

На правах рукописи



Агафонова Нелли Павловна

**РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА
ПО ПРОЕКТАМ**

Специальность 08.00.12 – Бухгалтерский учет, статистика

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Воронеж – 2022

Работа выполнена в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Ставропольский государственный аграрный университет»

**Научный
руководитель**

доктор экономических наук, доцент
Бобрышев Алексей Николаевич

Официальные оппоненты:

Клычова Гузалия Салиховна, доктор экономических наук, профессор, федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Казанский государственный аграрный университет», институт экономики, кафедра бухгалтерского учета и аудита, заведующая,

Шароватова Елена Александровна, доктор экономических наук, доцент, федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)», учетно-экономический факультет, кафедра бухгалтерского учета, профессор.

Ведущая организация

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Кубанский государственный аграрный университет имени И. Т. Трубилина»

Защита состоится «23» сентября 2022 г. в 10-00 на заседании диссертационного совета Д 212.038.23 при федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Воронежский государственный университет» по адресу: 394068, г. Воронеж, ул. Хользунова, д. 42в, учебный корпус № 5А, ауд. 203А.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке и на сайте ФГБОУ ВО «Воронежский государственный университет», www.science.vsu.ru

Автореферат разослан « ____ » _____ 2022 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета



Пожидаева
Татьяна Алексеевна

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

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, являющего 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. Ширококов, 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. J. Atrow, A. 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. При этом 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 исследованы 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, сформировавшие эмпирическую базу исследования, в том числе 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 выделить 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; воздей-

ствующие / 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 движения 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 международных и 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, бюджетни-

рования 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 в 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.

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТЫ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Обоснованы теоретические положения концепции управленческого учета по проектам, базирующиеся на имманентных особенностях его применения в условиях неопределенности и риска, отличающиеся от существующих подходов разграничением дефиниций «проект как объект управленческого учета» и «проект как объект проектного менеджмента» и применением новых классификационных признаков проекта, что позволило сформировать системные свойства управленческого учета по проектам. Проектный менеджмент относится к одной из наиболее прогрессивных и динамично развивающихся концепций менеджмента. Для его эффективного применения на практике необходима качественная информационно-аналитическая база. В результате исследования концептуальных основ управления проектами (проектного менеджмента) выявлены его особенности:

- несоответствие периода реализации проекта и финансового года в учетной деятельности, а также различия во времени фаз проекта;
- необходимость делегирования ресурсов команде проекта на строго установленный период (цикл проекта);
- несовпадение информационных запросов внешних стейкхолдеров проекта и нормативно-правовых возможностей бухгалтерского учета;
- необходимость синхронизации учетного и калькуляционного процессов с фазами реализации проекта;
- уникальность каждого проекта в части: использования трудовых, временных и финансовых ресурсов; участия стейкхолдеров; получаемых результатов (основное средство, нематериальный актив, готовая продукция, незавершенное производство и др.).

В диссертации даны определения проекта как объекта проектного менеджмента и управленческого учета. Отмечено, что проект как объект проектного менеджмента – это ограниченная по времени и качеству финансово-хозяйственная деятельность экономического субъекта, преобразующая финансовые, материальные, трудовые ресурсы в конечный продукт, обладающий уникальными свойствами. В свою очередь, проект как объект управленческого учета – это 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 экономического субъекта.

Установлено, что, поскольку проект может приводить к разнородным действиям и результатам, в учетно-аналитической работе необходимо использовать дополнительные классификационные признаки проектов:

1) влияние на живые организмы и их результаты (воздействующий на живые организмы (его результаты) / не воздействующий на живые организмы (его результаты));

2) характер результатов (проект, результаты которого признаются в качестве внеоборотных активов / проект, результаты которого признаются в качестве оборотных активов / смешанный проект);

3) отношение к цифровизации (проекты в области информационных технологий / материальные проекты).

Выделенные классификационные признаки позволяют усовершенствовать инструментарий планирования, учета, экономического анализа и внутреннего контроля в системе управленческого учета по проектам.

В части обоснования теоретических положений концепции управленческого учета по проектам автором также сформированы его системные свойства (табл. 1).

Представленные в диссертационном исследовании определения проекта как объекта проектного менеджмента и управленческого учета, классификационные признаки проектов с позиции учетно-аналитической деятельности, системные свойства управленческого учета по проектам являются основой для полноценной реализации концепции проектного менеджмента при разработке соответствующего инструментария.

2. 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, а также вариативностью признания активов в учете, что в совокупности с усовершенствованной методикой калькулирования позволяет выявлять себестоимость и финансовый результат реализации проекта.

