

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САМАРСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ АКАДЕМИКА С. П. КОРОЛЕВА»
(САМАРСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ)

С. В. КЛИМЕНТЬЕВА

ПРОЕКТНОЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЕ

Рекомендовано редакционно-издательским советом федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Самарский национальный исследовательский университет имени академика С. П. Королева» в качестве учебного пособия для обучающихся по основной образовательной программе высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

С А М А Р А

Издательство Самарского университета
2024

УДК 658.1(075)

ББК У291.2я7

К492

Рецензенты: д-р экон. наук, доц. Е. П. Р о с т о в а,

д-р экон. наук, проф. А. Г. Л у к и н

Климентьева, Светлана Владимировна

К492 Проектное бюджетирование: учебное пособие / *С. В. Климентьева.* –

Самара: Издательство Самарского университета, 2024. – 64 с.

ISBN 978-5-7883-2143-1

Учебное пособие освещает основные вопросы учебного курса «Проектное бюджетирование». Систематизирует основные подходы и инструменты бюджетирования проекта как научной дисциплины и практической области деятельности.

Предназначено для закрепления у обучающихся полученных теоретических знаний и практических навыков, освоенных по курсу «Проектное бюджетирование».

Подготовлено на кафедре общего и стратегического менеджмента.

УДК 658.1(075)

ББК У291.2я7

ISBN 978-5-7883-2143-1

© Самарский университет, 2024

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1 Понятие бюджетирования и виды бюджетов	6
2 Ресурсы при проектном бюджетировании	22
3 Методология бюджетирования проектов	35
4 Контроль и оценка исполнения бюджетов проекта	48
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	59

ВВЕДЕНИЕ

Бюджетирование уже прочно вошло в повседневность деятельности многих российских предприятий и как инструмент планирования, и как индикатор качества деятельности путем ее планомерного контроля, и как способ выявления «узких» мест и возможность для определения тех сотрудников, которых следует поощрять либо мотивировать для лучшего исполнения вверенных им обязанностей.

В ситуации постоянной нехватки различных ресурсов, особенно финансовых, недостаточной компетентности, а порой и халатности в работе ряда исполнителей, возможных срывов сроков поставок, недостаточного качества поставляемых ресурсов и возникновения серьезных изменений в экономической ситуации в целом в стране организациям необходим инструмент, который позволил бы вести управление наиболее рациональным и эффективным образом, давая для этого наиболее полную и точную необходимую информацию в нужные сроки. Именно таким инструментом и является хорошо поставленное бюджетирование.

Сам по себе процесс бюджетирования имеет универсальный характер и может применяться практически в любой организации. Общие подходы к процессу бюджетирования одинаковы и при проведении данного процесса в организации в целом, и при бюджетировании отдельных проектов. Однако при составлении бюджетов проектов имеются специфические особенности, например конечность проекта, в отличие от постоянно продолжающейся деятельности предприятия в целом, акцент на конкретные ресурсы и возможность получения дохода от результатов внедрения именно разрабатываемого проекта. Также имеет значение конечная цель проекта, поскольку есть проекты как изначально убыточных мероприятий, так и сулящих немалую прибыль, а это диктует разные подходы при управлении затратами.

На российских предприятиях бюджетирование тесным образом связано с общим финансовым учетом. Однако нецелесообразно передавать его разработку и ведение отделу бухгалтерии. Дело в том, что бухгалтерский учет в его финансовой части не дает возможности «тонкой настройки» при управлении затратами, что особенно важно при управлении проектами. Специалист в области ведения управленческого учета и бюджетирования пока не имеет конкретного обозначения в профессиональной сфере в нормативных актах РФ. В настоящее время некоторые вузы готовят специалистов по профилю «Бухгалтер-аналитик». Однако при этом выделяется именно финансовая составляющая планирования ресурсов и формирования бюджетов, в то время как специалист в области общего менеджмента должен не меньше внимания уделять управленческим аспектам данного процесса, подбору исполнителей, распределению ответственности в виде делегирования полномочий для оптимального ведения работ по проекту. Необходимо учитывать не только непосредственные затраты, прямо связанные с планированием и реализацией проекта, но также и затраты, связанные с привлечением человеческих ресурсов самой организации, независимо от выполнения этими работниками основных должностных обязанностей.

