Преимуществом метода является повышение эффективности последовательности отнесения накладных затрат на определенный вид продукта, более подробное калькулирование расходов.

Недостатком метода является рост управленческих затрат в связи с расширением системы бухгалтерского учета и информативной базы

Метод кайзен-костинга направлен на непрерывное снижение расходов, постепенное их усовершенствование на этапе производства, результатом этой деятельности является достижение необходимого уровня себестоимости и обеспечения рентабельности компании. Следствием этого является вовлечение большого количества персонала, в связи с этим необходимо уделить внимание мотивации.

Преимуществом метода является постоянная минимизация затрат. К недостатком метода относится необходимость оптимизация системы мотивации.

Метод кост-киллинга ориентирован на минимизацию издержек в самые короткие сроки без потерь для производства, учитывая стратегическое развитие. Применяется в антикризисном управлении и управлении конкурентоспособностью. Для применения метода необходимо иметь полную и точную информативную базу состояния затрат компании, желание менеджмента компании минимизировать затраты.

Преимуществом метода является возможность произвести мероприятия по минимизации затрат во внутренней и внешней среде компании.

Недостатками метода являются:

- возможна жесткая политики проведения изменений, в т.ч. сокращение персонала и снижения затрат на з/п.
- необходимо применение по всем видам затрат, на протяжении длительного времени и во всех подразделениях компании.

1. Клычкова, Г.С., Хайруллин, Р.Р. Организационно-экономическая сущность затрат, расходов и издержек предприятия// Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. 2016. №12. С. 31-36.
2. Кунафина, Р.Р. Принципы и методы управления затратами на производство // Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки: сб. ст. по мат. LXV междунар. студ. науч.-практ. конф. № 5(65). URL: [https://sibac.info/archive/economy/5\(65\).pdf](https://sibac.info/archive/economy/5(65).pdf) (дата обращения: 04.04.2020).
3. Муравьева, Н.Н. Кан, М.В. Показатели эффективности управления расходами в коммерческих организациях// Экономик аи бизнес: теория и практика. 2017. № 5. С. 174-177.
4. Руденко, И.В. Управление затратами на предприятии//Вестник Омского университета. 2012. №3. С. 145-148.

Носкова Н.Ю.

Бюджетирование проектной структуры

*ФНПЦ АО «НПО «Марс»
(Россия, Ульяновск)*

doi: 10.18411/sr-10-04-2020-13

idsp: sciencerussia-10-04-2020-13

Аннотация

В статье исследованы основные принципы построения проектной структуры управления, а также рассмотрены задачи, которые определены при управлении проектами. Выявлены особенности бюджетной структуры проекта, что позволило сформулировать рекомендации для формирования бюджета проекта.

Ключевые слова: проектная структура, управление проектом, бюджет проекта, центр затрат, формирование бюджета проекта.

В настоящее время для достижения стратегических задач организации все чаще оперируют такими понятиями, как проект или программы. Суть их состоит в уникальности, не связанной с текущей деятельностью. Сегодня для многих крупных организаций проекты важны, поскольку позволяют увеличить прибыль и получить конкурентное преимущество, а также рационально распределить имеющиеся ресурсы, которые находятся в ограниченном количестве.

Чем быстрее организация будет реализовывать свои проекты, тем быстрее она будет развиваться. Чем меньше будут затраты на выполнение проектов, тем меньше будут затраты на развитие бизнеса.

Суть проектной структуры управления состоит в том, чтобы собрать в одну команду самых квалифицированных сотрудников разных профессий для осуществления сложного проекта в установленные сроки с заданным уровнем качества и в рамках, выделенных для этой цели материальных, финансовых и трудовых ресурсов.

Такой командой управляет менеджер проекта, обязанности которого может выполнять руководитель организации (или один из руководителей подразделений). Команда для выполнения проекта формируется из кадрового состава линейных (или функциональных) подразделений компании. Эта команда и называется проектной структурой. Каждый сотрудник, задействованный в проекте, отвечает за одну функциональную область. Проект реализуется под руководством проектного менеджера, который находится в прямом подчинении генеральному директору организации. Проектная команда не ориентируется на общеорганизационные цели и нацелена на выполнение конкретных проектных задач.