Для выявления тенденций и закономерностей развития проектного менеджмента в России и идентификации дефицитов учетно-отчетного инструментария для его дальнейшего развития в диссертационном исследовании было проведено анкетирование трех фокус-групп («Преподаватели, научные сотрудники», «Специалисты в сфере проектного менеджмента», «Работники бухгалтерии»).

Таблица 1 – Система управленческого учета (УУ)
по проектам (фрагмент)

Элемент	Характеристика
Цель УУ по проектам	Информационное сопровождение принятия управленческих решений по проектам.
Задачи УУ по проектам	1. Обеспечение информацией для контроля за реализацией хозяйственных операций, использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов в соответствии с 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
Объект УУ по проектам	Проект, программа проектов, портфель проектов
Субъект УУ по проектам	Команда проекта, заказчик проекта, стейкхолдеры (в соответствии с уровнем значимости для проекта)
Предмет УУ по проектам	Проектная деятельность экономического субъекта (управление, обеспечение, создание результата проекта)
Принципы УУ по проектам	1. Временная обособленность проектов от текущей деятельности. 2. Возникновение текущих и капитальных затрат в рамках одного проекта. 3. Разграничение учетной деятельности по фазам проекта. 4. Обособленность учета затрат по проектам от текущей деятельности. 5. Предоставление закрытой внутренней информации внешним пользователям (заказчику и стейкхолдерам проекта) и др.
Функции УУ по проектам	1. Информационная. 2. Учетная. 3. Планово-контрольная. 4. Аналитическая. 5. Организационная
Инструменты УУ по проектам	Блок 1. Планирование и контроль (регламентация УУ по проектам, бюджетирование по проектам, внутренний контроль). Блок 2. Формирование информационной базы (учет по проектам на счетах (субсчетах) УУ, определение себестоимости проектов, управленческая отчетность по проектам). Блок 3. Экономический анализ (комплексная оценка эффективности реализации проектов)

В исследовании проведена диагностика проблемных аспектов функционирования системы управленческого учета по проектам и выявлены возможности ее развития, заключающиеся в потребности совершенствования аналитического сопровождения, по мнению всех фокус-групп, управленческой отчетности (фокус-группа «Специалисты в сфере проектного менеджмента») и учетного сопровождения (фокус-группа «Преподаватели, научные сотрудники»). Анкетирование позволило определить ограничения развития представленных инструментов управленческого учета по проектам, к которым респонденты фокус-групп «Преподаватели, научные сотрудники» и «Работники бухгалтерии» относят преимущественно традиционные подходы к учетному сопровождению, а также различную продолжительность цикла проектов (фокус-группа «Специалисты в сфере проектного менеджмента»).

Важной методической проблемой формирования системы управленческого учета по проектам является разработка учетного сопровождения для отражения финансирования, затрат, результатов, завершения проектов. На основании рассмотренных в диссертационном исследовании особенностей предложено многовариантное учетное сопровождение, предполагающее открытие счетов и субсчетов управленческого учета. Разработанная модель учетного сопровождения по проектам включает в себя шесть вариантов бухгалтерских записей. Каждый из предложенных вариантов характеризуется следующими блоками счетов (рис. 1).

По представленным блокам счетов и субсчетов управленческого учета составлена типовая корреспонденция, сгруппированная в альбоме типовых бухгалтерских записей. Отмечено, что в соответствии с принципами проектной деятельности учет следует осуществлять в разрезе фаз (концепция, разработка, реализация, завершение) и видов проектной деятельности (управление, обеспечение, создание результатов), так как каждая фаза включает определенные действия, приводит к получению различных результатов и подразделяется на виды деятельности, отличные по назначению. Предложенная модель учитывает различные варианты финансирования проектов, разграничивает информационные потоки по учету затрат в зависимости от типов проектов (воздействующий / не воздействующий на живые организмы (его результаты); результаты признаются в качестве внеоборотных / оборотных активов / смешанный проект) и 6 вариантов получаемых результатов. Модель позволяет выявить независимый финансовый результат от реализации проекта вне зависимости от длительности жизненного цикла.

