСИРОВАНИЕ</b>	150,00	150,00	+
1.1.1	Собственные средства	150,00	150,00	+
1.1.2	Кредитные средства	0,00	0,00	+
1.1.3	Головное подразделение	0,00	0,00	+
1.1.4	Средства инвесторов	0,00	0,00	+
1.2	<b>ДОХОДЫ ОТ ПРОЕКТА</b>	0,00	0,00	+
1.2.1	Продажа продукции	0,00	0,00	+
1.2.2	Оказание услуг	0,00	0,00	+
1.2.3	Выполнение работ	0,00	0,00	+
1.2.4	Прочее	0,00	0,00	+
2	Платежи – всего:	150,00	149,17	–
	<b>ЗАТРАТЫ НА УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ</b>	100,90	99,39	–
2.1	Оплата труда с отчислениями на социальные нужды команды проекта	60,00	60,00	–
2.1.1	Услуги по независимой оценке результатов проекта	0,00	0,00	–
2.1.2	Затраты на повышение квалификации по направлению проектного менеджмента	0,00	0,00	–
2.1.3	Услуги по поддержке программного обеспечения	0,00	0,00	–
2.1.4	Затраты на компьютерную безопасность	0,00	0,00	–
2.1.5	Материалы	5,00	5,40	–
2.1.6	Ремонт основных средств	0,90	0,90	–
2.1.7	Работы и услуги сторонних организаций	3,00	3,00	–
2.1.8	Представительские затраты	0,00	0,00	–
2.1.9	Командировочные затраты	23,00	21,83	–
2.1.10	Прочие затраты	9,00	8,26	–
2.1.11				–
2.2	<b>ЗАТРАТЫ НА ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОЕКТА</b>	49,10	49,78	–
2.2.1	Оплата труда с отчислениями на социальные нужды	30,00	30,00	–
2.2.2	Услуги по поддержке программного обеспечения	0,00	0,00	–
2.2.3	Затраты на оплату вневедомственной и пожарной охраны	0,00	0,00	–
2.2.4	Затраты на компьютерную безопасность	0,00	0,00	–
2.2.5	Затраты на создание необходимых санитарно-гигиенических условий	0,00	0,00	–
2.2.6	Затраты по охране труда и технике безопасности	0,00	0,00	–
2.2.7	Материалы	1,50	1,69	–
2.2.8	Ремонт основных средств	1,00	0,86	–
2.2.9	Запасные части, ремонтные материалы	0,00	0,00	–



Организация: СПК колхоз-племзавод «Казьминский»

Номер документа: ОДДСр

Дата составления: 31.03.2016

Единица измерения: тыс. руб.

Отчет о движении денежных средств фазы проекта – «Разработка»

№ строки	Показатель	Фаза проекта – «Разработка»		
		план	факт	+ / -*
1	Поступления – всего:	450,00	450,00	+
1.1	<b>ФИНАНСИРОВАНИЕ</b>	450,00	450,00	+
1.1.1	Собственные средства	450,00	450,00	+
1.1.2	Кредитные средства	0,00	0,00	+
1.1.3	Головное подразделение	0,00	0,00	+
1.1.4	Средства инвесторов	0,00	0,00	+
1.2	<b>ДОХОДЫ ОТ ПРОЕКТА</b>	0,00	0,00	+
1.2.1	Продажа продукции	0,00	0,00	+
1.2.2	Оказание услуг	0,00	0,00	+
1.2.3	Выполнение работ	0,00	0,00	+
1.2.4	Прочее	0,00	0,00	+
2	Платежи – всего:	450,00	448,99	-
	<b>ЗАТРАТЫ НА УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ</b>	330,00	327,74	-
2.1	Оплата труда с отчислениями на социальные нужды команды проекта	120,00	120,00	-
2.1.1	Услуги по независимой оценке результатов проекта	0,00	0,00	-
2.1.2	Затраты на повышение квалификации по направлению проектного менеджмента	70,00	70,00	-
2.1.3	Услуги по поддержке программного обеспечения	80,00	80,00	-
2.1.4	Затраты на компьютерную безопасность	6,00	6,00	-
2.1.5	Материалы	17,00	15,68	-
2.1.6	Ремонт основных средств	2,00	1,50	-
2.1.7	Работы и услуги сторонних организаций	5,00	4,50	-
2.1.8	Представительские затраты	0,00	0,00	-
2.1.9	Командировочные затраты	30,00	29,76	-
2.1.10	Прочие затраты	0,00	0,30	-
2.1.11				-
2.2	<b>ЗАТРАТЫ НА ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОЕКТА</b>	120,00	121,25	-
2.2.1	Оплата труда с отчислениями на социальные нужды	30,00	30,00	-
2.2.2	Услуги по поддержке программного обеспечения	0,00	0,00	-
2.2.3	Затраты на оплату вневедомственной и пожарной охраны	20,00	20,00	-
2.2.4	Затраты на компьютерную безопасность	0,00	0,00	-
2.2.5	Затраты на создание необходимых санитарно-гигиенических условий	25,00	25,48	-
2.2.6	Затраты по охране труда и технике безопасности	15,00	15,03	-
2.2.7	Материалы	20,00	19,74	-
2.2.8	Ремонт основных средств	0,00	1,00	-
2.2.9	Запасные части, ремонтные материалы	0,00	0,00	-
2.2.10	Услуги автотранспорта	0,00	0,00	-





Организация: СПК колхоз-племзавод «Казьминский»

Номер документа: ОДДСрл

Дата составления: 28.02.2021

Единица измерения: тыс. руб.

Отчет о движении денежных средств фазы проекта – «Реализация»

№ строки	Показатель	Фаза проекта – «Реализация»		
		план	факт	+ / – *
1	Поступления – всего:	142924,72	142737,01	+
1.1	<b>ФИНАНСИРОВАНИЕ</b>	80924,72	80924,72	+
1.1.1	Собственные средства	80924,72	80924,72	+
1.1.2	Кредитные средства	0,00	0,00	+
1.1.3	Головное подразделение	0,00	0,00	+
1.1.4	Средства инвесторов	0,00	0,00	+
1.2	<b>ДОХОДЫ ОТ ПРОЕКТА</b>	62000,00	61812,30	+
1.2.1	Продажа продукции	62000,00	61812,30	+
1.2.2	Оказание услуг	0,00	0,00	+
1.2.3	Выполнение работ	0,00	0,00	+
1.2.4	Прочее	0,00	0,00	+
2	Платежи – всего:	40531,85	39908,26	–
	<b>ЗАТРАТЫ НА УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ</b>	1413,00	1102,35	–
2.1	Оплата труда с отчислениями на социальные нужды команды проекта	500,00	500,00	–
2.1.1	Услуги по независимой оценке результатов проекта	0,00	0,00	–
2.1.2	Затраты на повышение квалификации по направлению проектного менеджмента	0,00	0,00	–
2.1.3	Услуги по поддержке программного обеспечения	40,00	40,00	–
2.1.4	Затраты на компьютерную безопасность	8,00	8,00	–
2.1.5	Материалы	200,00	198,36	–
2.1.6	Ремонт основных средств	200,00	158,36	–
2.1.7	Работы и услуги сторонних организаций	400,00	130,00	–
2.1.8	Представительские затраты	15,00	15,00	–
2.1.9	Командировочные затраты	30,00	31,64	–
2.1.10	Прочие затраты	20,00	21,00	–
2.1.11				–
2.2	<b>ЗАТРАТЫ НА ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОЕКТА</b>	5795,00	5785,26	–
2.2.1	Оплата труда с отчислениями на социальные нужды	30,00	30,00	–
2.2.2	Услуги по поддержке программного обеспечения	0,00	0,00	–
2.2.3	Затраты на оплату вневедомственной и пожарной охраны	5,00	5,00	–
2.2.4	Затраты на компьютерную безопасность	0,00	0,00	–
2.2.5	Затраты на создание необходимых санитарно-гигиенических условий	60,00	59,69	–
2.2.6	Затраты по охране труда и технике безопасности	10,00	10,00	–
2.2.7	Материалы	5,00	5,00	–
2.2.8	Ремонт основных средств	100,00	108,13	–
2.2.9	Запасные части, ремонтные материалы	350,00	336,21	–

2.2.10	Услуги автотранспорта	1500,00	1510,24	–
2.2.11	Услуги машинно-тракторного парка	110,00	102,06	–
2.2.12	Услуги сторонних организаций	400,00	375,24	–
2.2.13	Водоснабжение	5,00	5,75	–
2.2.14	Газоснабжение	220,00	216,62	–
2.2.15	Электроснабжение	3000,00	3021,32	–
2.2.16	Командировочные затраты	0,00	0,00	–
2.2.17	Затраты на рекламу	0,00	0,00	–
2.2.18	Прочие затраты	0,00	0,00	–
2.2.19				–
2.3	<b>ЗАТРАТЫ НА СОЗДАНИЕ РЕЗУЛЬТАТА ПРОЕКТА</b>	33323,85	33020,64	–
2.3.1	Капитализируемые затраты:	22462,00	22423,66	–
2.3.1.1	Затраты на создание и приобретение основных средств	22462,00	22423,66	–
2.3.1.2	Затраты на создание и приобретение нематериальных активов	0,00	0,00	–
2.3.1.3	Затраты на создание и приобретение доходных вложений в материальные ценности	0,00	0,00	–
2.3.1.4	Платежи по кредитам	0,00	0,00	–
2.3.1.5	Прочие затраты	0,00	0,00	–
2.3.2	Текущие затраты:	10861,85	10596,98	–
2.3.2.1	Оплата труда с отчислениями на социальные нужды производственных работников	8500,00	8775,72	–
2.3.2.2	Инвентарь и хозяйственные принадлежности	35,00	33,89	–
2.3.2.3	Семена и посадочный материал	0,00	0,00	–
2.3.2.4	Минеральные и органические удобрения	0,00	0,00	–
2.3.2.5	Средства защиты растений и животных	0,20	0,17	–
2.3.2.6	Нефтепродукты	5,50	5,47	–
2.3.2.7	Сырье для переработки	2000,00	1479,36	–
2.3.2.8	Спецодежда	10,00	9,98	–
2.3.2.9	Платежи за загрязнение окружающей среды	0,08	0,08	–
2.3.2.10	Страховые платежи	11,07	11,07	–
2.3.2.11	Прочие затраты	300,00	281,23	–
2.3.2.12				–
3	Сальдо денежных потоков	102392,87	102830,59	+/-
3.1	Остаток денежных средств на начало периода	0	1,84	+

Бухгалтер-аналитик \_\_\_\_\_  
подпись                      расшифровка подписи

\* + / – положительный / отрицательный денежный поток.

Источник: составлено автором.

Организация: СПК колхоз-племзавод «Казьминский»

Номер документа: ОДДСз

Дата составления: 01.05.2021

Единица измерения: тыс. руб.

Отчет о движении денежных средств фазы проекта – «Звершение»

№ строки	Показатель	Фаза проекта – «Звершение»		
		план	факт	+ / – *
1	Поступления – всего:	200,00	200,00	+
1.1	<b>ФИНАНСИРОВАНИЕ</b>	200,00	200,00	+
1.1.1	Собственные средства	200,00	200,00	+
1.1.2	Кредитные средства	0,00	0,00	+
1.1.3	Головное подразделение	0,00	0,00	+
1.1.4	Средства инвесторов	0,00	0,00	+
1.2	<b>ДОХОДЫ ОТ ПРОЕКТА</b>	0,00	0,00	+
1.2.1	Продажа продукции	0,00	0,00	+
1.2.2	Оказание услуг	0,00	0,00	+
1.2.3	Выполнение работ	0,00	0,00	+
1.2.4	Прочее	0,00	0,00	+
2	Платежи – всего:	200,00	204,00	–
2.1	<b>ЗАТРАТЫ НА УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ</b>	169,00	172,00	–
2.1.1	Оплата труда с отчислениями на социальные нужды команды проекта	100,00	100,00	–
2.1.2	Услуги по независимой оценке результатов проекта	50,00	50,00	–
2.1.3	Затраты на повышение квалификации по направлению проектного менеджмента	0,00	0,00	–
2.1.4	Услуги по поддержке программного обеспечения	0,00	0,00	–
2.1.5	Затраты на компьютерную безопасность	0,00	0,00	–
2.1.6	Материалы	9,00	10,00	–
2.1.7	Ремонт основных средств	0,00	0,00	–
2.1.8	Работы и услуги сторонних организаций	0,00	0,00	–
2.1.9	Представительские затраты	0,00	0,00	–
2.1.10	Командировочные затраты	0,00	0,00	–
2.1.11	Прочие затраты	10,00	12,00	–
2.1.12				–
2.2	<b>ЗАТРАТЫ НА ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОЕКТА</b>	31,00	32,00	–
2.2.1	Оплата труда с отчислениями на социальные нужды	15,00	15,00	–
2.2.2	Услуги по поддержке программного обеспечения	0,00	0,00	–
2.2.3	Затраты на оплату вневедомственной и пожарной охраны	0,00	0,00	–
2.2.4	Затраты на компьютерную безопасность	0,00	0,00	–
2.2.5	Затраты на создание необходимых санитарно-гигиенических условий	0,00	0,00	–
2.2.6	Затраты по охране труда и технике безопасности	0,00	0,00	–
2.2.7	Материалы	2,00	3,00	–
2.2.8	Ремонт основных средств	5,00	6,00	–
2.2.9	Запасные части, ремонтные материалы	0,00	0,00	–



### 2.3. Сводный отчет (кассовый метод) Отчет о движении денежных средств проекта

Наименование организации	СПК колхоз-племзавод «Казьминский»
Наименование проекта	Открытие мельницы
Заказчик проекта	Председатель Шумский С.А.
Период	01.04.2015–01.05.2021
Номер документа	ОДДС
Единица измерения	тыс. руб.