Организационная структура усложняется, когда в ее пределах функционируют несколько проектных команд. Реализацию такой развернутой проектной организационной структуры могут позволить себе крупные компании, обладающие достаточным количеством сотрудников, чтобы отвлечь часть из них от выполнения основных обязанностей на проектную занятость. В зависимости от специфики деятельности организации и особенностей конкретного проекта, проектная команда может обладать полной автономностью от основного бизнеса либо подчиняться специально разработанным процедурам административного и (или) финансового контроля.

Относительная автономность реализуемого проекта позволяет организации обеспечить независимость стандартных бизнес-процессов. Проектная команда работает обособленно от остальных подразделений организации, что способствует ее лучшей концентрации на достижении проектных целей и не отвлекает других сотрудников от выполнения их непосредственных текущих обязанностей.

Проектная организационная структура является способом нивелировать недостатки других видов организационных структур в рамках работы над конкретным проектом.

Основным принципом построения проектной структуры является концепция проекта, под которым понимается любое целенаправленное изменение в системе, например, освоение и производство нового изделия, внедрение новых технологий, строительство объектов и т. д. Деятельность предприятия рассматривается как совокупность выполняемых проектов, каждый из которых имеет фиксированное начало и окончание.

Проектный подход к формированию организационной структуры позволяет:

- определять конкретные, значимые, достижимые в обозримый период цели;
- четко определять текущую потребность и эффективно планировать распределение ресурсов;

- эффективно организовывать взаимодействие исполнителей в рамках проекта, рационально распределив роли изначально;
- осуществлять оперативный контроль достижения целей, выявлять риски и своевременно принимать управленческие решения по их минимизации и нивелированию;
- повышать ответственность членов команды за достижение конечных, а не промежуточных результатов [2, С. 341].

Для определения проектной структуры предприятия необходимо:

- выделить и классифицировать проекты и типы проектов;
- определить центры ответственности за проекты и для каждого центра – портфель проектов;
- определить, какие ресурсы могут использоваться при выполнении проектов портфеля – собственные или других подразделений.

Основными задачами при управлении проектами и портфелем проектов являются следующие:

- эффективное планирование распределения финансовых ресурсов по проектам компании;
- контроль целевого использования средств;
- отслеживание любых проектных показателей в разрезе портфеля проектов в целом, и в динамике;
- анализ портфеля проектов по любым аналитическим разрезам: распределение финансирования по проектам различного приоритета;
- распределение затрат по проектам различного вида и комплектности; распределение финансирования по различным подрядчикам и др [1, С. 67].

Основным критерием выделения проектов является необходимость в обособленной некоторой деятельности в виде отдельного объекта управления, в частности для составления отдельного бюджета.

Для управления организацией в целом, так и для управления стоимостью в проектах, ключевым понятием является бюджет.

Под бюджетированием проекта понимается определение стоимостных показателей выполняемых в рамках проекта работ и проекта в целом, процесс формирования бюджета проекта, содержащего установленное распределение затрат по видам работ, статьям затрат, по времени выполнения работ, по центрам затрат или по иной структуре.

Структура бюджета определяется планом счетов стоимостного учета конкретного проекта. Бюджет проекта можно составлять при помощи обычного бухгалтерского плана счетов или же использовать специально разработанный план счетов управленческого учета. В большинстве проектов, как показывает практика, одного лишь бухгалтерского плана счетов недостаточно. Каждый проект имеет свою специфику. Особенности проекта всегда нужно учитывать при управлении стоимостью. Следовательно, у каждого проекта должен быть свой план счетов.

Для того чтобы определить бюджетную структуру проектов предприятия необходимо:

- выделить проектную структуру, то есть классифицировать проекты, их распределение по портфелям и центры ответственности за портфели проектов;
- зафиксировать структуру статей доходов и расходов и распределение ответственности за них по центрам ответственности.

При управлении проектами бюджет должен составляться на проект в целом, поэтому традиционные инструменты бюджетирования неприменимы для проектных организаций. Неизменным остается принцип формирования бюджета по центрам затрат, однако если в функциональной организации центры затрат – это подразделения или отделы организации, то в проектной организации центрами затрат могут быть уровни структуры декомпозиции работ, ответственные или те же подразделения и отделы.