Все это выделяет бюджетирование проектов из общего бюджетирования и требует отдельного рассмотрения и изучения.

В учебном пособии рассматриваются подходы к бюджетированию проектов, виды используемых бюджетов, особенности при управлении ресурсами проекта и контроль исполнения бюджетов.

1 ПОНЯТИЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ И ВИДЫ БЮДЖЕТОВ

В настоящий момент в научном сообществе не существует единого определения термина «бюджетирование». Связано это с тем, что данное понятие включает в себя множество аспектов из разных областей деятельности предприятия и управления ею.

Существует ряд подходов к понятию бюджетирования. Так можно выделить системный подход, сторонниками которого выступали Джой Г. Сигел, Джай К. Шим, Ч.Т. Хорнгрен, К. Друри, О.Д. Каверина, Л.С. Шаховская, И.Б. Немировский и др. В целом бюджетирование в их представлении следует понимать как некую совокупность элементов, находящихся в связях друг с другом и образующих определенную целостность, позволяющую выполнять функции планирования, координации, коммуникации, мониторинга, контроля и анализа. Также они считают, что работоспособная система бюджетирования возможна только на основе соответствующей компонентной инфраструктуры, в первую очередь финансовой и бюджетной.

Сторонники процессного подхода – Б. Андерсен, Джеймс А. Бримсон, Д. Антос, Дж. Чемпи, М. Хаммер, О.Н. Криворучко, В.В. Ефимова, С.Б. Фисенко, О.Л. Вишнякова и др. считают также, что бюджетирование носит циклический характер и должно рассматриваться как завершенная последовательность повторяющихся процессов управления, направленных на достижение поставленных целей. При этом оно должно включать определение бизнес-ориентиров, планирование, мониторинг, контроль и анализ. Методологически процессно-ориентированное бюджетирование заключается в концентрации внимания на видах деятельности предприятия и их связи с достижением стратегической цели.

Бюджетирование является одновременно и системой, и инструментом, и процессом, и комплексом приемов и документов.

Существуют различные определения бюджетирования. Так К. Друри считал, что бюджетирование это процесс трансформации

долгосрочного планирования в план на будущий период, в краткосрочном периоде это планы продолжающегося бизнеса, определяющиеся предыдущими решениями, принятыми в рамках долгосрочного планирования. М.Ю. Кулаев характеризует его как комплекс мероприятий, который включает процессы планирования, контроля и анализа исполнения бюджета, содержащий инструкции по формированию, распределению и использованию ограниченных ресурсов, а также процедуры управления. По мнению М.В. Панова, бюджетирование – это процесс финансового планирования, основанного на выделении центров финансовой ответственности в структуре организации. Н.В. Ульянова определяет бюджетирование как систему управления на основе планирования деятельности организации как в целом, так и отдельных подразделений путем формирования бюджетов и их исполнения, учета, контроля и анализа отклонений от плана, мотивации персонала.

В целом можно охарактеризовать бюджетирование как комплекс объектов (бюджетов), взаимодействующих между собой и координирующих деятельность организации, включающий в себя планирование, анализ и контроль этой деятельности и направленный на достижение целей и финансового результата планируемого периода с установлением персональной ответственности за их исполнение, а также принятие мер при отклонении от установленных регламентов.

Бюджетирование ведется на основе выделенных центров финансовой ответственности (далее – ЦФО). К ЦФО в классической системе бюджетирования могут относиться отдельные подразделения организации, их объединения или их части. Кроме того, существуют такие виды ЦФО, как бизнес-процессы и отдельные проекты. ЦФО выделяют таким образом, чтобы их финансовые потоки можно было отделить от финансовых потоков других объектов бюджетирования.

Основными функциями бюджетирования являются:

- планирование деятельности организации для обеспечения достижения ее целей;

- координация разных видов деятельности организации и различных ее подразделений;

- контроль ведения деятельности предприятия и оценка полученных результатов;

- стимулирование и санкции по отношению к менеджменту организации, ответственному за достижение плановых показателей.