№ строки	Показатель	Фаза проекта – «Концепция»		Фаза проекта – «Разработка»		Фаза проекта – «Реализация»		Фаза проекта – «Завершение»		Итого по проекту		
		план	факт	план	факт	план	факт	план	факт	план	факт	+ / – *
1	Поступления – всего:	150,00	150,00	450,00	450,00	142924,72	142737,01	200,00	200,00	143724,72	143537,01	+
1.1	<b>ФИНАНСИРОВАНИЕ</b>	150,00	150,00	450,00	450,00	80924,72	80924,72	200,00	200,00	81724,72	81724,72	+
1.1.1	Собственные средства	150,00	150,00	450,00	450,00	80924,72	80924,72	200,00	200,00	81724,72	81724,72	+
1.1.2	Кредитные средства	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	+
1.1.3	Головное подразделение	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	+
1.1.4	Средства инвесторов	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	+
1.2	<b>ДОХОДЫ ОТ ПРОЕКТА</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	62000,00	61812,30	0,00	0,00	62000,00	61812,30	+
1.2.1	Продажа продукции	0,00	0,00	0,00	0,00	62000,00	61812,30	0,00	0,00	62000,00	61812,30	+
1.2.2	Оказание услуг	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	+
1.2.3	Выполнение работ	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	+
1.2.4	Прочее	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	+
2	Платежи – всего:	150,00	149,17	450,00	448,99	40531,85	39908,26	200,00	204,00	41331,85	40710,42	–
	<b>ЗАТРАТЫ НА УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ</b>	100,90	99,39	330,00	327,74	1413,00	1102,35	169,00	172,00	2012,90	1701,48	–
2.1	Оплата труда с отчислениями на социальные нужды команды проекта	60,00	60,00	120,00	120,00	500,00	500,00	100,00	100,00	780,00	780,00	–
2.1.1	Услуги по независимой оценке результатов проекта	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	50,00	50,00	50,00	50,00	–



Продолжение приложения 11

Продолжение таблицы

2.2.17	Затраты на рекламу	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	–
2.2.18	Прочие затраты	13,00	13,00	0,00	0,00	0,00	0,00	9,00	8,00	22,00	21,00	–
2.2.19										0,00	0,00	–
2.3	<b>ЗАТРАТЫ НА СОЗДАНИЕ РЕЗУЛЬТАТА ПРОЕКТА</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	33323,85	33020,64	0,00	0,00	33323,85	33020,64	–
2.3.1	Капитализируемые затраты:	0,00	0,00	0,00	0,00	22462,00	22423,66	0,00	0,00	22462,00	22423,66	–
2.3.1.1	Затраты на создание и приобретение основных средств	0,00	0,00	0,00	0,00	22462,00	22423,66	0,00	0,00	22462,00	22423,66	–
2.3.1.2	Затраты на создание и приобретение нематериальных активов	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	–
2.3.1.3	Затраты на создание и приобретение доходных вложений в материальные ценности	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	–
2.3.1.4	Платежи по кредитам	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	–
2.3.1.5	Прочие затраты	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	–
2.3.2	Текущие затраты:	0,00	0,00	0,00	0,00	10861,85	10596,98	0,00	0,00	10861,85	10596,98	–
2.3.2.1	Оплата труда с отчислениями на социальные нужды производственных работников	0,00	0,00	0,00	0,00	8500,00	8775,72	0,00	0,00	8500,00	8775,72	–
2.3.2.2	Инвентарь и хозяйственные принадлежности	0,00	0,00	0,00	0,00	35,00	33,89	0,00	0,00	35,00	33,89	–
2.3.2.3	Семена и посадочный материал	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	–
2.3.2.4	Минеральные и органические удобрения	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	–
2.3.2.5	Средства защиты растений и животных	0,00	0,00	0,00	0,00	0,20	0,17	0,00	0,00	0,20	0,17	–
2.3.2.6	Нефтепродукты	0,00	0,00	0,00	0,00	5,50	5,47	0,00	0,00	5,50	5,47	–
2.3.2.7	Сырье для переработки	0,00	0,00	0,00	0,00	2000,00	1479,36	0,00	0,00	2000,00	1479,36	–
2.3.2.8	Спецодежда	0,00	0,00	0,00	0,00	10,00	9,98	0,00	0,00	10,00	9,98	–
2.3.2.9	Платежи за загрязнение окружающей среды	0,00	0,00	0,00	0,00	0,08	0,08	0,00	0,00	0,08	0,08	–
2.3.2.10	Страховые платежи	0,00	0,00	0,00	0,00	11,07	11,07	0,00	0,00	11,07	11,07	–
2.3.2.11	Прочие затраты	0,00	0,00	0,00	0,00	300,00	281,23	0,00	0,00	300,00	281,23	–
2.3.2.12												–
3	Сальдо денежных потоков	0,00	0,83	0,00	1,84	102392,87	102830,59	102392,87	102826,59	102392,87	102826,59	+/-

Бухгалтер-аналитик \_\_\_\_\_

подпись

расшифровка

дата

подписи

\* + / – положительный / отрицательный денежный поток.

Источник: составлено автором.

**Форма «Результаты комплексной оценки эффективности  
реализации проектов»**

**Блок 1. Оценка эффективности реализации проекта**

Наименование организации	СПК колхоз-племзавод «Казьминский»
Наименование проекта	Открытие мельницы
Заказчик проекта	Председатель Шумский С.А.
Период	01.04.2015–01.05.2021

Показатель	Ед.	Норм.	Факт	Откл.	Откл., %	Группа оценки	Аналитическая область
<b>Фаза проекта «Концепция»</b>							
1. Отклонения по времени реализации проектных действий в фазе «концепция» (Т <sub>к</sub> )	%	100–105	100	0	0	D	B*
2. Коэффициент загрузки работника в фазе «концепция» (Кз <sub>рк</sub> )	Коэф.	0,05	0,003	–0,497	94		B
3. Соблюдение бюджета затрат фазы «концепция» (Б <sub>к</sub> )	%	0–5	x	x	x	x	P*
4. Соответствие потребностям заказчика (К <sub>пз</sub> )	%	100	85,71	–14,29	14,29	C	K*
5. Доля затрат на маркетинг и изучение рынка в составе всех затрат (ДЗ <sub>м</sub> )	Коэф.	0,4–0,7	0,6	0	0	D	P
<b>Фаза проекта «Разработка»</b>							
1. Отклонения по времени реализации проектных действий в фазе «Разработка» (Т <sub>р</sub> )	%	100–105	100	0	0	D	B
2. Коэффициент загрузки работника в фазе «Разработка» (Кз <sub>рр</sub> )	Коэф.	0,1	0,05	–0,05	50	B	B
3. Соблюдение бюджета затрат фазы «разработка» (Б <sub>р</sub> )	%	0–5	x	x	x	x	P
4. Индекс лояльности потребителей (Ил)	%	100	94,11	–5,89	5,89	D	K
<b>Фаза проекта «Реализация»</b>							
1. Отклонения по времени реализации проектных действий в фазе «Реализация» (Т <sub>рл</sub> )	%	100–105	122,89	22,89	22,89	C	B
2. Коэффициент загрузки работника в фазе «Реализация» (Кз <sub>рл</sub> )	Коэф.	0,8	0,93	0,13	16,25	C	B
3. Соблюдение бюджета затрат фазы «Реализация» (Б <sub>рл</sub> )	%	0–5	x	x	x	x	P
4. Материалоотдача проекта (Мо)	Коэф.	1,5	1,2	–0,3	20	C	P
5. Маржинальная доходность проекта (МД <sub>п</sub> )	%	20	67,89	47,89	3,39 p.	D	P
6. Доля претензий (Дп)	%	0	0	0	0	D	K



Фаза проекта «Завершение»							
1. Отклонения по времени реализации проектных действий в фазе «Завершение» ( $T_3$ )	%	100–105	100	0	0	D	B
2. Коэффициент загрузки работника в фазе «Завершение» ( $K_{зр_3}$ )	Коэф.	0,05	0,01	–0,04	80	A	B
3. Соблюдение бюджета затрат фазы «Завершение» ( $B_3$ )	%	0–5	1,96	0	0	D	P
4. Степень утверждения результатов проекта заказчиком проекта ( $УР$ )	%	100	97	–3			K
5. Индекс недовольства заказчиком работой команды проекта ( $I_H$ )	%	0	0	0	0	D	K
6. Выполнение плана стоимости проекта ( $K_{СП}$ )	%	100–105	99,95	–0,05	0,05	D	P
7. Рентабельность проекта ( $P_n$ )	%	15	12,61	–2,39	15,93	C	P

Бухгалтер-аналитик \_\_\_\_\_

подпись

\_\_\_\_\_ расшифровка  
подписи

\_\_\_\_\_ дата

\*В – время, P – ресурсы, K – качество

Источник: составлено автором.

**Блок 2. Сравнительный анализ эффективности проектов,  
входящих в состав портфеля проектов**

Наименование организации	СПК колхоз-племзавод «Казьминский»
Наименование портфеля проектов	Сельское хозяйство и переработка
Заказчик проекта	Председатель Шумский С.А.
Период	2015–2023 гг.

Проект 1 «Открытие мельницы» (2015–2021 гг.) бюджет: 81683,99 тыс. руб.							
Показатель	Ед.	Норм.	Факт	Откл.	Откл., %	Группа оценки	Аналит. Область
1. Характеристика проекта в СМИ (К <sub>СМИ</sub> )	%	0	0	0	0	D	К*
2. Доля участников команды проекта, прошедших повышение квалификации (Д <sub>кв</sub> )	%	7	7,4	0,4	5,71	D	К
3. Доля рынка плановая / фактическая (Д <sub>рп</sub> , Д <sub>рф</sub> )	Коэф.	0,3	0,77 / 0,76	0,47 / 0,46	2,56р./ 2,53 р.	D	Р*
4. Срок окупаемости первоначальных инвестиций (РР)	год	5	13	8	2,6 р.	A	В*
5. Оборачиваемость запасов (Оз)	дн.	600	1121,21	521,21	1,86 р.	D	В
6. Коэффициент рентабельности инвестиций (ARR)	Коэф.	1,9	1,11	-0,79	41,57	B	Р
7. Фондоотдача (Фо)	Коэф.	1,5	2,39	0,89	59,33	D	Р
8. Доля инновационных проектов (F <sub>ип</sub> )	Коэф.	0,2	0	-0,2	x	A	К
9. Коэффициент капитализации проектов (К <sub>кп</sub> )	Коэф.	0,1	0,22	0,12	2,2 р.	D	К
10. Индекс прибыльности (PI)	Коэф.	1,5	1,77	0,27	18	D	Р
Проект 2 «Организация разведения овец романовской породы с последующей реализацией на мясо» (2016–2021 гг.) бюджет: 1224,7 тыс. руб.							
Показатель	Ед.	Норм.	Факт	Откл.	Откл., %	Группа оценки	Аналит. область
1. Характеристика проекта в СМИ (К <sub>СМИ</sub> )	%	0	66,66	66,66	x	A	К
2. Доля участников команды проекта, прошедших повышение квалификации (Д <sub>кв</sub> )	%	7	0	-7	x	A	К
3. Доля рынка плановая / фактическая (Д <sub>рп</sub> , Д <sub>рф</sub> )	Коэф.	0,3	0,15 / 0,11	-0,15 / -0,19	50 / 36	B / C	Р
4. Срок окупаемости первоначальных инвестиций (РР)	Год	5	4,26	-0,74	14,8	D	В
5. Оборачиваемость запасов (Оз)	дн.	600	426,87	-173,13	28,85	C	В
6. Коэффициент рентабельности инвестиций (ARR)	Коэф.	1,9	3,91	2,01	2,05 р.	D	Р
7. Фондоотдача (Фо)	Коэф.	1,5	1,2	-0,3	20	C	Р
8. Доля инновационных проектов (F <sub>ип</sub> )	Коэф.	0,2	0	-0,2	x	A	К
9. Коэффициент капитализации проектов (К <sub>кп</sub> )	Коэф.	0,1	0	-0,1	x	A	К
10. Индекс прибыльности (PI)	Коэф.	1,5	1,3	-0,2	13,33	D	Р
Проект 3 «Организация выращивания томатов черри в закрытом грунте» (2017–2018 гг.) бюджет: 1600 тыс. руб.							
Показатель	Ед.	Норм.	Факт	Откл.	Откл., %	Группа оценки	Аналит. область
1. Характеристика проекта в СМИ (К <sub>СМИ</sub> )	%	0	0	0	x	D	К