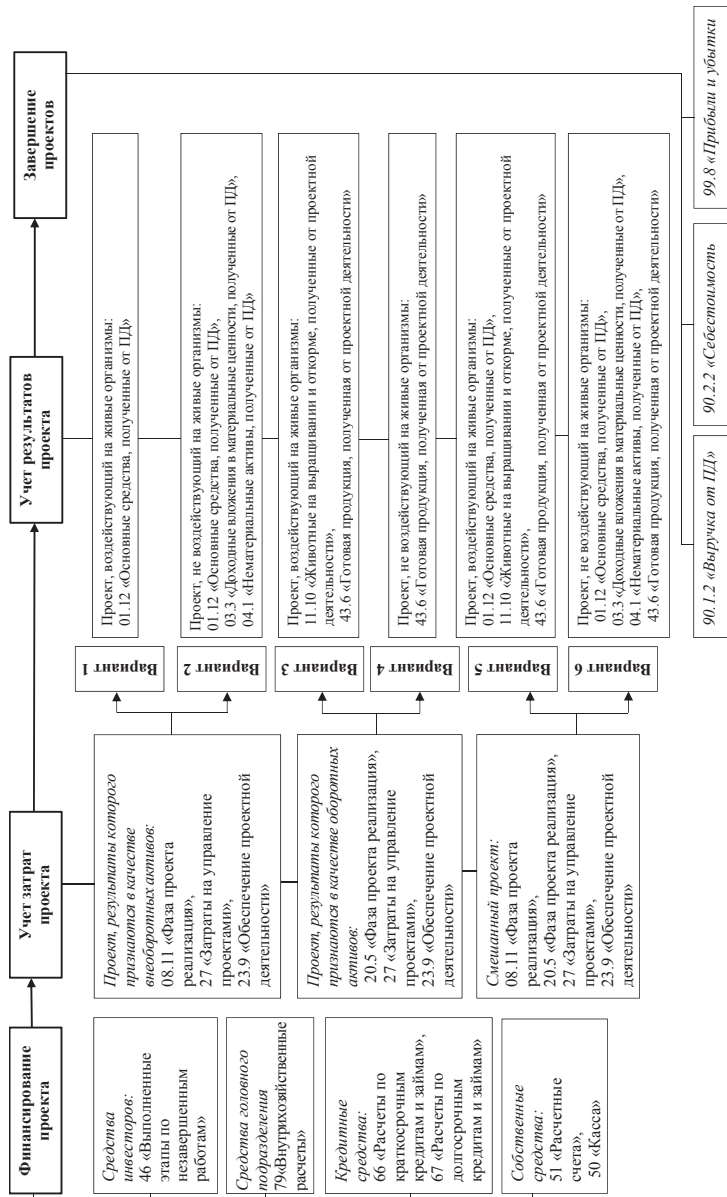


Рисунок 1 – Схема учетного сопровождения по проектам

Согласно предложенной модели учета, себестоимость фазы цикла проекта (концепция, разработка, реализация, завершение) предложено определять путем суммирования дебетовых оборотов по счетам 27 «Затраты на управление проектами», 23 «Вспомогательные производства» субсчет 9 «Обеспечение проектной деятельности», 08 «Вложения во внеоборотные активы» субсчет 11 «Фаза проекта реализация» (в случае, если результаты проекта признаются в качестве внеоборотных активов или смешанные), 20 «Основное производство» субсчет 5 «Фаза проекта реализация» (в случае, если результаты проекта признаются в качестве оборотных активов или смешанные). Себестоимость проекта определяется суммированием себестоимости всех фаз с последующим обобщением в программы и портфели проектов. Информация о затратах и себестоимости проекта в целом и его фаз отражается в разработанной форме калькуляционного листа.

Сформированная схема учетного сопровождения позволяет разграничивать текущую и проектную деятельность при калькулировании себестоимости проектов и способствует принятию управленческих решений в условиях неопределенности и риска.

3. Предложены формы внутренней отчетности по проектам, в т. ч. комплекс сводных, промежуточных отчетов и учетных регистров, отличительной особенностью которых является обособление данных учета в регистрах по методу начисления и по кассовому методу. Эффективность управленческого учета и внутреннего контроля экономического субъекта определяется качеством предоставления информации для всех заинтересованных сторон. Особенностью проектного менеджмента является двойственная природа отчетности по проекту, поскольку она предоставляется заинтересованным сторонам, участвующим в проекте, но по отношению к финансовой отчетности являющимся внешними пользователями. Это вызывает необходимость адаптации существующих подходов к составлению управленческой отчетности и разработке форм управленческих отчетов и регистров по проектам.

Исследование показало, что для формирования отчетных форм ключевым аспектом является метод отражения фактов хозяйственной жизни (метод начисления, кассовый метод), поскольку управленческий персонал в первую очередь ориентируется на движение денежных средств, тогда как для бухгалтера более релевантными являются данные о суммах к начислению (дебиторская и кредитор-

ская задолженность). Исходя из этого, управленческая отчетность по проектам содержит данные, сформированные по методу начисления и кассовому методу (рис. 2).