При построении системы бюджетирования на предприятии основываются на следующих принципах:

- принцип полноты отражения доходов и расходов;

- принцип соответствия, который говорит о необходимости соответствия показателей отдельных ЦФО организации ключевым показателям эффективности организации в целом;

- принцип сбалансированности, то есть сбалансированность доходов и расходов, ресурсных потребностей ЦФО и доступных источников их удовлетворения;

- принцип координации материальных и финансовых потоков;

- принцип разделения бюджетов и ответственности по уровням управления;

- принцип формирования и контроля исполнения бюджетов по видам деятельности;

- принцип единства терминологии бюджетирования;

- принцип стандартизации процедур;

- принцип персональной ответственности за подготовку и исполнение бюджета;

- принцип управления по отклонениям фактических значений показателей от плановых.

Основными целями бюджетирования являются:

- прогнозирование и планирование финансовой деятельности и финансового состояния организации и согласование плановых финансово-экономических показателей;

- оптимальное распределение ресурсов организации;
- координация финансово-хозяйственной деятельности;
- создание системы персональной ответственности за результаты финансово-хозяйственной деятельности организации;
- контроль и оценка эффективности деятельности организации в рамках имеющихся ресурсов.

Благодаря достижению этих целей организация оптимизирует финансово-экономические показатели своей деятельности, увеличивает финансовую прочность и может лучше противостоять изменениям условий внешней среды хозяйствования.

Таким образом, задачами бюджетирования являются:

- составление прогнозов основных аспектов функционирования организации и формирование на их базе бюджетов ЦФО;
- координация деятельности по формированию, исполнению, контролю и корректировке бюджетов ЦФО;
- рациональное и эффективное распределение ресурсов между ЦФО, создание необходимых резервов;
- формирование системы распределения полномочий и разделения ответственности;
- разработка процедур контроля и принятия необходимых мер при выявлении отклонений фактических показателей от плановых.

В результате проведения бюджетирования в организации формируется ряд бюджетов как отдельных ЦФО, так и охватывающих ее деятельность в целом.

Бюджетирование в организации в общем упрощенном виде может быть представлено в виде схемы на рисунке 1. При этом под бюджетом производства понимается бюджет действующего производства, не входящего в разрабатываемые и реализуемые отдельные проекты организации.



Рисунок 1 – Схема бюджетирования в организации

Под бюджетом обычно понимают детализированный количественный план в денежном (иногда натуральном) выражении с четко указанной периодичностью и горизонтом планирования, в котором представлены величины достигаемых или требующихся показателей

доходов, расходов, ресурсов и объемов финансирования деятельности организации в целом или отдельных центров ответственности.

В настоящее время в управленческом учете существует классификация бюджетов, представленная в таблице 1 [24].

Таблица 1. Виды бюджетов организации

Признак	Вид бюджета
По срокам разработки	Текущий – год Оперативный – месяц, квартал Скольльзящий – сроки постоянно сдвигаются
По назначению	Операционный Финансовый Инвестиционный
По методам разработки	Статичный (жесткий без изменений) Гибкий (различные сценарии ситуации)
По уровню детализации	Главный (основной) – по всей организации Частные – по отдельным ЦФО

Также можно разделить бюджеты на прогнозный, текущий и фактический по отношению к этапам реализации проекта.

При проектном бюджетировании следует выделить особенности данной деятельности, которые приводят к специфическим чертам бюджетирования в этой сфере. К ним относятся:

- конечность проекта по сравнению с непрерывной деятельностью предприятия в целом;
- акцент на определенных ресурсах, порой весьма различных для разных реализуемых проектов;
- необходимость подчас большей детализации при структурировании проекта, чем при бюджетировании деятельности в целом;
- создание конкретной команды проекта с ответственностью именно за достижение результатов по данному проекту и соответственным делегированием прав и возможностей управления;

- выделение проекта в качестве обособленного ЦФО.