2. Доля участников команды проекта, прошедших повышение квалификации (Дкв)	%	7	0	-7	х	А	К
3. Доля рынка плановая / фактическая (Др <sub>п</sub> , Др <sub>ф</sub> )	Коэф.	0,3	0,23 / 0,22	-0,07 / -0,08	23,33 / 26,66	С / С	Р
4. Срок окупаемости первоначальных инвестиций (РР)	год	5	1,41	-3,59	71,8	А	В
5. Оборачиваемость запасов (Оз)	дн.	600	115,76	-484,24	80,7	А	В
6. Коэффициент рентабельности инвестиций (ARR)	Коэф.	1,9	6,4	4,5	3,36 р.	Д	Р
7. Фондоотдача (Фо)	Коэф.	1,5	0,19	-1,31	87,33	А	Р
8. Доля инновационных проектов (Fип)	Коэф.	0,2	0	-0,2	х	А	К
9. Коэффициент капитализации проектов (Ккп)	Коэф.	0,1	0,004	-0,096	96	А	К
10. Индекс прибыльности (PI)	Коэф.	1,5	1,6	0,1	6,66	Д	Р
Проект 4 «Организация деятельности по разведению кур» (2019–2023 гг.) бюджет: 31100 тыс. руб.							
Показатель	Ед.	Норм.	Факт	Откл.	Откл., %	Группа оценки	Аналит. область
1. Характеристика проекта в СМИ (К <sub>СМИ</sub> )	%	0	0	0	х	Д	К
2. Доля участников команды проекта, прошедших повышение квалификации (Дкв)	%	7	0	-7	х	А	К
3. Доля рынка плановая / фактическая (Др <sub>п</sub> , Др <sub>ф</sub> )	Коэф.	0,3	0,17	-0,13	43,33	В	Р
4. Срок окупаемости первоначальных инвестиций (РР)	год	5	4,58	-0,42	8,40	Д	В
5. Оборачиваемость запасов (Оз)	дн.	600	516,99	-83,01	13,84	Д	В
6. Коэффициент рентабельности инвестиций (ARR)	Коэф.	1,9	1,1	-0,80	42,11	В	Р
7. Фондоотдача (Фо)	Коэф.	1,5	0,53	-0,97	64,67	А	Р
8. Доля инновационных проектов (Fип)	Коэф.	0,2	0	-0,20	х	А	К
9. Коэффициент капитализации проектов (Ккп)	Коэф.	0,1	0,08	-0,02	20,00	С	К
10. Индекс прибыльности (PI)	Коэф.	1,5	4,58	3,08	3,05 р.	Д	Р
Проект 5 «Организация деятельности по производству и сбыту картофеля» (2018–2019 гг.) бюджет: 3857 тыс. руб.							
Показатель	Ед.	Норм.	Факт	Откл.	Откл., %	Группа оценки	Аналит. область
1. Характеристика проекта в СМИ (К <sub>СМИ</sub> )	%	0	33,33	33,33	х	С	К
2. Доля участников команды проекта, прошедших повышение квалификации (Дкв)	%	7	6,25	-0,75	10,71	Д	К
3. Доля рынка плановая / фактическая (Др <sub>п</sub> , Др <sub>ф</sub> )	Коэф.	0,3	0,25 / 0,23	-0,05 / 0,07	16,66 / 23,33	С / С	Р
4. Срок окупаемости первоначальных инвестиций (РР)	год	5	1,33	-3,67	73,40	Д	В
5. Оборачиваемость запасов (Оз)	дн.	600	410,11	-189,89	31,65	С	В
6. Коэффициент рентабельности инвестиций (ARR)	Коэф.	1,9	0,25	-1,65	86,84	А	Р
7. Фондоотдача (Фо)	Коэф.	1,5	1,6	0,10	6,67	Д	Р
8. Доля инновационных проектов (Fип)	Коэф.	0,2	0	-0,20	х	А	К
9. Коэффициент капитализации проектов (Ккп)	Коэф.	0,1	0	-0,10	х	А	К

10. Индекс прибыльности (PI)	Коэф.	1,5	0,87	-0,63	42,00	В	Р
Проект 6 «Организация выращивания и продажи риса» (2018–2019 гг.) бюджет: 88000 тыс. руб.							
Показатель	Ед.	Норм.	Факт	Откл.	Откл., %	Группа оценки	Аналит. область
1. Характеристика проекта в СМИ (К <sub>СМИ</sub> )	%	0	0	0	х	D	К
2. Доля участников команды проекта, прошедших повышение квалификации (Дкв)	%	7	12,5	5,50	78,57	D	К
3. Доля рынка плановая / фактическая (Др <sub>п</sub> , Др <sub>ф</sub> )	Коэф.	0,3	0,10 / 0,03	-0,2 / -0,27	66,66 / 90,00	A / A	Р
4. Срок окупаемости первоначальных инвестиций (PP)	год	5	3,87	-1,13	22,60	C	В
5. Оборачиваемость запасов (Oз)	дн.	600	615,70	15,70	2,62	D	В
6. Коэффициент рентабельности инвестиций (ARR)	Коэф.	1,9	1,24	-0,66	34,74	C	Р
7. Фондоотдача (Фо)	Коэф.	1,5	1,67	0,17	11,33	D	Р
8. Доля инновационных проектов (Fип)	Коэф.	0,2	0	-0,20	х	A	К
9. Коэффициент капитализации проектов (К <sub>кп</sub> )	Коэф.	0,1	0,24	0,14	2,4 р.	D	К
10. Индекс прибыльности (PI)	Коэф.	1,5	1,1	-0,40	26,67	C	Р
Проект 7 «Организация выращивания и сбыта плодовых культур» (2015–2021 гг.) бюджет: 27830 тыс. руб.							
Показатель	Ед.	Норм.	Факт	Откл.	Откл., %	Группа оценки	Аналит. область
1. Характеристика проекта в СМИ (К <sub>СМИ</sub> )	%	0	11,11	11,11	х	D	К
2. Доля участников команды проекта, прошедших повышение квалификации (Дкв)	%	7	0	-7,00	х	A	К
3. Доля рынка плановая / фактическая (Др <sub>п</sub> , Др <sub>ф</sub> )	Коэф.	0,3	0,20 / 0,11	-0,1 / 0,19	33,33 / 36,66	C / C	Р
4. Срок окупаемости первоначальных инвестиций (PP)	год	5	6,95	1,95	39,00	B	В
5. Оборачиваемость запасов (Oз)	дн.	600	782,41	182,41	30,40	D	В
6. Коэффициент рентабельности инвестиций (ARR)	Коэф.	1,9	1,87	-0,03	1,58	D	Р
7. Фондоотдача (Фо)	Коэф.	1,5	2,13	0,63	42,00	D	Р
8. Доля инновационных проектов (Fип)	Коэф.	0,2	0	-0,20	х	A	К
9. Коэффициент капитализации проектов (К <sub>кп</sub> )	Коэф.	0,1	0,07	-0,03	30,00	C	К
10. Индекс прибыльности (PI)	Коэф.	1,5	1,9	0,40	26,67	D	Р
Проект 8 «Организация выращивания столовой свёклы» (2017–2019 гг.) бюджет: 6170 тыс. руб.							
Показатель	Ед.	Норм.	Факт	Откл.	Откл., %	Группа оценки	Аналит. область
1. Характеристика проекта в СМИ (К <sub>СМИ</sub> )	%	0	0	0,00	х	D	К
2. Доля участников команды проекта, прошедших повышение квалификации (Дкв)	%	7	6,66	-0,34	4,86	D	К
3. Доля рынка плановая / фактическая (Др <sub>п</sub> , Др <sub>ф</sub> )	Коэф.	0,3	0,30 / 0,17	0 / -0,13	0 / 43,33	D / B	Р
4. Срок окупаемости первоначальных инвестиций (PP)	год	5	3,7	-1,30	26,00	D	В
5. Оборачиваемость запасов (Oз)	дн.	600	379,44	-220,56	36,76	C	В

6. Коэффициент рентабельности инвестиций (ARR)	Коэф.	1,9	1,02	-0,88	46,32	В	Р
7. Фондоотдача (Фо)	Коэф.	1,5	2,31	0,81	54,00	Д	Р
8. Доля инновационных проектов (Фип)	Коэф.	0,2	0	-0,20	х	А	К
9. Коэффициент капитализации проектов (Ккп)	Коэф.	0,1	0,01	-0,09	90,00	А	К
10. Индекс прибыльности (PI)	Коэф.	1,5	1,09	-0,41	27,33	С	Р
Проект 9 «Выведение нового сорта пшеницы» (2017–2020 гг.) бюджет: 8500 тыс. руб.							
Показатель	Ед.	Норм.	Факт	Откл.	Откл., %	Группа оценки	Аналит. область
1. Характеристика проекта в СМИ (Ксми)	%	0	0	0	х	Д	К
2. Доля участников команды проекта, прошедших повышение квалификации (Дкв)	%	7	31	24,00	4,42 р.	Д	К
3. Доля рынка плановая / фактическая (Дрп, Дрф)	Коэф.	0,3	0,4 / 0,1	0,1 / -0,2	33,33 / 66,66	Д / А	Р
4. Срок окупаемости первоначальных инвестиций (РР)	год	5	3,4	-1,60	32,00	Д	В
5. Оборачиваемость запасов (Оз)	дн.	600	340,99	-	43,17	В	В
6. Коэффициент рентабельности инвестиций (ARR)	Коэф.	1,9	1,07	-0,83	43,68	В	Р
7. Фондоотдача (Фо)	Коэф.	1,5	0,87	-0,63	42,00	В	Р
8. Доля инновационных проектов (Фип)	Коэф.	0,2	0,02	-0,18	90,00	А	К
9. Коэффициент капитализации проектов (Ккп)	Коэф.	0,1	0,02	-0,08	80,00	А	К
10. Индекс прибыльности (PI)	Коэф.	1,5	1,12	-0,38	25,33	С	Р
Проект 10 «Открытие калибровочного завода» (2015–2023 гг.) бюджет: 110000 тыс. руб.							
Показатель	Ед.	Норм.	Факт	Откл.	Откл., %	Группа оценки	Аналит. область
1. Характеристика проекта в СМИ (Ксми)	%	0	0	0,00	х	Д	К
2. Доля участников команды проекта, прошедших повышение квалификации (Дкв)	%	7	8,21	1,21	17,29	Д	К
3. Доля рынка плановая / фактическая (Дрп, Дрф)	Коэф.	0,3	0,8	0,50	2,66 р.	Д	Р
4. Срок окупаемости первоначальных инвестиций (РР)	год	5	14	9,00	2,8 р.	А	В
5. Оборачиваемость запасов (Оз)	дн.	600	1357,54	757,54	2,26р.	Д	В
6. Коэффициент рентабельности инвестиций (ARR)	Коэф.	1,9	1,4	-0,50	26,32	С	Р
7. Фондоотдача (Фо)	Коэф.	1,5	2,39	0,89	59,33	Д	Р
8. Доля инновационных проектов (Фип)	Коэф.	0,2	0	-0,20	х	А	К
9. Коэффициент капитализации проектов (Ккп)	Коэф.	0,1	0,30	0,20	3р.	Д	К
10. Индекс прибыльности (PI)	Коэф.	1,5	1,37	-0,13	8,67	Д	Р

Бухгалтер-аналитик \_\_\_\_\_

подпись

расшифровка

подписи

дата

\*В – время, Р – ресурсы, К – качество.

Источник: составлено автором.

### Блок 3. Скоринговая оценка эффективности системы проектного менеджмента в организации

Наименование организации	СПК колхоз-племзавод «Казьминский»
Период оценки	2015–2023 гг.

Тестовый индикатор	Баллы			Средний балл
	0	1	2	
1. Разработано и применяется положение по формированию команды проекта	Не разработано	В разработке	Применяется	1
2. Составляется архив проекта (устав проекта, регламенты проекта, сводный план проекта, рабочие документы по исполнению проекта)	Не составляется	Составляются отдельные документы	Составляется полный комплект документов	0,8
3. Осуществляется управление рисками проекта	Не осуществляется	Сформирован реестр рисков	Разработаны и применяются мероприятия по предотвращению	0,7
4. Согласованность бюджетов и календарных планов проектов	Не согласованы	Согласованы частично	Полностью согласованы	1,1
5. Применение системы стандартов (PMBOK, PRINCE2, SDLC и др.)	Не применяются	Применяются	Применяются на протяжении нескольких лет	0,3
6. Применение инструментов планирования проектов (диаграмма Ганта, метод PERT, метод критического пути (CPM), дерево решений и др.)	Не применяются	Планирование осуществляет команда проекта	Планирование осуществляет специализированный отдел	0,2
7. Обеспечивается архивация данных по проекту	Не обеспечивается	Срок хранения до 3 лет	Срок хранения более 3 лет	2
8. Автоматизация проектного менеджмента	Не осуществляется	Офисные пакеты приложений	Специализированный программный продукт	0,9
9. Трансформация организационной структуры	Не производится (функциональная)	Производится (функциональная в матричную)	Производится (матричная в проектную)	0
10. Сдача результатов работ по проекту и утверждение отчетности	Не осуществляется	Осуществляется в целом по проекту	Осуществляется по проекту и отдельным фазам	1,1
11. Осуществляется внутренний контроль проектного менеджмента	Не осуществляется	Осуществляются отдельные контрольные мероприятия	Осуществляются систематизированные контрольные мероприятия, закрепленные регламентом	0,9
12. Проводится оценка эффективности реализации проектов	Не проводится	Проводится по запросу заказчика	Проводится регулярно	1,3

13. Разработана система мотивации команды проекта	Не разработана	Осуществляются разовые выплаты по решению руководства	Разработана система поощрений участников команды проекта	1
14. Характеристика процессов проектного менеджмента	Не осуществляется	Процессы выявлены	Процессы выявлены, охарактеризованы, структурированы	0,3
15. Проводится ли аттестация персонала по проектному менеджменту	Не проводится	Проводится при приеме на работу	Проводится ежегодно	0,4
Итоговый балл	X	x	x	12
Результат, %	X	x	x	40
Уровень зрелости проектного менеджмента	X	x	x	2

Бухгалтер-аналитик \_\_\_\_\_

подпись

расшифровка

подписи

дата

Источник: составлено автором.