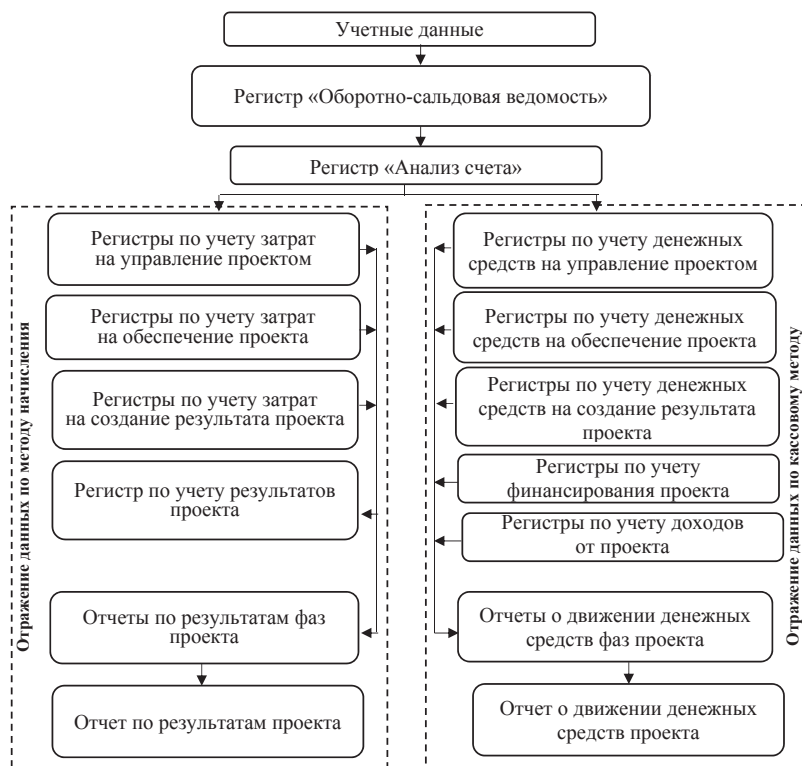


Рисунок 2 – Разработка системы управленческой отчетности по проектам

В диссертационном исследовании разработана схема информационных потоков учетных данных по фазам проекта (регистры, промежуточные и сводные отчеты), формы внутренней отчетности, порядок их заполнения и взаимосвязь между ними, максимально учитывающая специфику проектной деятельности. При этом в регистрах и формах управленческой отчетности по методу начисления

ния отражаются данные, аккумулируемые на счетах 27 «Затраты на управление проектами», 23 «Вспомогательные производства» субсчет 9 «Обеспечение проектной деятельности», 08 «Вложения во внеоборотные активы» субсчет 11 «Фаза проекта реализация», 20 «Основное производство» субсчет 5 «Фаза проекта реализация». В регистрах и управленческих отчетах по кассовому методу представляются данные движения по счетам 50 «Касса», 51 «Расчетные счета».

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

4. 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. Для принятия управленческих решений по оценке эффективности реализации отдельных проектов и проектной деятельности в целом менеджмент нуждается в построении эффективной системы учетных и аналитических показателей, характеризующих риски преждевременного закрытия проекта, их сравнительную оценку в составе совокупного портфеля проектов и уровень организационной, методической и функциональной зрелости всей системы управления проектами экономического субъекта.

В этой связи в диссертации разработана методика комплексной оценки эффективности реализации проектов, представляющая собой совокупность скоринговых методов, инструментария иерархического кластерного анализа и методов многомерных сравнений (табл. 2).

Таблица 2 – Методика комплексной оценки эффективности реализации проектов

Элемент	Содержание
Цель	Выявление степени эффективности проектного менеджмента экономического субъекта в результате оценки проектов, портфеля проектов, зрелости проектного менеджмента
Задачи	1. Оценка рисков преждевременного закрытия проекта. 2. Ранжирование реализованных проектов в рамках портфеля проектов. 3. Определение уровня зрелости проектного менеджмента в экономическом субъекте
Объекты	1. Фазы отдельных проектов. 2. Проекты, входящие в состав портфеля проектов. 3. Экономический субъект, применяющий систему проектного менеджмента
Субъекты	1. Руководитель проекта. 2. Заказчик проекта (руководитель экономического субъекта, высший управленческий персонал, инвесторы). 3. Стейкхолдеры проекта. 4. Учетно-аналитические работники
Схема проведения	Блок 1. «Оценка риска закрытия проекта по фазам жизненного цикла». Блок 2. «Сравнительный анализ эффективности проектов, входящих в состав портфеля проектов». Блок 3. «Скоринговая оценка эффективности системы проектного менеджмента в организации»
Источники информации	1. Справочник показателей комплексной оценки эффективности реализации проектов. 2. Управленческая отчетность и учетные регистры по проектам. 3. Бюджеты по проектам. 4. Результаты опросов участников команды проекта, сотрудников экономического субъекта, стейкхолдеров, внешних экспертов
Расчет показателей	Расчет показателей осуществляется в соответствии со справочниками показателей. Скоринговая оценка проводится на основании тестовых индикаторов
Представление результатов	Результаты, полученные в ходе оценки, обобщаются в аналитической форме по блокам