Также можно выделить дополнительные функции при проектном бюджетировании, к которым относятся:

- коммуникация в процессе распределения ответственности между исполнителями проекта для достижения его целевых показателей;
- анализ альтернативных вариантов формирования и реализации проекта;
- выявление взаимосвязи и взаимовлияния принимаемых управленческих решений и достигаемых целевых показателей проекта с оценкой этого влияния;
- мотивация и стимулирование исполнителей для достижения целей данного проекта на всех этапах его формирования и реализации.

Таким образом, при проектном бюджетировании основная роль принадлежит частным бюджетам проектов. При этом их состав может варьироваться в зависимости от объема и сложности проекта. Основными бюджетами, разрабатываемыми для проектов любой сложности, являются бюджет доходов и расходов (далее – БДР), бюджет движения денежных средств (далее – БДДС), а при общефирменном бюджетировании также прогнозный баланс, являющиеся финансовыми бюджетами. Кроме них большое значение имеют также операционные бюджеты – бюджет продаж (доходов) и бюджет затрат (расходов), являющиеся исходными для дальнейшей подготовки других бюджетов. Рассмотрим данные виды бюджетов более пристально.

Бюджет продаж (доходов) проекта включает прогноз сбыта по видам продукции проекта в натуральном и стоимостном выражении.

Формированию бюджета продаж предшествует анализ рынка и составление прогноза будущего возможного спроса на продукт

проекта. Его разработка предваряет весь процесс бюджетирования деятельности предприятия и считается наиболее сложной, поскольку она связана с большой неопределенностью поведения целевой аудитории. Кроме того, на продажи также влияет целый ряд разнородных факторов: сезонность, цикличность, динамика рынка, действия конкурентов, ассортимент продукции, каналы сбыта, уровень обслуживания, возможности послепродажного сервиса, изменения в законодательстве, качество подготовки сотрудников, активность фирмы на рынке, тренды развития отрасли и т.д. Для учета влияния факторов используют корректирующие коэффициенты, например, коэффициент сезонности $K_{сез}$, коэффициент динамики рынка $K_{тен}$ и т.п.

Разработку бюджета продаж обычно проводят специалисты из отделов продаж (реализации) и маркетинга. При этом специалисты отдела маркетинга будут также составлять частный бюджет коммерческих расходов маркетинговых мероприятий, данные из которого в дальнейшем используются при составлении бюджета затрат (расходов) проекта. Данный частный бюджет обычно разрабатывается одновременно с бюджетом продаж, поскольку маркетинговые мероприятия влияют на объемы и цены будущих продаж продукта проекта.

В качестве расчетных данных бюджета продаж используют:

- планируемый объем продаж продуктов проекта как в целом, так и отдельно по каждому виду в натуральном и стоимостном выражении;
- продажную цену единицы продукта проекта.

Для разработки бюджета продаж могут потребоваться не только возможные объемы продаж продукта и цены с учетом прогнозной инфляции, но и себестоимость планируемого к реализации продукта. Поэтому бюджет продаж принципиально может разрабатываться параллельно с бюджетом затрат. Однако чаще его

разработка является первичной. При наличии разработанного бюджета затрат в бюджете продаж может также приводиться себестоимость единицы продукта проекта.

В общем виде бюджет продаж имеет структуру, представленную в таблице 2 [24].

Таблица 2. Общий вид бюджета продаж проекта

Наименование продукта	Количество, ед. изм.	Цена без НДС, руб.	Выручка без НДС, руб.	НДС, руб.	Выручка с НДС, руб.
А					
Б					
Итого					

Рассмотрим пример разработки упрощенного прогнозного бюджета продаж (без указания количества и цены продукта), основанный на использовании метода аналогичной оценки. В таблице 3 приведен фактический бюджет продаж продукта А по результатам I квартала 2024 г. в тысячах рублей.

Таблица 3. Бюджет продаж продукта А за I квартал 2024 г.

Месяц / квартал	1	2	3	Итого	Среднее значение
А, тыс. руб.	10000	20000	15000	45000	15000
$K_{сез}$	0,67	1,33	1	3	

При этом определен коэффициент сезонности как частное от деления величины показателя конкретного месяца на среднее месячное значение.