Перед руководством проекта всегда стоит задача выполнение проекта в срок, в рамках установленного бюджета и с надлежащим качеством. Когда бюджет сочетается со сроками, он служит программой для выполнения работ и предоставляет наиболее важный инструмент управления проектами. Если само по себе планирование работ проекта необходимо для того, чтобы четко представлять какие ресурсы, в каком объеме и в какие сроки понадобятся для достижения конечного результата проекта, то бюджетирование проекта – максимально точное выражение всех планируемых показателей и ресурсов в финансовых терминах.

В качестве формы представления бюджета могут выступать:

- календарные планы-графики затрат;
- матрицы распределения расходов;
- столбчатые диаграммы затрат;
- столбчатые диаграммы кумулятивных (нарастающим итогом) затрат;
- линейные диаграммы распределенных во времени кумулятивных затрат;
- круговые диаграммы структуры расходов [2, С. 472].

На различных этапах развития проекта разрабатываются разные виды бюджетов, которые различаются как назначением, так и требуемой точностью.

В течение жизненного цикла проекта бюджет проекта проходит различные фазы своего развития, постепенно конкретизируется, уточняется и дорабатывается. Различным стадиям жизненного цикла проекта соответствуют разные типы бюджетов, которые могут быть классифицированы следующим образом:

- предварительный (оценочный) бюджет;
- утвержденный (официальный) бюджет;
- текущий (корректируемый) бюджет;
- фактический бюджет [3, С. 274].

После проведения технико-экономических исследований составляется предварительный бюджет, который носит в большей степени оценочный. Такой бюджет согласовывается со всеми заинтересованными лицами и в конечном итоге утверждается руководителем проекта или другим лицом, ответственным за принятие такого решения. После того как бюджет обрел официальный статус, он становится эталоном, с которым сравниваются фактические результаты. В ходе реализации проекта неизбежно возникают отклонения от заранее запланированных показателей, что находит отражение в текущем бюджете. По завершении реализации проекта в качестве итогового документа формируется фактический бюджет, в котором отражаются реальные показатели, имевшие место на практике.

Можно сформировать общие рекомендации для формирования бюджета проекта:

- план бюджета следует разработать не позже, чем за год до начала проекта;
- определить структуру статей затрат, разделяющую затраты по проекту на логические компоненты и упрощающую возможность учета и контроля затрат;
- установить график пересмотра бюджета для внесения в него правок по мере поступления дополнительных данных;

- установить порядок внесения изменений в бюджетные документы для последующей корректировки бюджета и дальнейшего планирования [3, С. 317].

Таким образом, бюджетирование как каждого отдельного проекта, так и всей совокупности реализуемых проектов в организации позволяет обеспечить:

- оперативное реагирование на изменения в конъюнктуре рынка и изменяющиеся желания потребителей;
- наиболее точное определение влияния каждого проекта на текущее и прогнозное финансовое состояние организации;
- сведение в единый финансовый баланс множества финансовых потоков по проектам организации;
- формирование традиционных годовых бюджетов с учетом всех проектов, ведущихся в организации;
- ориентация финансовой политики организации на решение конкретных задач;
- объединение бизнес-процессов управления проектами и финансового планирования;
- повышение эффективности процедур финансового контроля проектов;
- эффективное перспективное планирование проектов с учетом текущей и прогнозной финансовой информации;
- построение четкой модели интеграции стратегических целей организации, реализуемых проектах, с информацией о текущем финансовом состоянии организации и бюджетного планирования.

1. Колосова Е.В., Новиков Д.А., Цветков А.В. Методика освоенного объема в оперативном управлении проектами / Е.В. Колосова, Д.А. Новиков, А.В. Цветков. – М.: ООО «НИЦ Апостроф», 2000, 153 с.
2. Мазур И.И., Шапиро В.Д. и др. Управление проектами. Справочное пособие / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро и др. – М.: Высшая школа, 2001, 875 с.
3. Хруцкий В.Е., Сизова Т.В., Гамаюнов В.В. Внутрифирменное бюджетирование. Настольная книга по постановке финансового планирования / В.Е. Хруцкий, Т.В. Сизова. – М.: Финансы и статистика, 2002, 400 с.