В предложенном автором алгоритме аналитических действий каждый блок может применяться независимо от других, то есть имеет свою предметную область:

Блок 1 «Оценка риска закрытия проекта по фазам жизненного цикла» – содержит систему показателей для каждой фазы проекта по трем аналитическим областям: время – ресурсы – качество. Для обобщающей количественной и качественной оценки в целом по проекту и в разрезе отдельных фаз, а также аналитических областей использована совокупность следующих процедур: а) подготовка исходных данных; б) стандартизация в соответствии с нормативными значени-

ями, в) свертка показателей посредством расчета сводных коэффициентов; г) обобщающая характеристика результатов в соответствии со шкалой, полученной эмпирическим путем;

Блок 2 «Сравнительный анализ эффективности проектов, входящих в состав портфеля проектов» – содержит систему показателей, позволяющих ранжировать проекты по степени эффективности в составе совокупного портфеля проектов в разрезе проектных ограничений (время – ресурсы – качество). Для обобщающей оценки предложено использовать методы многомерных сравнений, в частности метод иерархического кластерного анализа, позволяющий учитывать при ранжировании проектов показатели, имеющие разную размерность и оптимальные значения. При этом предложен следующий алгоритм взаимосвязанных процедур оценки: а) формирование матрицы исходных данных (11 оценочных показателей в разрезе совокупного количества проектов); б) стандартизация исходных данных; в) расчет матрицы расстояний между проектами по метрике Евклидово расстояние для объединения проектов в однородные группы и его оценки как отдельного кластера; г) иерархический кластерный анализ;

Блок 3 «Скоринговая оценка эффективности системы проектного менеджмента в организации» – методика основана на системе тестовых индикаторов и их балльной оценке, которая производится на основании шкалы зрелости проектного менеджмента в экономическом субъекте по 4 уровням (начальный, повторяемый, интегрированный, оптимизирующий).

Сформированная методика позволяет осуществлять оценку как по завершении проектов, так и после окончания отдельных фаз, что дает возможность не только подготовить информационную базу для принятия оперативных управленческих решений, но и сформировать данные для корректировки стратегии проектного менеджмента в организации.

5. Обоснованы методические рекомендации по формированию системы бюджетирования и контроля по проектам, включающие комплекс операционных и финансовых бюджетов, обеспечивающих планирование затрат по фазам и видам проектной деятельности, а также методику внутреннего контроля, 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. Особенностью управления стоимостью проектов в условиях неопределенности и риска является тесная

связь с процессами планирования, так как стоимостная оценка проектов должна учитывать информацию о существующих ресурсных ограничениях. Установление допустимых значений потребления ресурсов и периодов реализации отдельных работ по проектам происходит в системе бюджетирования.

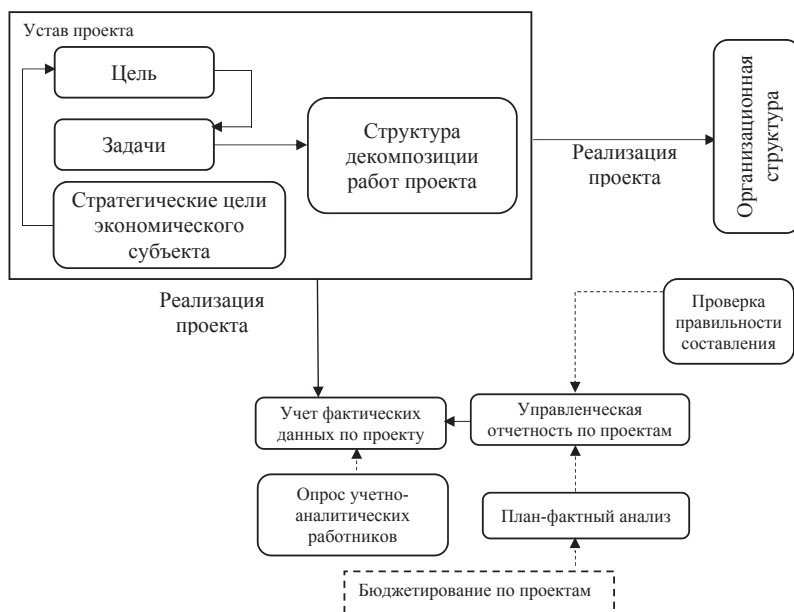
Бюджетирование по проектам рекомендовано осуществлять обособленно от бюджетирования в целом по экономическому субъекту. Формирование операционных бюджетов целесообразно осуществлять в команде проекта, которая, как правило, выделена во временное структурное подразделение. Это позволяет более оперативно согласовывать показатели бюджета проекта с заказчиками. В исследовании сделан вывод о необходимости формирования комплекса бюджетов по каждому отдельному проекту, несмотря на значительную трудоемкость. Такой подход способствует обособлению проектной деятельности от текущей, конкретизации плановых показателей, определению зоны ответственности каждого исполнителя (табл. 3).