По результатам анализа рынка выяснено, что покупательский спрос позволяет поднять продажи продукта А на 20%. Увеличение

выпуска возможно при вводе в строй новой производственной линии. При этом необходимо разработать проект расширения производства. Следовательно, требуется составить бюджет продаж данного проекта. Для этого определяем среднемесячный прирост выручки на 20%.

$$15000 \times 0,2 = 3000 \text{ тыс. руб.}$$

С использованием полученного ранее коэффициента сезонности заполняем месячные значения и получаем бюджет продаж новой производственной линии в таблице 4.

Таблица 4. Прогнозный бюджет продаж новой линии за I квартал 2025 г.

Месяц / квартал	1	2	3	Итого	Среднее значение
А, тыс. руб.	2010	3990	3000	9000	3000
$K_{сез}$	0,67	1,33	1	3	

Разработка бюджета затрат имеет меньше неопределенности, хотя она также включает элементы хозяйственного риска, связанного с изменением ситуации на рынке ресурсов, законодательства, отраслевых трендов и т.д. Однако основная ее специфика для проекта состоит в том, что следует выделить определенные виды затрат, присущие только данному конкретному проекту, выявить ключевые для реализации данного проекта статьи расходов и отделить затраты по проекту от всех остальных затрат организации. Также при подготовке данного бюджета определяется круг ответственных за управление затратами по проекту.

В зарубежной практике принято разделять затраты для целей составления бюджета расходов на условно-переменные и условно-постоянные. В дальнейшем это используется при составлении БДР для определения маржинальной прибыли по проекту. Также в целях лучшего управления затратами их разделяют на прямые и кос-

венные. Косвенные затраты, в отличие от прямых, нуждаются в распределении между ЦФО, продуктами проекта, бизнес-процессами с помощью баз распределения, которые могут быть разными у разных видов затрат. Эти классификации характерны для управленческого учета и призваны выделить конкретные виды затрат по проекту для формирования отдельных статей затрат в целях наилучшего управления ими и достижения целей проекта по ключевым показателям. От правильного определения ключевых расходов, баз распределения затрат и степени детализации бюджета затрат зависит качество дальнейшего управления проектом и эффективность реализации проекта в целом.

При составлении бюджета затрат производится определение ресурсов, требующихся для реализации проекта, оценка количества и стоимости необходимых ресурсов, определение целевых показателей и их величин. Исходят при этом из объемов и сроков предстоящих работ, требований стандартов качества и доступности тех или иных ресурсов.

Процесс подготовки бюджета затрат можно представить в виде ряда необходимых шагов:

- определение объема проекта, его целей, сроков и ожидаемых результатов;
- выделение отдельных задач по проекту, в том числе путем декомпозиции работ, для детальной оценки потребных ресурсов;
- определение потребности в конкретных ресурсах (материалы, трудовые ресурсы, финансовые ресурсы и т.д.), используя проведенную разбивку работ и задач;
- определение величин затрат в денежном измерении с учетом их разделения в рамках использованных классификаций;
- учет возможных отклонений из-за материализации проектных рисков и неопределенности условий среды в ходе внедрения проекта и создание необходимых резервов;

- анализ разработанного бюджета затрат путем проведения его оценки профильными экспертами;
- разработка процедур мониторинга и контроля выполнения бюджета затрат, а также возможных корректирующих мер при возникновении отклонений от плановых показателей.

Расчетными данными бюджета затрат являются затраты соответствующих ресурсов в натуральном и стоимостном выражении. Степень детализации по статьям затрат диктуется целями проекта и возможностями управленческого учета организации.

Информация для разработки бюджета затрат первоначально может поступать из разных отделов предприятия, связанных с разрабатываемым проектом. Далее она структурируется специалистами управленческого учета, анализируется по приоритетности и важности для достижения целей проекта, заново структурируется с учетом влияния различных факторов и включается в формирующийся бюджет затрат. Эта работа обычно имеет несколько итераций, поскольку требуется уточнение информации, поступающей от разных отделов, ее дополнительное дробление или консолидация в группы затрат. Для более качественного составления бюджета затрат могут привлекаться эксперты из той профессиональной области, в которой разрабатывается проект.