Таблица - Расчет сводных коэффициентов для оценки эффективности реализации отдельных фаз проекта

№ п/п	ФАЗА	Показатель	Показатель (расшифровка)	Аналитическая область	Стимулятор / Дестимулятор	Фактическое значение	Нормативное значение - Дискретное
1	Концепция	$T_k, \%$	Отклонения по времени реализации проектных действий в фазе «концепция»	Время	Дестимулятор	100	105
2	Концепция	$K_{зр_k}$	Коэффициент загрузки работника в фазе «концепция»	Время	Дестимулятор	0,003	0,05
3	Концепция	$B_k$	Соблюдение бюджета затрат фазы «концепция»	Ресурсы	Дестимулятор	0,5	5
4	Концепция	$K_{пз}$	Соответствие потребностям заказчика	Качество	Стимулятор	85,71	100
5	Концепция	$D_{ЗМ}$	Доля затрат на маркетинг и изучение рынка в составе всех затрат	Ресурсы	Стимулятор	60	70
1	Разработка	$T_p, \%$	Отклонения по времени реализации проектных действий в фазе «Разработка»	Время	Дестимулятор	100	105
2	Разработка	$K_{зр_p}$	Коэффициент загрузки работника в фазе «Разработка»	Время	Дестимулятор	0,05	0,1
3	Разработка	$B_p$	Соблюдение бюджета затрат фазы «разработка»	Ресурсы	Дестимулятор	0,08	5
4	Разработка	$I_l, \%$	Индекс лояльности потребителей	Качество	Стимулятор	94,11	100
1	Реализация	$T_{рл}$	Отклонения по времени реализации проектных действий в фазе «Реализация»	Время	Дестимулятор	122,89	105
2	Реализация	$K_{зр_{рл}}$	Коэффициент загрузки работника в фазе «Реализация»	Время	Дестимулятор	0,93	1
3	Реализация	$B_{рл}$	Соблюдение бюджета затрат фазы «Реализация»	Ресурсы	Дестимулятор	0,05	5
4	Реализация	$M_o$	Материалоотдача проекта	Ресурсы	Стимулятор	1,2	1,5
5	Реализация	$M_{Дп}$	Маржинальная доходность проекта	Ресурсы	Стимулятор	67,89	20
6	Реализация	$D_{п}, \%$	Доля претензий	Качество	Дестимулятор	0	1
1	Завершение	$T_3, \%$	Отклонения по времени реализации проектных действий в фазе «Завершение»	Время	Дестимулятор	100	105
2	Завершение	$K_{зр_3}$	Коэффициент загрузки работника в фазе «Завершение»	Время	Дестимулятор	0,01	0,05
3	Завершение	$B_3$	Соблюдение бюджета затрат фазы «Завершение»	Ресурсы	Дестимулятор	1,96	5
4	Завершение	$УР$	Степень утверждения результатов проекта заказчиком проекта	Качество	Стимулятор	97	100
5	Завершение	$I_H, \%$	Индекс недовольства заказчиком работой команды проекта	Качество	Дестимулятор	0	1
6	Завершение	$K_{СП}, \%$	Выполнение плана стоимости проекта	Ресурсы	Стимулятор	99,95	105
7	Завершение	$R_{п}$	Рентабельность проекта	Ресурсы	Стимулятор	12,61	15

Источник: составлено автором.



## Комплекс бюджетов по проектам

Таблица – Бюджет поступлений проекта

Наименование организации	СПК колхоз-племзавод «Казьминский»
Наименование проекта	Открытие мельницы
Заказчик проекта	Председатель Шумский С.А.
Период планирования	01.04.2015–01.04.2020
Ответственный исполнитель	Левченко А.В.
Единица измерения	тыс. руб.

№ строки	Показатель	Фаза проекта – «Концепция»	Фаза проекта – «Разработка»	Фаза проекта – «Реализация»	Фаза проекта – «Завершение»	Итого по проекту
1	ФИНАНСИРОВАНИЕ	150,00	450,00	80924,72	200,00	81724,72
2	Собственные средства	150,00	450,00	80924,72	200,00	81724,72
3	Кредитные средства	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4	Головное подразделение	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5	Средства инвесторов	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
6	ДОХОДЫ ОТ ПРОЕКТА	0,00	0,00	62000,00	0,00	62000,00
7	Продажа продукции	0,00	0,00	62000,00	0,00	62000,00
8	Оказание услуг	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
9	Выполнение работ	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
10	Прочее	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
11	Поступления – всего:	150,00	450,00	142924,72	200,00	143724,72

Утверждено: Руководитель  
экономического  
субъекта

Шумский С.А.

Подпись

ФИО

Заказчик проекта

Шумский С.А.

Подпись

ФИО

Руководитель проекта

Левченко А.В.

Подпись

ФИО

Источник: составлено автором.

Таблица – Бюджет затрат на управление проектом

Наименование организации	СПК колхоз-племзавод «Казьминский»
Наименование проекта	Открытие мельницы
Заказчик проекта	Председатель Шумский С.А.
Период планирования	01.04.2015–01.04.2020
Ответственный исполнитель	Левченко А.В.
Единица измерения	тыс. руб.

№ строки	Показатель	Фаза проекта – «Концепция»	Фаза проекта – «Разработка»	Фаза проекта – «Реализация»	Фаза проекта – «Завершение»	Итого по проекту
11	Оплата труда с отчислениями на социальные нужды команды проекта	60,00	120,00	500,00	100,00	780,00
12	Услуги по независимой оценке результатов проекта	0,00	0,00	0,00	50,00	50,00
13	Затраты на повышение квалификации по направлению проектного менеджмента	0,00	70,00	0,00	0,00	70,00
14	Услуги по поддержке программного обеспечения	0,00	80,00	40,00	0,00	120,00
15	Затраты на компьютерную безопасность	0,00	6,00	8,00	0,00	14,00
16	Материалы	5,00	17,00	200,00	9,00	231,00
17	Содержание и ремонт основных средств	0,90	2,00	200,00	0,00	202,90
18	Амортизация нематериальных активов	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
19	Работы и услуги сторонних организаций	3,00	5,00	400,00	0,00	408,00
20	Представительские затраты	0,00	0,00	15,00	0,00	15,00
21	Командировочные затраты	23,00	30,00	30,00	0,00	83,00
22	Прочие затраты	9,00	0,00	20,00	10,00	39,00
23						0,00
24	Всего	100,90	330,00	1413,00	169,00	2012,90

Утверждено: Руководитель  
экономического субъекта

Шумский С.А.

Подпись

ФИО

Заказчик проекта

Шумский С.А.

Подпись

ФИО

Руководитель проекта

Левченко А.В.

Подпись

ФИО

Источник: составлено автором.

Таблица – Бюджет затрат на обеспечение проекта

Наименование организации	СПК колхоз-племзавод «Казьминский»					
Наименование проекта	Открытие мельницы					
Заказчик проекта	Председатель Шумский С.А.					
Период планирования	01.04.2015–01.04.2020					
Ответственный исполнитель	Левченко А.В.					
Единица измерения	тыс. руб.					
№ строки	Показатель	Фаза проекта – «Концепция»	Фаза проекта – «Разработка»	Фаза проекта – «Реализация»	Фаза проекта – «Завершение»	Итого по проекту
25	Оплата труда с отчислениями на социальные нужды	30,00	30,00	30,00	15,00	105,00
26	Услуги по поддержке программного обеспечения	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
27	Затраты на оплату вневедомственной и пожарной охраны	0,00	20,00	5,00	0,00	25,00
28	Затраты на компьютерную безопасность	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
29	Затраты на создание необходимых санитарно-гигиенических условий	0,00	25,00	60,00	0,00	85,00
30	Затраты по охране труда и технике безопасности	0,00	15,00	10,00	0,00	25,00
31	Материалы	1,50	20,00	5,00	2,00	28,50
32	Ремонт основных средств	1,00	0,00	100,00	5,00	106,00
33	Запасные части, ремонтные материалы	0,00	0,00	350,00	0,00	350,00
34	Амортизация нематериальных активов	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
35	Услуги автотранспорта	0,00	0,00	1500,00	0,00	1500,00
36	Услуги машинно-тракторного парка	0,00	0,00	110,00	0,00	110,00
37	Услуги сторонних организаций	3,60	10,00	400,00	0,00	413,60
38	Водоснабжение	0,00	0,00	5,00	0,00	5,00
39	Газоснабжение	0,00	0,00	220,00	0,00	220,00
40	Электроснабжение	0,00	0,00	3000,00	0,00	3000,00
41	Командировочные затраты	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

42	Затраты на рекламу	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
43	Прочие затраты	13,00	0,00	0,00	9,00	22,00
44						0,00
45	Всего	49,10	120,00	5795,00	31,00	5995,10

Утверждено: Руководитель  
экономического  
субъекта

Шумский С.А.

Подпись

ФИО

Заказчик проекта

Шумский С.А.

Подпись

ФИО

Руководитель проекта

Левченко А.В.

Подпись

ФИО

Источник: составлено автором.

Таблица – Бюджет затрат проекта на создание внеоборотных активов

Наименование организации	СПК колхоз-племзавод «Казьминский»
Наименование проекта	Открытие мельницы
Заказчик проекта	Председатель Шумский С.А.
Период планирования	01.04.2015–01.04.2020
Ответственный исполнитель	Левченко А.В.
Единица измерения	тыс. руб.

№ строки	Показатель	Фаза проекта – «Реализация»
46	Затраты на создание и приобретение основных средств, в т.ч.	22462,00
47	Анализатор инфракрасный «Инфраскан»	640,00
48	Ангарный склад	1000,00
49	Весовая	650,00
50	Весовыбойный аппарат для муки	2350,00
51	Весы автомобильные Оптимаум А 40-12	300,00
52	Весы лабораторные CAS CBL-220H	46,00
53	Забор 460 п.м. проходная	500,00
54	Измеритель числа падений ИЧП-1-2	180,00
55	Комплекс для молотыбы (мельничный комплекс) 2 мельница	4700,00
56	Комплекс машин для чистки (мойка и сушка)	430,00
57	Котел напольный RODE Krafer RTP 50	67,00
58	Котел напольный RODE Krafer RTP 50	67,00
59	Котел напольный RODE Krafer RTP 50	67,00
60	Лабораторная мельница «Борей»	180,00
61	Макаронный комплекс	315,00
62	Мельница здание	2250,00
63	Мельничное оборудование ВИЛИС ( 1 мельница)	2750,00
64	Нория НПК-20-м-12,8	195,00
65	Рассев GKE6/20 (в комплекте)	2546,00
66	Рушильный агрегат РБА (мельница для крупы)	565,00
67	Стабилизатор напряжения СНИЗ-30 трехфазный	60,00
68	Сушильный шкаф	160,00
69	Электрический двигатель 0,55 квт	110,00
70	Электрический двигатель 0,55 квт	110,00
71	Электрический двигатель 2,2 квт	110,00
72	Электрический двигатель 2,2 квт	110,00
73	Электропогрузчик EB-735	500,00
74	Электропогрузчик КАРА	560,00
75	Электропогрузчик КАРА	560,00
76	Энтолейтор Р1-БЭР	96,00
77	Энтолейтор Р1-БЭР	96,00
78	Энтолейтор Р1-БЭР	96,00
79	Энтолейтор Р1-БЭР	96,00
80	Затраты на создание и приобретение нематериальных активов	0,00
81		0,00
82	Затраты на создание и приобретение доходных вложений в материальные ценности	0,00

83		
84	Платежи по кредитам	0,00
85	Прочие затраты	0,00
86		
87	Всего	22462,00

Утверждено: Руководитель  
экономического  
субъекта

Шумский С.А.

Подпись

ФИО

Заказчик проекта

Шумский С.А.

Подпись

ФИО

Руководитель проекта

Левченко А.В.

Подпись

ФИО

Источник: составлено автором.

Таблица – Бюджет затрат проекта на создание оборотных активов

Наименование организации	СПК колхоз-племзавод «Казьминский»
Наименование проекта	Открытие мельницы
Заказчик проекта	Председатель Шумский С.А.
Период планирования	01.04.2015–01.04.2020
Ответственный исполнитель	Левченко А.В.
Единица измерения	тыс. руб.

№ строки	Показатель	Фаза проекта – «Разработка»
88	Оплата труда с отчислениями на социальные нужды производственных работников	8500,00
89	Инвентарь и хозяйственные принадлежности	35,00
90	Семена и посадочный материал	0,00
91	Минеральные и органические удобрения	0,00
92	Средства защиты растений и животных	0,20
93	Нефтепродукты	5,50
94	Сырье для переработки	41479,60
95	Спецодежда	10,00
96	Амортизация основных средств	913,27
97	Амортизация нематериальных активов	0,00
98	Платежи за загрязнение окружающей среды	0,08
99	Потери от падежа животных	0,00
100	Страховые платежи	11,07
101	Прочие затраты	300,00
102		
103	Всего затрат, в т.ч.	51254,72
104	Затраты на муку сорт 1	13904,72
105	Затраты на муку сорт 2	150
106	Затраты на муку высшего сорта	32000
107	Затраты на отруби	5200
108	Выход продукции, ц	X
109	Мука сорт 1	1116000,00
110	Мука сорт 2	11925,00
111	Мука высшего сорта	2371425,00
112	Отруби	1246300,00
113	Себестоимость 1 ц, руб.	X
114	Мука сорт 1, руб.	12,45
115	Мука сорт 2, руб.	12,57
116	Мука высшего сорта, руб.	13,49
117	Отруби, руб.	4,17

Утверждено:	Руководитель экономического субъекта	Шумский С.А.
		Подпись
		ФИО
	Заказчик проекта	Шумский С.А.
		Подпись
		ФИО
	Руководитель проекта	Левченко А.В.
		Подпись
		ФИО

Источник: составлено автором.