Таблица 3 – Характеристика бюджетов по проектам

Вид бюджета	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

В диссертационном исследовании формы бюджетов составлены по фазам проекта с соблюдением принципа детализации данных о поступлении и расходовании ресурсов. Строки бюджетов имеют сквозную нумерацию по всем формам для создания единого комплекса плановых данных по каждому проекту.

Для повышения эффективности реализации проектов бюджетирование следует рассматривать как основу для контроля проектной деятельности. Контроль служит мотивацией сотрудников на достижение бюджетизируемых показателей, что в целом позволяет достигать цели проекта при установленных ограничениях. Для эффективной реализации проектов в соответствии с установленными показателями бюджетов необходимо проводить оценку их выполнения, в этой связи автором предложена методика внутреннего контроля по проектам (рис. 3).



* - - - - - контроль.

Рисунок 3 – Реализация функций внутреннего контроля по проектам

Автором разработан следующий алгоритм осуществления внутреннего контроля по проектам:

1. Разработка и утверждение бюджетов по проекту (5 операционных и 2 финансовых бюджета).

2. Выполнение контрольных процедур: 2.1. Проверка правильности составления управленческой отчетности по проектам (в соответствии с разработанными методическими указаниями). 2.2. Сопоставление плановых (бюджетлируемых) показателей и фактических данных в управленческих отчетах по проектам. 2.3. Опрос учетно-аналитических работников (на основании опросного листа внутреннего контроля, включающего 22 вопроса).

3. Анализ и изучение полученных результатов контрольных процедур по проекту (составление Акта по результатам внутреннего контроля по проектам на основании разработанной формы): 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.

Предлагаемая методика внутреннего контроля по проектам ориентирована на достижение плановых показателей по затратам, определяемых исходя из конечной цели при соблюдении установленных ограничений времени, ресурсов, качества.

6. 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. 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. Постановку управленческого учета по проектам рекомендовано 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 бюджетлируемыми и контролируемыми показателями реализации проектов. Достижение такой взаимосвязи в диссертационном исследовании обеспеченно при составлении регламента «Формирование и раскрытие информации управленческого учета по проектам».

Структура предлагаемого автором регламента имеет следующий вид:

1. Область применения.
2. Пользователи и сфера ответственности.
3. Основные понятия.
4. Период действия и порядок изменения регламента.
5. Применение бюджетирования по проектам (объекты, субъекты, периоды, состав, методика проведения).
6. Осуществление контроля по проектам (цель, объект, субъект, информационная база, методы, алгоритм).
7. Постановка учетного сопровождения по проектам (определение схемы учетного сопровождения каждого отдельного проекта; счета и субсчета управленческого учета по проектам; типовая корреспонденция).
8. Калькулирование себестоимости проекта, программы проектов, портфеля проектов (объект, калькуляционная единица, источники информации, алгоритм расчета себестоимости, порядок заполнения калькуляционного листа проекта).
9. Формирование управленческой отчетности по проектам (пользователи, периодичность формирования, цель, объекты, источники информации, формы, методика составления).
10. Проведение комплексной оценки эффективности реализации проектов (цель, задачи, объекты, субъекты, схема, источники информации, расчет показателей, порядок оценки показателей, представление результатов).

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.

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

1. Фрагментарная изученность теоретических основ учетно-аналитического обеспечения управления проектами определила необходимость изучения особенностей проектного менеджмента и выделения проекта в качестве самостоятельного объекта управленческого учета, что позволило обосновать его системные свойства, новые классификационные признаки проектов, сформулировать авторское определение понятия «проект как объект управленческого учета».

2. В диссертации выявлены ключевые закономерности, препятствующие развитию управленческого учета по проектам, в частности: недостаточная синхронизация учетного и калькуляционного процессов с фазами проекта; противоречивый характер информационных запросов внешних по отношению к финансовому учету и внутренних по отношению к проекту стейкхолдеров; неоднородный характер использования ресурсов и получаемых результатов проектов. В развитие данных положений автором предложена схема учетного сопровождения проектов с применением счетов и субсчетов управленческого учета для разграничения текущей и проектной деятельности, разработана управленческая отчетность по проектам, систематизирующая данные о затратах и движении денежных средств проектов для формирования себестоимости и финансового результата проектов.