Бюджет затрат в целях управления обычно подразделяется на ряд частных бюджетов: бюджет прямых затрат, бюджет общепроизводственных затрат, бюджет общехозяйственных затрат, бюджет коммерческих расходов. Это необходимо для оптимизации управления разными видами затрат по проекту.

В свою очередь каждый из данных бюджетов может включать несколько еще более специализированных бюджетов. Например, бюджет прямых затрат может состоять из бюджета прямых материальных затрат и бюджета прямых затрат на оплату труда.

В общем виде форма бюджета затрат проекта в стоимостном выражении представлена в таблице 5 [24].

Таблица 5. Общий вид бюджета затрат проекта

Период / наименование	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	Итого
Себестоимость: Переменные затраты: – материальные затраты; – оплата труда; – прочие пере- менные затраты. Постоянные затраты: – амортизация; – арендная плата; – оплата труда; – прочие посто- янные затраты					
Коммерческие расходы					
Управленческие расходы					
Итого затрат					

Бюджет доходов и расходов является консолидацией данных из бюджетов продаж и затрат по проекту и отражает структуру доходов и расходов. Общий вид БДР приведен в таблице 6 [24].

Таблица 6. Общий вид БДР проекта

Период / наименование	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	Итого
Выручка НДС от реали- зации Выручка без НДС					

Окончание табл. 6

Период / наименование	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	Итого
Себестоимость: Переменные затраты: – материаль- ные затраты; – оплата труда; – прочие пе- ременные за- траты. Постоянные затраты: – амортизация; – арендная плата; – оплата труда; – прочие по- стоянные за- траты					
Коммерческие расходы					
Управленческие расходы					
Итого затрат					
Прибыль					

Как правило, все данные в нем представлены по периодам в стоимостном выражении. В БДР определяется размер прибыли / убытка по проекту как по отдельным периодам, так и в целом. Благодаря БДР появляется возможность определить потребности в финансировании проекта по отдельным периодам его реализации.

На основании данных для подготовки бюджета продаж, а также данных об объемах и сроках расходования ресурсов, привлечения и вложения финансовых средств составляется БДДС, который

отражает прогноз притоков и оттоков денежных средств по проекту. Он должен обеспечить сбалансированность поступлений с учетом всех поступлений и выбытий денежных средств, включая суммы заемных средств и проценты по ним. Поэтому при формировании данного бюджета кроме использования данных из бюджета продаж и бюджета затрат также бывает необходимо составить вспомогательные бюджеты, отражающие финансовую и инвестиционную деятельность по проекту.

В общем виде БДДС представлен в таблице 7 [24].

В БДДС проекта конечное сальдо не должно быть отрицательным, поскольку это будет означать нереализуемость проекта.

Следует отметить, что в РФ не существует унифицированного вида бюджетов проекта и их состава, есть только рекомендации и исторически сложившиеся отчетные формы. Каждая организация может самостоятельно разрабатывать свою управленческую документацию и составлять ее в той форме, которая удобна и наиболее информативна в целях подготовки и реализации проекта, позволяет наилучшим образом осуществлять управление проектом, а также может быть интегрирована в общую систему бюджетирования предприятия.

Таблица 7. Общий вид БДДС проекта

Показатель	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	Итого
Операционная деятельность					
Поступления от продаж					
Выплаты по операционной деятельности					
Сальдо денежных средств					

Окончание табл. 7

Показатель	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	Итого
Финансовая деятельность					
Поступления денежных средств					
Возврат денежных средств					
Сальдо денежных средств					
Инвестиционная деятельность					
Инвестиции					
Возврат инвестиций					
Сальдо денежных средств					
Конечное сальдо					

2 РЕСУРСЫ ПРИ ПРОЕКТНОМ БЮДЖЕТИРОВАНИИ

При составлении бюджетов проекта важное место занимают ресурсы, необходимые для его реализации. Эти ресурсы разнообразны, они имеют различную сущность и природу происхождения, могут иметь разные источники своего поступления в организацию, быть легкодоступными и почти неограниченными или нуждаться в строгом нормировании и лимитировании.