Таблица – Бюджет доходов и затрат проекта

Наименование организации	СПК колхоз-племзавод «Казьминский»
Наименование проекта	Открытие мельницы
Заказчик проекта	Председатель Шумский С.А.
Период планирования	01.04.2015–01.04.2020
Ответственный исполнитель	Левченко А.В.
Единица измерения	тыс. руб.

№ строки	Показатель	Фаза проекта – «Концепция»	Фаза проекта – «Разработка»	Фаза проекта – «Реализация»	Фаза проекта – «Завершение»	Итого по проекту
118	Поступления всего, в т. ч.:	150,00	450,00	142924,72	200,00	143724,72
119	Финансирование	150,00	450,00	80924,72	200,00	81724,72
120	Доходы	0,00	0,00	62000,00	0,00	62000,00
121	Затраты всего, в т. ч.:	150,00	450,00	80924,72	200,00	81724,72
122	Затраты на управление проектом	100,90	330,00	1413,00	169,00	2012,90
123	Затраты на обеспечение проекта	49,10	120,00	5795,00	31,00	5995,10
124	Затраты проекта на создание внеоборотных активов	0,00	0,00	22462,00	0,00	22462,00
125	Затраты проекта на создание оборотных активов	0,00	0,00	51254,72	0,00	51254,72
126	Финансовый результат от реализации результатов проекта	0,00	0,00	10745,28	0,00	10745,28

Утверждено: Руководитель  
экономического  
субъекта

Шумский С.А.

Подпись

ФИО

Заказчик проекта

Шумский С.А.

Подпись

ФИО

Руководитель проекта

Левченко А.В.

Подпись

ФИО



Таблица – Бюджет движения денежных средств проекта

Наименование организации	СПК колхоз-племзавод «Казьминский»
Наименование проекта	Открытие мельницы
Заказчик проекта	Председатель Шумский С.А.
Период планирования	01.04.2015–01.04.2020
Ответственный исполнитель	Левченко А.В.
Единица измерения	тыс. руб.

№ строки	Показатель	Фаза проекта – «Концепция»	Фаза проекта – «Разработка»	Фаза проекта – «Реализация»	Фаза проекта – «Завершение»	Итого по проекту
127	Остаток денежных средств на начало периода	0,00	0,00	0,00	102392,87	–
128	Поступления всего, в т.ч.:	150,00	450,00	142924,72	200,00	143724,72
129	Финансирование	150,00	450,00	80924,72	200,00	81724,72
130	Доходы	0,00	0,00	62000,00	0,00	62000,00
131	Выплаты всего, в т.ч.:	150,00	450,00	40531,85	200,00	41331,85
132	Затраты на управление проектом	100,90	330,00	1413,00	169,00	2012,90
133	Затраты на обеспечение проекта	49,10	120,00	5795,00	31,00	5995,10
134	Затраты проекта на создание внеоборотных активов	0,00	0,00	22462,00	0,00	22462,00
135	Затраты проекта на создание оборотных активов	0,00	0,00	10861,85	0,00	10861,85
136	Сальдо денежных потоков	0,00	0,00	102392,87	102392,87	102392,87

Утверждено: Руководитель  
экономического  
субъекта

Шумский С.А.

Подпись

ФИО

Заказчик проекта

Шумский С.А.

Подпись

ФИО

Руководитель проекта

Левченко А.В.

Подпись

ФИО

Источник: составлено автором.

Таблица – Рекомендуемый опросный лист для внутреннего контроля  
управленческого учета по проектам

№ п/п	Вопрос	Ответ (да – 1 балл/ нет – 0 баллов)		
		СПК колхоз- племзавод «Казьминский»	ООО НТЦ «Сайберкад»	ООО НПО «Биотехнологии будущего»
1	Составлен ли регламент управленческого учета по проектам?	–	+	–
2	Проводилось ли повышение квалификации персонала в течение 5 лет по проектному менеджменту?	+	+	+
3	Автоматизирован ли управленческий учет по проектам?	–	–	–
4	Наличие утвержденного бюджета проекта?	+	+	+
5	Наличие протокола заседания контрольно-ревизионной службы по вопросам выполнения бюджетов по проектам?	–	–	–
6	Наличие акта по результатам внутреннего контроля по проектам?	+	–	+
7	Осуществляется ли подготовка рекомендаций по совершенствованию управленческого учета по проектам?	–	–	–
8	Проводится ли проверка исполнений решений по результатам внутреннего контроля по проектам?	+	+	+
9	Наличие документов по анализу финансирования проектов из различных источников	+	–	–
10	Осуществляется ли обособленный учет затрат проекта от текущей деятельности?	+	+	–
11	Осуществляется ли контроль затрат по фазам проекта?	+	+	–
12	Предусматривается ли контроль затрат управленческой, обеспечивающей, создающей результат проекта деятельностью?	–	–	–
13	Не осуществляется ли превышение плановых значений затрат?	–	–	–
14	Проводится ли проверка соответствия первичных документов и учетных данных по проекту?	+	+	+
15	Контролируется ли главным бухгалтером расчет себестоимости проекта?	+	+	+
16	Выявляются ли отклонения плановых и фактических значений затрат в управленческой отчетности по проектам?	+	+	–
17	Превышаются ли сроки подготовки управленческой отчетности по проектам?	–	–	–
18	Составлен ли график документооборота управленческого учета по проектам?	+	+	+
19	Формируются ли регистры по учету денежных средств проекта?	+	+	+
20	Формируются ли регистры по учету затрат проекта?	+	+	+
21	Проводится ли комплексная оценка эффективности реализации проекта?	–	–	–
22	Сформирована ли система внутреннего контроля индивидуально по проекту?	+	+	–
	Итого	14	13	9

Источник: составлено автором.

**Акт №1**  
**по результатам внутреннего контроля по проектам**

02.03.2021

Ставропольский край

**Объект контроля:** проект «Открытие мельницы»**Руководитель объекта контроля:** Левченко А.В.**Период:** 01.04.2016 г. – 28.02.2021 г.**Фаза проекта:** реализация.

**I Проверка управленческой отчетности по проектам**

**Осуществили:**

1. Проверены обязательные реквизиты Регистра по учету затрат на управление проектом – фаза реализация: наименование регистра; наименование экономического субъекта; период составления; группировка учетных данных; единицы измерения; наименования должностей лиц, подписи, фамилии и инициалы, ответственных за ведение регистра.

2. Сопоставлена корреспонденция счетов Регистра по учету затрат на управление проектом – фаза реализация с регистром Анализ счета 27 «Затраты на управление проектами» субсчет 3 «Фаза проекта реализация».

3. Сопоставлены остатки и обороты по счету 27 «Затраты на управление проектами» субсчет 3 «Фаза проекта реализация» в Оборотно-сальдовой ведомости со строкой «Итого затрат на управление» Регистра по учету затрат на управление проектом – фаза реализация.

4. Проверены обязательные реквизиты Регистра по учету затрат на обеспечение проекта – фаза реализация: наименование регистра; наименование экономического субъекта; период составления; группировка учетных данных; единицы измерения; наименования должностей лиц, подписи, фамилии и инициалы ответственных за ведение регистра.

5. Сопоставлена корреспонденция счетов Регистра по учету затрат на обеспечение проекта – фаза реализация с регистром Анализ счета 23 «Вспомогательные производства» субсчет 9.3 «Фаза проекта реализация».

6. Сопоставлены остатки и обороты по счету 23 «Вспомогательные производства» субсчет 9.3 «Фаза проекта реализация» в Оборотно-сальдовой ведомости со строкой «Итого затрат на обеспечение» Регистра по учету затрат на обеспечение проекта – фаза реализация.

7. Проверены обязательные реквизиты Регистра по учету затрат на создание результата проекта – фаза реализация: наименование регистра; наименование экономического субъекта; период составления; группировка учетных данных; единицы измерения; наименования должностей лиц, подписи, фамилии и инициалы, ответственных за ведение регистра.

8. Сопоставлена корреспонденция счетов Регистра по учету затрат на создание результата проекта – фаза реализация с регистром Анализ счета 08 «Вложения в необоротные активы» субсчет 11 «Фаза проекта реализация».

9. Сопоставлена корреспонденция счетов Регистра по учету затрат на создание результата проекта – фаза реализация с регистром Анализ счета 20 «Основное производство» субсчет 5 «Фаза проекта реализация».

10. Сопоставлены остатки и обороты по счету 08 «Вложения в необоротные активы» субсчет 11 «Фаза проекта реализация» в Оборотно-сальдовой ведомости со строкой «Итого затрат на создание результата» Регистра по учету затрат на создание результата проекта – фаза реализация.

11. Сопоставлены остатки и обороты по счету 20 «Основное производство» субсчет 5 «Фаза проекта реализация» в Оборотно-сальдовой ведомости со строкой «Итого затрат на создание результата» Регистра по учету затрат на создание результата проекта – фаза реализация.

12. Проверены обязательные реквизиты Регистра по учету результатов проекта – фаза реализация: наименование регистра; наименование экономического субъекта; период составления; группировка учетных данных; единицы измерения; наименования должностей лиц, подписи, фамилии и инициалы, ответственных за ведение регистра.

13. Проверены обязательные реквизиты Отчета по результатам фазы проекта – реализация: наименование отчета; наименование экономического субъекта; дата составления; группировка данных по статьям калькуляции; единицы измерения; наименования должностей лиц, подписи, фамилии и инициалы, ответственных за составление отчета.

14. Сопоставлены данные по строкам Отчета по результатам фазы проекта – реализация с Регистром по учету затрат на управление проектом – фаза реализация, Регистром по учету затрат на обеспечение проекта – фаза реализация, Регистром по учету затрат на создание результата проекта – фаза реализация, Регистром по учету результатов проекта – фаза реализация.

15. Проверена точность арифметических расчетов в Отчете по результатам фазы проекта – реализация.

16. Проверены обязательные реквизиты Регистра по учету движения денежных средств фазы проекта – реализация: наименование регистра; наименование экономического субъекта; период составления; группировка учетных данных; единицы измерения; наименования должностей лиц, подписи, фамилии и инициалы ответственных за ведение регистра.

17. Сопоставлена корреспонденция счетов Регистра по учету движения денежных средств фазы проекта – фаза реализация с регистром Анализ счета 50 «Касса», 51 «Расчетные счета».

18. Проверены обязательные реквизиты Отчета о движении денежных средств – реализация: наименование отчета; наименование экономического субъекта; дата составления; группировка данных по статьям калькуляции; единицы измерения; наименования должностей лиц, подписи, фамилии и инициалы, ответственных за составление отчета.

19. Сопоставлены данные по строкам Отчета о движении денежных средств – реализация с Регистром по учету движения денежных средств фазы проекта – реализация.

20. Проверена точность арифметических расчетов в Отчете о движении денежных средств – реализация.

**Установили:** отсутствие ошибок и замечаний по составлению регистров и управленческой отчетности по проектам.

**Рекомендуем:** осуществить проверку по результатам завершения проекта.

### II План-фактный анализ бюджетов и управленческой отчетности по проектам

#### Осуществили:

1. Сопоставили плановые значения в бюджете затрат на управление проектом, бюджете затрат на обеспечение проекта, бюджете затрат проекта на создание внеоборотных активов, бюджете затрат проекта на создание оборотных активов с фактическими значениями Отчета по результатам фазы проекта – реализация.

2. Сопоставили плановые значения в бюджете движения денежных средств проекта с фактическими значениями в Отчете о движении денежных средств фазы проекта – реализация.

**Установили:** затраты по фазе проекта «Реализация» плановые 80924,72 тыс. руб.; фактические – 80881,20 тыс. руб.; отклонение – 43,52 тыс. руб.; 99,95%, в т.ч. затраты на управление проектом плановые 1413,00 тыс. руб.; фактические 1161,53 тыс. руб.; отклонение – 251,47 тыс. руб.; 82,20%; затраты на обеспечение проекта плановые 5795,00 тыс. руб.; фактические 5785,76 тыс. руб.; отклонение – 9,24 тыс. руб.; 99,84%; затраты на создание результата проекта плановые 73716,72 тыс. руб.; фактические 73933,91 тыс. руб.; отклонение 217,19 тыс. руб.; 100,29%.

**Рекомендуем:** определить причины превышения фактических значений затрат над плановыми.

### III Опрос учетно-аналитических работников

**Осуществили:** опросили работников бухгалтерии в соответствии с опросным листом для внутреннего контроля управленческого учета по проектам.

**Установили:** по результатам опроса работников бухгалтерии набрано 14 баллов из 22 баллов, что является удовлетворительным значением.

#### Рекомендуем:

1. Составить регламент управленческого учета по проектам.
2. Автоматизировать управленческий учет по проектам.
3. Подготовить рекомендации по совершенствованию управленческого учета по проектам.
4. Разграничить учет затрат управленческой, обеспечивающей, создающей результат проекта деятельности.
5. Определить причины превышения сроков подготовки управленческой отчетности по проектам.
6. Провести комплексную оценку эффективности реализации проектов.

	Главный бухгалтер	_____	Кемпф А.Я.
		Подпись	ФИО
Ознакомлен:	Руководитель проекта	_____	Левченко А.В.
		Подпись	ФИО
	Руководитель экономического субъекта	_____	Шумский С.А.
		Подпись	ФИО

**СПК КОЛХОЗ-ПЛЕМЗАВОД «КАЗЬМИНСКИЙ»  
КОЧУБЕЕВСКИЙ РАЙОН СТАВРОПОЛЬСКИЙ КРАЙ**

**УТВЕРЖДАЮ**  
**Председатель Шумский С.А.**

«10» января 2022 г.