3. Современный инструментарий управленческого учета недостаточно адаптирован к применению в условиях неопределенности и риска, что требует развития риск-ориентированных контрольно-аналитических процедур и организационно-методических положений. В связи с этим в диссертации разработаны методика комплексной оценки эффективности реализации проектов, позволяющая выявлять риски закрытия проекта, производить их ранжирование внутри портфеля, осуществлять скоринговую оценку зрелости проектного менеджмента в организации; комплекс оценок и методика внутреннего контроля по проектам для оценки степени достоверности данных; регламент управленческого учета по проектам, позволяющий стандартизировать применение его инструментов.

Основные положения диссертации отражены в публикациях:

Статьи, опубликованные в рекомендованных ВАК изданиях:

1. 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 (авт. 0,34 п. л.).

2. Бобрышев, А. Н. Применение бюджетирования, как ключевого элемента управленческого учета в системе проектного менеджмента / А. Н. Бобрышев, Н. П. Агафонова // *Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление*. – 2020. – № 2 (2020). – С. 3–12 (авт. 0,40 п. л.).

3. Бобрышев, А. Н. Особенности попроцессного метода учета затрат и калькулирования себестоимости продукции / А. Н. Бобрышев, Н. П. Агафонова // *Бухучет в сельском хозяйстве*. – 2020. – № 5. – С. 44–52 (авт. 0,28 п. л.).

4. Агафонова, Н. П. Применение трансфертного ценообразования как инструмента управленческого учета в системе проектного менеджмента / Н. П. Агафонова // Бухучет в сельском хозяйстве. – 2021. – № 8. – С. 43–53 (авт. 0,75 п. л.).

5. Реализация функций управленческого учета в условиях проектного и процессного подходов к управлению / Е. И. Костюкова, А. Н. Бобрышев, А. В. Фролов, Н. П. Агафонова // Известия Тимирязевской сельскохозяйственной академии. – 2021. – № 4. – С. 117–127 (авт. 0,18 п. л.).

6. Бобрышев, А. Н. Управление рисками в системе проектного менеджмента / А. Н. Бобрышев, Н. П. Агафонова // На страже экономики. – 2021. – № 4 (19). – С. 8–17 (авт. 0,37 п. л.).

7. Организация управленческого учета по центрам финансовой ответственности экономического субъекта в условиях применения системы проектного менеджмента / Е. И. Костюкова, А. Н. Бобрышев, А. В. Фролов, Н. П. Агафонова // Известия Тимирязевской сельскохозяйственной академии. – 2022. – № 1. – С. 71–82 (авт. 0,18 п. л.).

Статьи в изданиях, включенных в БД Scopus;

8. Developmental Prospects of Management Accounting in Russia / N. P. Agafonova, E. A. Medvedeva, A. A. Serdyukov et al. // Lecture Notes in Networks and Systems. – 2021. – 206. – P. 285–292 (авт. 0,11 п. л.).

Свидетельство о государственной регистрации программы для ЭВМ:

9. Свидетельство № 2022619124 о государственной регистрации программы для ЭВМ Автоматизированная информационная система «Оценка финансовой безопасности бизнеса на основе бюджетирования по проектам». Дата заявки 6 мая 2022 г. № заявки 2022618425 (в реестре программ для ЭВМ 19 мая 2022 года).

Статьи, опубликованные в других изданиях:

10. Агафонова, Н. П. Затраты как объект управленческого учета в системе проектного менеджмента / Н. П. Агафонова // ФГУ Science. – 2019. – № 1(13). – С. 9–13 (авт. 0,28 п. л.).

11. Бобрышев, А. Н. Развитие учетных функций при постановке системы управленческого учета в проектно-ориентированных организациях / А. Н. Бобрышев, Н. П. Агафонова, Е. А. Медведева // На страже экономики. – 2019. – № 1 (8). – С. 12–22 (авт. 0,25 п. л.).

12. Бобрышев, А. Н. Классификация затрат в проектно-ориентированных организациях: сущность и подходы / А. Н. Бобрышев, Н. П. Агафонова // На страже экономики. – 2019. – № 2(9). – С. 5–10 (авт. 0,15 п. л.).

13. Костюкова, Е. И. Применение инструментов управленческого учета в системе проектного менеджмента / Е. И. Костюкова, Н. П. Агафонова // Аграрная наука, творчество, рост : материалы Международной научно-практической конференции : в 2 т. – Ставрополь : АГРУС Ставропольского гос. аграрного ун-та, 2019. – Т. 1. – С. 57–60 (авт. 0,12 п. л.).

14. Костюкова, Е. И. Постановка и ведение управленческого учета в системе проектного менеджмента / Е. И. Костюкова, Н. П. Агафонова // Современные парадигмы развития учета, анализа и аудита в исследованиях молодых ученых : сборник научных трудов / [под ред. Б. А. Аманжоловой, Т. В. Жуковой]. – Новосибирск : Изд-во НГТУ, 2019. – С. 194–198 (авт. 0,12 п. л.).

15. Агафонова, Н. П. Дифференциация центров ответственности в управленческом учете / Н. П. Агафонова // Аграрная наука – Северо-Кавказскому федеральному округу. Учетно-финансовый факультет. Финансово-экономические и учетно-аналитические проблемы развития региона : материалы Ежегодной научно-практической конференции. – Ставрополь : АГРУС Ставропольского гос. аграрного ун-та, 2019. – С. 9–12 (авт. 0,18 п. л.).

16. Агафонова, Н. П. Автоматизация управленческого учета в условиях проектного менеджмента / Н. П. Агафонова // Учет, экономика и финансы: современное состояние актуальных проблем в условиях цифровой трансформации : материалы Международной научно-практической конференции. – Ставрополь : АГРУС Ставропольского гос. аграрного ун-та, 2019. – С. 13–15 (авт. 0,18 п. л.).

17. Агафонова, Н. П. Реализация функций инструментов управленческого учета в системе проектного менеджмента / Н. П. Агафонова // Актуальные проблемы и перспективы развития аудита, бухгалтерского учета, экономического анализа и налогообложения : материалы Национальной (Всероссийской) научно-практической и методической конференции, г. Воронеж, 7 ноября 2019 г. – Воронеж : ФГБОУ ВО Воронежский ГАУ, 2020. – С. 206–208 (авт. 0,25 п. л.).

18. Агафонова, Н. П. Дифференциация центров ответственности применительно к проектной деятельности / Н. П. Агафонова // Учет и контроль. – 2019. – № 12. – С. 60–64 (авт. 0,31 п. л.).

19. Агафонова, Н. П. Учетное обеспечение проектной деятельности: практический аспект / Н. П. Агафонова // Экономическому факультету ВГУ – 90 лет : материалы Международной научной юбилейной конференции, г. Воронеж, 29 января 2020 г. – Воронеж : Воронежский государственный университет, 2020. – С. 7–11 (авт. 0,31 п. л.).

20. Агафонова, Н. П. Актуальные направления развития управленческого учета / Н. П. Агафонова // Апрельские научные чтения

имени профессора Л. Т. Гиляровой : материалы IX Международной научно-практической конференции: II Международный экономический учетно-аналитический форум, посвященный 90-летию экономического факультета Воронежского государственного университета : в 2 ч. – Воронеж : Воронежский государственный университет, 2020. – Ч. 1. – С. 162–166 (авт. 0,25 п. л.).

21. Агафонова, Н. П. Методическое обеспечение управленческого учета затрат на реализацию проектов / Н. П. Агафонова // В мире научных открытий : материалы IV Международной студенческой научной конференции. – Ульяновск, 2020. – С. 3–6 (авт. 0,18 п. л.).

22. Агафонова, Н. П. Управленческий учет расчетов при проектной деятельности / Н. П. Агафонова // Актуальные вопросы развития конкурентной политики, совершенствования правоприменительной практики пресечения недобросовестной конкуренции и ненадлежащей рекламы : материалы X Международной научно-практической конференции. – Воронеж, 2020. – С. 5–8 (авт. 0,25 п. л.).

23. Агафонова, Н. П. Постановка и внедрение системы управленческого учета: проблемы и пути решения / Н. П. Агафонова // Управление инновационным развитием агропродовольственных систем на национальном и региональном уровнях : материалы II Международной научно-практической конференции, г. Воронеж, 29–30 октября 2020 г. : в 2 ч. – Ч. 2. – Воронеж : ФГБОУ ВО Воронежский ГАУ, 2020. – С. 14–16 (авт. 0,18 п. л.).

24. Агафонова, Н. П. Организация внутреннего финансового контроля в проектно-ориентированных организациях / Н. П. Агафонова // Современные парадигмы развития учета, анализа и аудита в исследованиях молодых ученых в решении актуальных проблем бухгалтерской науки : сборник научных трудов / под ред. Б. А. Аманжоловой, Т. В. Жуковой. – Новосибирск : Изд-во НГТУ, 2020. – С. 96–100 (авт. 0,25 п. л.).

25. Агафонова, Н. П. Особенности калькулирования себестоимости проектов / Н. П. Агафонова // Актуальные проблемы аграрной науки: прикладные и исследовательские аспекты : сборник научных трудов Всероссийской (национальной) научно-практической конференции. – Нальчик, 2021. – С. 345–347 (авт. 0,18 п. л.).

26. Агафонова, Н. П. Применение бюджетирования в системе управленческого учета экономического субъекта / Н. П. Агафонова // Учет и контроль. – 2021. – № 4 (66). – С. 2–7 (авт. 0,37 п. л.).