**РЕГЛАМЕНТ  
«ФОРМИРОВАНИЕ И РАСКРЫТИЕ ИНФОРМАЦИИ  
УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА ПО ПРОЕКТАМ»**

## Содержание

1. Область применения
2. Пользователи и сфера ответственности
3. Основные понятия
4. Период действия и порядок изменения регламента
5. Применение бюджетирования по проектам
6. Осуществление контроля по проектам
7. Постановка учетного сопровождения по проектам
8. Калькулирование себестоимости проекта, программы проектов, портфеля проектов
9. Формирование управленческой отчетности по проектам
10. Проведение комплексной оценки эффективности реализации проектов
  - Приложение 1 Формы бюджетов по проектам
  - Приложение 2 Алгоритм выбора учетного сопровождения проектной деятельности
  - Приложение 3 Типовая корреспонденция счетов и субсчетов управленческого учета по проектам
  - Приложение 4 Форма «Калькуляционный лист № \_ исчисления фактической себестоимости проекта»
  - Приложение 5 Формы управленческой отчетности по проектам
  - Приложение 6.1 Справочник показателей Блока 1
  - Приложение 6.2 Справочник показателей Блока 2
  - Приложение 6.3 Состав тестовых индикаторов для скоринговой оценки эффективности системы проектного менеджмента
  - Приложение 7 Форма «Результаты комплексной оценки эффективности реализации проектов»

**1. Область применения**

1.1. Настоящий регламент управленческого учета по проектам применяется в отношении проектной деятельности экономического субъекта.

**2. Пользователи и сфера ответственности**

2.1. Настоящий регламент управленческого учета обязателен для применения сотрудниками бухгалтерии, планового отдела, службы контроля.

2.2. Ответственность за разработку настоящего регламента несет главный бухгалтер.

Ответственность за соблюдение настоящего регламента несут сотрудники бухгалтерии, планового отдела, службы контроля в соответствии с утвержденными должностными инструкциями.

**3. Основные понятия**

3.1. Проект как объект управленческого учета – капитальные и (или) текущие затраты, ограниченные критериями времени, качества и количества, приводящие к получению и (или) возможности получения уникального результата в виде основного средства, нематериального актива, готовой продукции и (или) сегмента деятельности.

3.2. Фазы цикла проекта:

1. Концепция.
2. Разработка.
3. Реализация.
4. Завершение.

3.3. Виды проектной деятельности:

1. Управление проектом.
2. Обеспечение проекта.
3. Создание результата проекта.

**4. Период действия и порядок изменения регламента**

4.1. Настоящий регламент действителен до даты утверждения новой редакции регламента.

4.2. Внесение изменений в настоящий регламент осуществляется в случаях изменения стратегических целей экономического субъекта, условий деятельности, трансформации нормативно-правовой базы и инструментов управления проектами.

Ответственным лицом за внесение изменений в настоящий регламент является главный бухгалтер.

Вносимые изменения в настоящий регламент подлежат согласованию с руководством экономического субъекта.

**5. Применение бюджетирования и контроля по проектам**

5.1. Объектами бюджетирования по проектам являются:

- поступления (финансирование и доходы);
- затраты (по фазам проекта);
- результаты проектов (внеоборотные активы / оборотные активы / сегмент деятельности; живые организмы, сельскохозяйственная продукция / прочие активы).

5.2. Субъектами бюджетирования по проектам выступают:

- руководитель (менеджер) проекта;
- заказчик проекта;
- главный бухгалтер (бухгалтер);
- сотрудник планового отдела.

5.3. Периодами бюджетирования по проектам признаются фазы цикла проекта:

- концепция;
- разработка;
- реализация;
- завершение.

## 5.4. Состав бюджетов по проектам:

## Операционные бюджеты:

- Бюджет поступлений проекта.
- Бюджет затрат на управление проектом.
- Бюджет затрат на обеспечение проекта.
- Бюджет затрат проекта на создание внеоборотных активов.
- Бюджет затрат проекта на создание оборотных активов.

## Финансовые бюджеты:

- Бюджет доходов и затрат проекта.
- Бюджет движения денежных средств проекта.

Таблица 1 – Характеристика бюджетов по проектам

Бюджеты по проектам	Область планирования	Период планирования	Структура
Бюджет поступлений проекта	Поступления по проектам	Цикл проекта (фазы цикла)	Финансирование, доходы от проекта
Бюджет затрат на управление проектом	Управление проектами	Цикл проекта (фазы цикла)	Статьи затрат по управлению проектом
Бюджет затрат на обеспечение проекта	Обеспечение проектов	Цикл проекта (фазы цикла)	Статьи затрат по обеспечению проекта
Бюджет затрат проекта на создание внеоборотных активов	Создание внеоборотных активов	Цикл проекта (фазы цикла)	Статьи затрат по созданию результата проекта, планируемые к получению внеоборотные активы
Бюджет затрат проекта на создание оборотных активов	Создание оборотных активов	Цикл проекта (фазы цикла)	Статьи затрат по созданию результата проекта, планируемые к получению оборотные активы
Бюджет доходов и затрат проекта	Определение результатов проектов	Цикл проекта (фазы цикла)	Финансирование, доходы от проекта, затраты, финансовый результат от реализации результатов проекта
Бюджет движения денежных средств проекта	Поступления и выплаты по проектам	Цикл проекта (фазы цикла)	Поступления, выплаты, сальдо денежных потоков

5.5. Методика осуществления бюджетирования по проектам представлена в таблице 2. Формы бюджетов по проектам приведены в приложении 1.



Таблица 2 – Методика осуществления бюджетирования по проектам

№ п/п	Этап	Действия	Источники информации
1	Подготовительный	1. Подготовка информационной базы	Устав проекта. Информация от заказчика проекта. Данные по экономическому субъекту
2	Основной		
2.1	Составление бюджета поступлений проекта	1. Определение источников финансирования по фазам проекта. 2. Планирование доходов проекта при наличии (продажа продукции, оказание услуг, выполнение работ, прочее). 3. Определение ответственных исполнителей. 4. Согласование и утверждение бюджета	Информация от заказчика проекта. Маркетинговые исследования. Предшествующий опыт реализации проектов (при наличии)
2.2	Составление бюджета затрат проекта на создание внеоборотных активов	1. Определение планируемых результатов с указанием наименований. 2. Определение затрат на создание результата. 3. Сопоставление планируемых затрат и финансирования. 4. Корректировка состава затрат. 5. Определение ответственных исполнителей. 6. Согласование и утверждение бюджета	Бюджет поступлений проекта. Анализ рыночной стоимости активов
2.3	Составление бюджета затрат проекта на создание оборотных активов	1. Определение планируемых результатов с указанием наименований. 2. Определение затрат на создание результата. 3. Сопоставление планируемых затрат и финансирования. 4. Корректировка состава затрат. 5. Определение ответственных исполнителей. 6. Согласование и утверждение бюджета	Бюджет поступлений проекта. Анализ рыночной стоимости активов
2.4	Составление бюджета затрат на управление проектом	1. Анализ общего уровня квалификации сотрудников. 2. Определение затрат на управление проектом по каждой фазе проекта. 3. Сопоставление планируемых затрат и финансирования. 4. Корректировка состава затрат. 5. Определение ответственных исполнителей. 6. Согласование и утверждение бюджета	Бюджет поступлений проекта. Данные кадровой службы. Предшествующий опыт реализации проектов (при наличии)

2.5	Составление бюджета затрат на обеспечение проекта	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Определение затрат на обеспечение проекта по каждой фазе проекта.</li> <li>2. Сопоставление планируемых затрат и финансирования.</li> <li>3. Корректировка состава затрат.</li> <li>4. Определение ответственных исполнителей.</li> <li>5. Согласование и утверждение бюджета</li> </ol>	<p>Бюджет поступлений проекта. Данные вспомогательных и обслуживающих подразделений</p>
2.6	Составление бюджета доходов и затрат проекта	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отражение плановых значений финансирования и доходов проекта по каждой фазе проекта.</li> <li>2. Обобщение плановых значений затрат по проекту.</li> <li>3. Определение финансового результата проекта (при наличии доходов по проекту).</li> <li>4. Определение ответственных исполнителей.</li> <li>5. Согласование и утверждение бюджета</li> </ol>	<p>Бюджет поступлений проекта. Бюджет затрат проекта на создание внеоборотных активов. Бюджет затрат проекта на создание оборотных активов. Бюджет затрат на управление проектом. Бюджет затрат на обеспечение проекта</p>
2.7	Составление бюджета движения денежных средств проекта	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Определение поступлений (доходов и финансирования) без учета дебиторской задолженности по каждой фазе проекта.</li> <li>2. Определение статей затрат, проводящих к выплатам денежных средств (не отражаются в бюджете значения амортизации, расход материалов, принятых к учету до запуска проекта и т. д.) по каждой фазе проекта.</li> <li>3. Расчет сальдо денежных потоков по каждой фазе проекта.</li> <li>4. Определение ответственных исполнителей.</li> <li>5. Согласование и утверждение бюджета</li> </ol>	<p>Бюджет поступлений проекта. Бюджет затрат проекта на создание внеоборотных активов. Бюджет затрат проекта на создание оборотных активов. Бюджет затрат на управление проектом. Бюджет затрат на обеспечение проекта</p>
3	Заключительный этап	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ознакомление ответственных исполнителей с данными бюджетов.</li> <li>2. Заключительное обсуждение, согласование и утверждение бюджетов</li> </ol>	<p>Устав проекта. Бюджет поступлений проекта. Бюджет затрат проекта на создание внеоборотных активов. Бюджет затрат проекта на создание оборотных активов. Бюджет затрат на управление проектом. Бюджет затрат на обеспечение проекта. Бюджет доходов и затрат проекта. Бюджет движения денежных средств проекта</p>

## 6. Осуществление контроля по проектам

6.1. Целью контроля по проектам является обеспечение достижения запланированных показателей затрат и результатов по каждой фазе проекта.

6.2. Объектами контроля по проектам являются: затраты проектов, результаты проектов, доходы проектов.

6.3. Субъектами контроля по проектам являются: менеджер проекта, учетно-аналитический работник, сотрудник службы внутреннего контроля.

6.4. Информационной базой контроля по проектам являются: бюджеты по проектам, учетные данные, управленческая отчетность и учетные регистры по проектам, регламент управленческого учета по проектам, результаты опросов участников команды проекта, сотрудников экономического субъекта, стейкхолдеров.

6.5. Методами контроля по проектам являются: план-фактный анализ бюджетов и управленческой отчетности по проектам, проверка управленческой отчетности, опрос учетно-аналитических работников.

6.6. Алгоритм проведения контроля по проектам:

1. Разработка и утверждение бюджетов по проекту.

2. Выполнение контрольных процедур:

2.1 Проверка управленческой отчетности по проектам.

2.2 Сопоставление плановых (бюджетируемых) показателей и фактических данных.

2.3 Опрос учетно-аналитических работников.

3. Анализ и изучение полученных результатов контрольных процедур по проекту:

3.1. Выявление причин и последствий отклонений плановых и фактических данных по затратам, доходам, результатам проектов.

3.2. Определение качества работы системы управленческого учета по проектам.

4. Принятие управленческих решений по устранению отклонений и нарушений.

5. Контроль исполнения принятых решений.

## 7. Постановка учетного сопровождения по проектам

7.1. Определение схемы учетного сопровождения каждого отдельного проекта экономического субъекта осуществляется в соответствии с алгоритмом выбора учетного сопровождения проектной деятельности (приложение 2), предусматривающим классификацию проекта по признакам (табл. 3).

Таблица 3 – Классификация проектов по отношению к учету

Признак	Виды проектов	Признак–результат в учете
Влияние на живые организмы и их результаты	Воздействующий на живые организмы (его результаты)	Животные на выращивании и откорме
		Рабочий и продуктивный скот
		Многолетние насаждения
		Урожай сельскохозяйственных культур
	Не воздействующий на живые организмы (его результаты)	Готовая продукция
		Основное средство
Характер результатов	Проект, результаты которого признаются в качестве внеоборотных активов	Нематериальный актив
		Доходные вложения в материальные ценности
		Основное средство
	Проект, результаты которого признаются в качестве оборотных активов	Нематериальный актив
		Доходные вложения в материальные ценности
	Смешанный проект	Готовая продукция
Отношение к цифровизации	Проекты в области информационных технологий	Затраты на управление и производство
		Сегмент деятельности
	Материальные проекты	Разработка программного обеспечения, внедрение информационных систем, внедрение информационной инфраструктуры
		Все прочие проекты, не связанные с информационными технологиями и не приводящие к созданию цифровых активов

7.2. Счета и субсчета управленческого учета по проектам представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Характеристика счетов и субсчетов управленческого учета по проектам

Счет	Субсчет	Аналитический учет	Дебет	Кредит
01 Основные средства	01.12 Основные средства, полученные от проектной деятельности	По отдельным объектам	Принятие к учету основных средств, являющихся результатом проекта. Корреспонденция по дебету: 08.11 Фаза проекта – реализация	Списание основных средств, являющихся результатом проекта
03 Доходные вложения в материальные ценности	03.3 Доходные вложения в материальные ценности, полученные от проектной деятельности	По отдельным объектам	Принятие к учету доходных вложений в материальные ценности, являющихся результатом проекта. Корреспонденция по дебету: 08.11 Фаза проекта – реализация	Списание доходных вложений в материальные ценности, являющихся результатом проекта
04 Нематериальные активы	04.1 Нематериальные активы, полученные от проектной деятельности	По отдельным объектам	Принятие к учету нематериальных активов, являющихся результатом проекта. Корреспонденция по дебету: 08.11 Фаза проекта – реализация	Списание нематериальных активов, являющихся результатом проекта
08 Вложения во внеоборотные активы	08.11 Фаза проекта – реализация	По проектам и объектам	Учет затрат проекта на создание внеоборотных активов	Формирование первоначальной стоимости и списание затрат на создание внеоборотных активов. Корреспонденция по кредиту: 01.12 Основные средства, полученные от проектной деятельности; 03.3 Доходные вложения в материальные ценности, полученные от проектной деятельности; 04.1 Нематериальные активы, полученные от проектной деятельности

Продолжение таблицы 4

11 Животные на выращивании и откорме	11.10 Животные на выращивании и откорме, полученные от проектной деятельности	По производственным и возрастным группам	Принятие к учету животных на выращивании и откорме, являющихся результатом проекта. Корреспонденция по дебету: 20.5 Фаза проекта реализация, 60 Расчеты с поставщиками и подрядчиками	Списание, перевод в основное стадо животных на выращивании и откорме, являющихся результатом проекта
20 Основное производство	20.5 Фаза проекта – реализация	По проектам и статьям затрат	Учет затрат на создание оборотных активов проекта	Формирование стоимости и списание затрат проекта на создание внеоборотных активов. Корреспонденция по кредиту: 43.6 Готовая продукция, полученная от проектной деятельности; 11.10 Животные на выращивании и откорме, полученные от проектной деятельности
23 Вспомогательные производства	23.9.1 Фаза проекта – концепция 23.9.2 Фаза проекта – разработка 23.9.3 Фаза проекта – реализация 23.9.4 Фаза проекта – завершение	По проектам и статьям затрат	Учет затрат на обеспечение проекта по фазам проекта	Списание затрат на обеспечение проекта по фазам проекта. Корреспонденция по кредиту: 90.2.2 Себестоимость проектной деятельности
27 Затраты на управление проектами	27.1 Фаза проекта – концепция 27.2 Фаза проекта – разработка 27.3 Фаза проекта – реализация 27.4 Фаза проекта – завершение	По проектам и статьям затрат	Учет затрат на управление проектом по фазам проекта	Списание затрат на обеспечение проекта по фазам проекта. Корреспонденция по кредиту: 90.2.2 Себестоимость проектной деятельности.

Продолжение таблицы 4

43 Готовая продукция	43.6 Готовая продукция, полученная от проектной деятельности	По проектам и видам продукции	Принятие к учету готовой продукции, являющейся результатом проекта. Корреспонденция по дебету: 20.5 Фаза проекта – реализация	Списание готовой продукции, являющейся результатом проекта
46 Выполненные этапы по незавершенным работам	46.2 Финансирование проектов	По проектам и инвесторам	Сдача работ по фазе проекта. Корреспонденция по дебету: 90.1.2 Выручка от проектной деятельности	Отражение непредъявленной выручки Корреспонденция по кредиту: 62 Расчеты с покупателями и заказчиками
79 Внутрихозяйственные расчеты	79.4 Финансирование проектов	По проектам и видам поступлений	Списание финансирования от головного подразделения. Корреспонденция по дебету: 10 Материалы; 50 Касса; 51 Расчетные счета; 91 Прочие доходы и расходы	Поступление финансирования от головного подразделения. Корреспонденция по кредиту: 10 Материалы; 50 Касса; 51 Расчетные счета и др.
90 Продажи	90.1.2 Выручка от проектной деятельности 90.2.2 Себестоимость проектной деятельности	По проектам	Формирование себестоимости проектной деятельности. Корреспонденция по дебету: 23 Вспомогательные производства; 27 Затраты на управление проектами; 11.10 Животные на выращивании и откорме, полученные от проектной деятельности; 43.6 Готовая продукция, полученная от проектной деятельности	Начисление выручки от продажи продукции, полученной от проектной деятельности
99 Прибыли и убытки	99.8 Прибыли и убытки от проектной деятельности	По проектам	Отражение убытка от проектной деятельности. Корреспонденция по дебету: 90 Продажи	Отражение прибыли от проектной деятельности. Корреспонденция по кредиту: 90 Продажи

7.3. Типовая корреспонденция счетов и субсчетов управленческого учета по проектам представлена в приложении 3.

## **8. Калькулирование себестоимости проекта, программы проектов, портфеля проектов.**

8.1. Объектами калькулирования являются: проект, программа проектов, портфель проектов.

8.2. Калькуляционная единица – шт.

8.3. Источниками информации для калькулирования себестоимости проекта, программы проектов, портфеля проектов являются дебетовые обороты по счетам:

– 27 Затраты на управление проектами (субсчет 1 Фаза проекта – концепция, субсчет 2 Фаза проекта – разработка, субсчет 3 Фаза проекта – реализация, субсчет 4 Фаза проекта – завершение);

– 23 Вспомогательные производства (субсчет 9.1 Фаза проекта – концепция, субсчет 9.2 Фаза проекта – разработка, субсчет 9.3 Фаза проекта – реализация, субсчет 9.4 Фаза проекта – завершение);

– 08 Вложения во внеоборотные активы (субсчет 11 Фаза проекта – реализация, 20 Основное производство, субсчет 5 Фаза проекта – реализация).

8.4. Алгоритм расчета себестоимости.

8.4.1. Алгоритм расчета себестоимости проекта.

1. Расчет себестоимости фаз проекта:

Себестоимость фазы проекта «Концепция» определяется суммированием дебетового оборота по счету 27 Затраты на управление проектами субсчет 1 Фаза проекта – концепция и дебетового оборота по счету 23 Вспомогательные производства субсчет 9.1 Фаза проекта – концепция.

Себестоимость фазы проекта «Разработка» определяется суммированием дебетового оборота по счету 27 Затраты на управление проектами субсчет 2 Фаза проекта – разработка и дебетового оборота по счету 23 Вспомогательные производства субсчет 9.2 Фаза проекта – разработка.

Себестоимость фазы проекта «Реализация» определяется суммированием дебетового оборота по счету 27 Затраты на управление проектами субсчет 3 Фаза проекта – реализация, дебетового оборота по счету 23 Вспомогательные производства субсчет 9.3 Фаза проекта – реализация, дебетового оборота по счету 08 Вложения во внеоборотные активы субсчет 11 Фаза проекта реализация (при наличии\*), дебетового оборота по счету 20 Основное производство субсчет 5 Фаза проекта – реализация (при наличии\*\*).

\*В случае, если проект приводит к формированию внеоборотных активов или сегмента деятельности. См. табл. 3.

\*\*В случае, если проект приводит к формированию оборотных активов или сегмента деятельности. См. табл. 3.

Себестоимость фазы проекта «Завершение» определяется суммированием дебетового оборота по счету 27 Затраты на управление проектами субсчет 4 Фаза проекта – завершение и дебетового оборота по счету 23 Вспомогательные производства субсчет 9.4 Фаза проекта – завершение.

2. Расчет себестоимости проекта. Себестоимость проекта определяется в результате суммирования себестоимости всех фаз проекта.

8.4.2. Алгоритм расчета себестоимости программы проектов.

Себестоимость программы проектов определяется в результате суммирования себестоимости всех проектов, входящих в данную программу проектов.

8.4.3. Алгоритм расчета себестоимости портфеля проектов.

Себестоимость портфеля проектов определяется в результате суммирования себестоимости всех программ и проектов, входящих в данный портфель проектов.

8.5. Порядок заполнения калькуляционного листа проекта представлен в таблице 5.

Таблица 5 – Порядок заполнения калькуляционного листа проекта

Строка	Источники информации	Исполнитель
Период реализации проекта	Устав проекта (плановые значения), управленческая отчетность по проектам (фактические значения)	Менеджер проекта, бухгалтер-аналитик
Затраты на управление (фаза – концепция)	– Дебетовый оборот по счету 27 Затраты на управление проектами субсчет 1 Фаза проекта – концепция (фактические данные). – Бюджет затрат на управление проектом (плановые данные)	Бухгалтер-аналитик
Затраты на обеспечение (фаза – концепция)	– Дебетовый оборот по счету 23 Вспомогательные производства субсчет 9.1 Фаза проекта – концепция (фактические данные). – Бюджет затрат на обеспечение проекта (плановые данные)	Бухгалтер-аналитик
Себестоимость фазы проекта – концепция	Сумма затрат итоговых значений затрат на управление и обеспечение	Менеджер проекта, бухгалтер-аналитик
Затраты на управление (фаза – разработка)	– Дебетовый оборот по счету 27 Затраты на управление проектами субсчет 2 Фаза проекта – разработка (фактические данные). – Бюджет затрат на управление проектом (плановые данные)	Бухгалтер-аналитик
Затраты на обеспечение (фаза – разработка)	– Дебетовый оборот по счету 23 Вспомогательные производства субсчет 9.2 Фаза проекта – разработка (фактические данные). – Бюджет затрат на обеспечение проекта (плановые данные)	Бухгалтер-аналитик
Себестоимость фазы проекта – разработка	Сумма затрат итоговых значений затрат на управление и обеспечение	Менеджер проекта, бухгалтер-аналитик
Затраты на управление (фаза – реализация)	– Дебетовый оборот по счету 27 Затраты на управление проектами субсчет 3 Фаза проекта – реализация (фактические данные). – Бюджет затрат на управление проектом (плановые данные)	Бухгалтер-аналитик
Затраты на обеспечение (фаза – реализация)	– Дебетовый оборот по счету 23 Вспомогательные производства субсчет 9.3 Фаза проекта – реализация (фактические данные). – Бюджет затрат на обеспечение проекта (плановые данные)	Бухгалтер-аналитик
Капитализируемые затраты	– Дебетовый оборот по счету 08 Вложения во внеоборотные активы субсчет 11 Фаза проекта – реализация (фактические данные). – Бюджет затрат проекта на создание внеоборотных активов (плановые данные)	Бухгалтер-аналитик
Текущие затраты	– Дебетовый оборот по счету 20 Основное производство субсчет 5 Фаза проекта – реализация (фактические данные). – Бюджет затрат проекта на создание оборотных активов (плановые данные).	Бухгалтер-аналитик
Себестоимость фазы проекта – реализация	Сумма затрат итоговых значений затрат на управление, обеспечение, создание результата	Менеджер проекта, бухгалтер-аналитик
Затраты на управление (фаза – завершение)	– Дебетовый оборот по счету 27 Затраты на управление проектами субсчет 4 Фаза проекта – завершение (фактические данные). – Бюджет затрат на управление проектом (плановые данные)	Бухгалтер-аналитик
Затраты на обеспечение (фаза – завершение)	– Дебетовый оборот по счету 23 Вспомогательные производства субсчет 9.4 Фаза проекта – завершение (фактические данные). – Бюджет затрат на обеспечение проекта (плановые данные)	Бухгалтер-аналитик
Себестоимость фазы проекта – завершение	Сумма затрат итоговых значений затрат на управление и обеспечение	Менеджер проекта, бухгалтер-аналитик
Затраты на управление	Сумма затрат итоговых значений затрат на управление по всем фазам проекта	Менеджер проекта, бухгалтер-аналитик
Затраты на обеспечение	Сумма затрат итоговых значений затрат на обеспечение по всем фазам проекта	Менеджер проекта, бухгалтер-аналитик
Затраты на создание результата проекта	Сумма затрат итоговых значений затрат на создание результата проекта	Менеджер проекта, бухгалтер-аналитик
Себестоимость проекта	Сумма значений себестоимости фаз проекта: концепция, разработка, реализация, завершение	Менеджер проекта, бухгалтер-аналитик

Форма калькуляционного листа приведена в приложении 4.



## **9. Формирование управленческой отчетности по проектам.**

9.1. Пользователями управленческой отчетности по проектам являются: менеджер проекта, заказчик проекта, команда проекта, стейкхолдеры по приоритету интересов.

9.2. Периодичность формирования управленческой отчетности по проектам.

Учетные регистры по проектам не имеют обязательных сроков составления и формируются по запросам пользователей.

Промежуточная управленческая отчетность по проектам формируется по итогам каждой фазы цикла проекта (концепция, разработка, реализация, завершение).

Сводная управленческая отчетность по проектам формируется после завершения проекта.

9.3. Цели формирования управленческой отчетности по проектам:

- Подготовка информационной базы для комплексной оценки эффективности реализации проекта.

- Архивация опыта выполнения проекта.

9.4. Объектами управленческой отчетности по проектам являются проект и фазы цикла проекта (концепция, разработка, реализация, завершение).

9.5. Источники информации управленческой отчетности по проектам:

- Данные по счетам и субсчетам управленческого учета (фактические показатели).
- Данные бюджетов по проекту (плановые показатели).

9.6. Состав форм управленческой отчетности по проектам.

Блок 1. Управленческая отчетность по проектам (метод начисления).

1. Учетные регистры:

- Регистр по учету затрат на управление проектом – фаза концепция (Рзу1),
- Регистр по учету затрат на управление проектом – фаза разработка (Рзу2),
- Регистр по учету затрат на управление проектом – фаза реализация (Рзу3),
- Регистр по учету затрат на управление проектом – фаза завершение (Рзу4),
- Регистр по учету затрат на обеспечение проекта – фаза концепция (Рзо1),
- Регистр по учету затрат на обеспечение проекта – фаза разработка (Рзо2),
- Регистр по учету затрат на обеспечение проекта – фаза реализация (Рзо3),
- Регистр по учету затрат на обеспечение проекта – фаза завершение (Рзо4),
- Регистр по учету затрат на создание результата проекта – фаза реализация (Рср3),
- Регистр по учету результатов проекта – фаза реализация (Рр3).

2. Промежуточные формы управленческой отчетности:

- Отчет по результатам фазы проекта – концепция (ОПРк),
- Отчет по результатам фазы проекта – разработка (ОПРр),
- Отчет по результатам фазы проекта – реализация (ОПРрл),
- Отчет по результатам фазы проекта – завершение (ОПРз).

3. Сводная форма Отчета по результатам проекта (ОПР).

Блок 2. Управленческая отчетность по проектам (кассовый метод).

1. Учетные регистры:

- Регистр по учету движения денежных средств фаза проекта – концепция (Рдс1),
- Регистр по учету движения денежных средств фаза проекта – разработка (Рдс2),
- Регистр по учету движения денежных средств фаза проекта – реализация (Рдс3),
- Регистр по учету движения денежных средств фаза проекта – завершение (Рдс4),

2. Промежуточные формы управленческой отчетности:

- Отчет о движении денежных средств фазы проекта – концепция (ОДДСк),
- Отчет о движении денежных средств фазы проекта – разработка (ОДДСр),
- Отчет о движении денежных средств фазы проекта – концепция (ОДДСк),
- Отчет о движении денежных средств фазы проекта – реализация (ОДДСрл),
- Отчет о движении денежных средств фазы проекта – концепция (ОДДСк),

– Отчет о движении денежных средств фазы проекта – завершение (ОДДС);

3. Сводная форма Отчета о движении денежных средств проекта (ОДДС).

9.7. Методика формирования управленческой отчетности по проектам представлена в таблицах 6–7.

Таблица 6 – Инструкция по составлению управленческой отчетности по проектам (Блок 1)

Отчет по результатам фазы проекта – концепция (ОПРк), Отчет по результатам фазы проекта – разработка (ОПРр), Отчет по результатам фазы проекта – реализация (ОПРрл), Отчет по результатам фазы проекта – завершение (ОПРз)		
№ строки	Показатель план	Показатель факт
1	Сумма строк 1.1 : 1.3	Сумма строк 1.1 : 1.3
1.1	Сумма строк 1.1.1 : 1.1.13	Сумма строк 1.1.1 : 1.1.13
1.1.1–1.1.13	Соответствующий бюджет	Рзу*
1.2	Сумма строк 1.2.1 : 1.2.20	Сумма строк 1.2.1 : 1.2.20
1.2.1–1.2.20	Соответствующий бюджет	Рзо*
1.3	Сумма строк 1.3.1 : 1.3.2	Сумма строк 1.3.1 : 1.3.2
1.3.1	Сумма строк 1.3.1.1 : 1.3.1.6	Сумма строк 1.3.1.1 : 1.3.1.6
1.3.1.1–1.3.1.6	Соответствующий бюджет	Рсрз*
1.3.2	Сумма строк 1.3.2.1 : 1.3.2.15	Сумма строк 1.3.2.1 : 1.3.2.15
1.3.2.1–1.3.2.15	Соответствующий бюджет	Рсрз*
2	Сумма строк 2.1 : 2.2	Сумма строк 2.1 : 2.2
2.1	Сумма строк 2.1.1 : 2.1.2	Сумма строк 2.1.1 : 2.1.2
2.1.1	Соответствующий бюджет	Ррз*
2.1.2	Соответствующий бюджет	Ррз*
2.2	Сумма строк 2.2.1 : 2.2.2	Сумма строк 2.2.1 : 2.2.2
2.2.1	Соответствующий бюджет	Ррз*
2.2.2	Соответствующий бюджет	Ррз*
Отчет по результатам проекта (ОПР)		
№ строки	Показатель план	Показатель факт
1	Сумма строк 1.1 : 1.3	Сумма строк 1.1 : 1.3
1.1	Сумма строк 1.1.1 : 1.1.13	Сумма строк 1.1.1 : 1.1.13
1.1.1–1.1.13	ОПРк, ОПРр, ОПРрл, ОПРз*	ОПРк, ОПРр, ОПРрл, ОПРз*
1.2	Сумма строк 1.2.1 : 1.2.20	Сумма строк 1.2.1 : 1.2.20
1.2.1–1.2.20	ОПРк, ОПРр, ОПРрл, ОПРз*	ОПРк, ОПРр, ОПРрл, ОПРз*
1.3	Сумма строк 1.3.1 : 1.3.2	Сумма строк 1.3.1 : 1.3.2
1.3.1	Сумма строк 1.3.1.1 : 1.3.1.6	Сумма строк 1.3.1.1 : 1.3.1.6
1.3.1.1–1.3.1.6	ОПРк, ОПРр, ОПРрл, ОПРз*	ОПРк, ОПРр, ОПРрл, ОПРз*
1.3.2	Сумма строк 1.3.2.1 : 1.3.2.15	Сумма строк 1.3.2.1 : 1.3.2.15
1.3.2.1–1.3.2.15	ОПРк, ОПРр, ОПРрл, ОПРз*	ОПРк, ОПРр, ОПРрл, ОПРз*
2	Сумма строк 2.1 : 2.2	Сумма строк 2.1 : 2.2
2.1	Сумма строк 2.1.1 : 2.1.2	Сумма строк 2.1.1 : 2.1.2
2.1.1	ОПРк, ОПРр, ОПРрл, ОПРз*	ОПРк, ОПРр, ОПРрл, ОПРз*
2.1.2	ОПРк, ОПРр, ОПРрл, ОПРз*	ОПРк, ОПРр, ОПРрл, ОПРз*
2.2	Сумма строк 2.2.1 : 2.2.2	Сумма строк 2.2.1 : 2.2.2
2.2.1	ОПРк, ОПРр, ОПРрл, ОПРз*	ОПРк, ОПРр, ОПРрл, ОПРз*
2.2.2	ОПРк, ОПРр, ОПРрл, ОПРз*	ОПРк, ОПРр, ОПРрл, ОПРз*

Таблица 7 – Инструкция по составлению управленческой отчетности по проектам (Блок 2)

Отчет о движении денежных средств фазы проекта – концепция (ОДДСк), Отчет о движении денежных средств фазы проекта – разработка (ОДДСр), Отчет о движении денежных средств фазы проекта – реализация (ОДДСрл), Отчет о движении денежных средств фазы проекта – завершение (ОДДС)		
№ строки	Показатель план	Показатель факт
1	Сумма строк 1.1 : 1.2	Сумма строк 1.1 : 1.2
1.1	Сумма строк 1.1.1 :1.1.4	Сумма строк 1.1.1 :1.1.4
1.1.1– 1.1.4	Соответствующий бюджет движения денежных средств	Рдс*
1.2	Сумма строк 1.2.1 : 1.2.4	Сумма строк 1.2.1 : 1.2.4
1.2.1– 1.2.4	Соответствующий бюджет движения денежных средств	Рдс*
2	Сумма строк 2.1 : 2.2	Сумма строк 2.1 : 2.2
2.1	Сумма строк 2.1.1 :2.1.12	Сумма строк 2.1.1 :2.1.12
2.1.1– 2.1.12	Соответствующий бюджет движения денежных средств	Рдс*
2.2	Сумма строк 2.2.1 : 2.2.19	Сумма строк 2.2.1 : 2.2.19
2.2.1– 2.2.19	Соответствующий бюджет движения денежных средств	Рдс*
3	Строка 3.1 + Строка 1 – Строка 2	Строка 3.1 + Строка 1 – Строка 2
3.1	Соответствующий бюджет движения денежных средств	Строка 3 предшествующего Отчета о движении денежных средств фазы проекта
Отчет о движении денежных средств проекта (ОДДС)		
№ строки	Показатель план	Показатель факт
1	Сумма строк 1.1 : 1.2	Сумма строк 1.1 : 1.2
1.1	Сумма строк 1.1.1 :1.1.4	Сумма строк 1.1.1 :1.1.4
1.1.1–1.1.4	ОДДСк, ОДДСр, ОДДСрл, ОДДСз*	ОДДСк, ОДДСр, ОДДСрл, ОДДСз*
1.2	Сумма строк 1.2.1 : 1.2.4	Сумма строк 1.2.1 : 1.2.4
1.2.1–1.2.4	ОДДСк, ОДДСр, ОДДСрл, ОДДСз*	ОДДСк, ОДДСр, ОДДСрл, ОДДСз*
2	Сумма строк 2.1 : 2.2	Сумма строк 2.1 : 2.2
2.1	Сумма строк 2.1.1 :2.1.12	Сумма строк 2.1.1 :2.1.12
2.1.1–2.1.12	ОДДСк, ОДДСр, ОДДСрл, ОДДСз*	ОДДСк, ОДДСр, ОДДСрл, ОДДСз*
2.2	Сумма строк 2.2.1 : 2.2.19	Сумма строк 2.2.1 : 2.2.19
2.2.1–2.2.19	ОДДСк, ОДДСр, ОДДСрл, ОДДСз*	ОДДСк, ОДДСр, ОДДСрл, ОДДСз*
3	Строка 3.1 + Строка 1 – Строка 2	Строка 3.1 + Строка 1 – Строка 2
3.1	ОДДСк, ОДДСр, ОДДСрл, ОДДСз*	ОДДСк, ОДДСр, ОДДСрл, ОДДСз*

Формы управленческой отчетности по проектам представлены в приложении 5.

**10. Проведение комплексной оценки эффективности реализации проектов.**

Характеристика методики комплексной оценки эффективности реализации проектов представлена в таблице 8.

Таблица 8 – Методика комплексной оценки эффективности реализации проектов

Элемент	Содержание
1. Цель комплексной оценки эффективности реализации проектов	Выявление степени эффективности проектного менеджмента экономического субъекта в результате оценки проектов, портфеля проектов, зрелости проектного менеджмента в организации
2. Задачи комплексной оценки эффективности реализации проектов	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Оценка эффективности реализации проекта в соответствии с аналитическими областями время–ресурсы–качество.</li> <li>– Ранжирование реализованных проектов в рамках портфеля проектов.</li> <li>– Определение уровня зрелости проектного менеджмента в экономическом субъекте.</li> <li>– Формирование аналитического отчета по результатам комплексной оценки эффективности реализации проектов</li> </ul>
3. Объекты комплексной оценки эффективности реализации проектов	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Фазы отдельных проектов.</li> <li>– Проекты, входящие в состав портфеля проектов.</li> <li>– Экономический субъект, применяющий систему проектного менеджмента</li> </ul>
4. Субъекты комплексной оценки эффективности реализации проектов	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Руководитель проекта.</li> <li>– Заказчик проекта (руководитель экономического субъекта, высший управленческий персонал, инвесторы).</li> <li>– Стейкхолдеры в зависимости от степени воздействия на проект.</li> <li>– Учетно-аналитические работники</li> </ul>
5. Схема проведения комплексной оценки эффективности реализации проектов	<p>Блок 1. Оценка эффективности реализации проекта. Система показателей формируется в разрезе каждой фазы реализации проекта, по трем аналитическим областям: «время–ресурсы–качество»</p> <p>Блок 2. Сравнительный анализ эффективности проектов, входящих в состав портфеля проектов. Система показателей позволяет провести сравнительную оценку нескольких проектов с точки зрения их эффективности и результативности.</p> <p>Блок 3. Скоринговая оценка эффективности системы проектного менеджмента в организации. Построена на системе индикаторов результативности проектного управления в целом и системе управленческого учета по проектам в частности, которые оцениваются в баллах</p>
6. Источники информации комплексной оценки эффективности реализации проектов	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Справочник показателей комплексной оценки эффективности реализации проектов.</li> <li>– Управленческая отчетность и учетные регистры по проектам.</li> <li>– Бюджеты по проектам.</li> <li>– Результаты опросов участников команды проекта, сотрудников экономического субъекта, стейкхолдеров, внешних экспертов</li> </ul>
7. Расчет показателей комплексной оценки эффективности реализации проектов	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Методика расчета, сущность, нормативные значения, аналитическая область показателей Блока 1 и Блока 2 представлены в справочнике показателей.</li> <li>– Определен состав тестовых индикаторов для скоринговой оценки эффективности системы проектного менеджмента в организации</li> </ul>

Продолжение таблицы 8

8. Порядок оценки показателей комплексной оценки эффективности реализации проектов	<p>Для распределения результатов оценки применяется следующая шкала:  A (1) &gt;62%, B (2) 38%–62%, C (3) 14%–38%, D (4) &lt;14%.</p> <p>Обобщение результатов оценки Блока 1:  A – Рекомендация к преждевременному закрытию проекта.  B – Высокая вероятность закрытия проекта.  C – Возникновение вероятности закрытия проекта.  D – Незначительная степень риска закрытия проекта.</p> <p>Обобщение результатов оценки Блока 2:  A – Неудовлетворительное значение.  B – Пограничное значение.  C – Удовлетворительное значение.  D – Наиболее эффективное значение.</p> <p>Обобщение результатов оценки Блока 3:  1 – Начальный уровень.  2 – Повторяемый уровень.  3 – Интегрированный уровень.  4 – Оптимизирующий уровень.</p>
9. Представление результатов оценки комплексной оценки эффективности реализации проектов	<p>Результаты, полученные в ходе оценки, обобщаются в форме. Результаты комплексной оценки эффективности реализации проектов, отражающей эффективность реализации отдельного проекта, сопоставляющей проекты внутри портфеля проекта, определяющей зрелость системы проектного менеджмента в экономическом субъекте</p>

Справочник показателей Блока 1 и Блока 2, состав тестовых индикаторов для скоринговой оценки эффективности системы проектного менеджмента в организации представлены в приложении 6.

Форма «Результаты комплексной оценки эффективности реализации проектов» представлены в приложении 7.