При составлении бюджетов проекта вначале производят анализ потребностей в ресурсах. Он включает определение их количества и качества в соответствии с планом разработки проекта, стратификацию и группировку по заданным критериям, стоимостную оценку, конкретные сроки потребления. Это позволяет в дальнейшем определить объемы, виды и сроки производства затрат при реализации проекта.

Ввиду большого разнообразия ресурсов в учетной практике их принято объединять в однородные группы по общему признаку. Обычно анализ ведется по нескольким укрупненным группам ресурсов: человеческие ресурсы, материальные ресурсы, финансовые ресурсы. Определение необходимых ресурсов производится по центрам затрат и далее обобщается в единой форме. В конечном итоге получают комплекс документов, включающих ряд предварительных смет и бюджетов в натуральных и стоимостных показателях. При этом используют разделение полученных видов затрат на переменные и постоянные.

Оценка стоимости потребных человеческих ресурсов связана с количеством необходимого для реализации проекта рабочего времени и качества произведенного труда. При этом сумма плановых прямых затрат на оплату труда определяется исходя из планового объема производства продукции (работ, услуг) путем умножения трудоемкости изготовления каждого вида продукции (про-

ведения работ, оказания услуг) на стоимость одного человеко-часа. Сумма косвенных расходов на оплату труда работников, не связанных с непосредственным изготовлением продукции, определяется исходя из величины плановых человеко-часов и тарифной ставки привлеченного работника.

При оценке стоимости использования трудовых ресурсов следует помнить, что работники, привлекаемые для деятельности по проекту, должны по возможности максимально точно соответствовать тем характеристикам, которые предъявляются к ним для выполнения тех или иных работ. Работник, имеющий лучшие данные по квалификации, чем отраженные в требованиях к выполнению работ, может привлекаться в том случае, если привлечь работника с указанными характеристиками нет возможности. Однако это будет приводить к увеличению сумм оплаты труда, поскольку у более квалифицированных работников выше ставки заработной платы, и к удорожанию проекта в целом. Привлекать к исполнению работ персонал, не отвечающий требуемым характеристикам, недопустимо.

Специфика проектного бюджетирования заключается в том, что необходимо оценивать не только затраты труда непосредственных участников проекта, занятых только в данной проектной деятельности, например, работников, выпускающих продукцию проекта, но и всех привлеченных специалистов, даже если они имеют постоянное рабочее место и получают оплату труда в соответствии с исполнением их основных должностных обязанностей. Это связано с тем, что дополнительная нагрузка в виде работ по проекту также должна оплачиваться, например, как сверхурочная работа. Либо основную работу привлеченного специалиста будут исполнять другие работники из его отдела, что также приведет к повышению оплаты их труда, либо это приведет к необходимости принимать нового работника.

Поэтому первоначально следует составить таблицу предварительной оценки стоимости человеческих ресурсов проекта, в том числе отдельно для команды проекта, пример формы которой приведен в таблице 8 [7]. При этом в рабочей таблице указывается основная обязанность члена команды проекта, а также потребное количество человеко-часов для выполнения работ по каждому этапу исполнения проекта.

Таблица 8. Рабочая таблица предварительной оценки стоимости человеческих ресурсов членов команды проекта

Проект №...					
Член команды, обязанности	Этап выполнения проекта				
	1	2	3	...	n
Иванов И.И., менеджер проекта					
Петров П.П., ведущий инженер					
...					
Всего					

Далее на основе полученных рабочих таблиц предварительной оценки стоимости трудовых ресурсов необходимо составить отдельные сметы затрат трудовых ресурсов как по прямым, так и по косвенным затратам. В качестве примерной формы учета затрат по трудовым ресурсам можно привести смету прямых затрат на оплату труда, показанную в таблице 9 [24].

Аналогичным образом либо составляется отдельная смета косвенных затрат труда, либо затраты на оплату труда общепроизводственного и общехозяйственного назначения представляются в других сметах и бюджетах, например, в бюджете общехозяйственных затрат.

Таблица 9. Смета прямых затрат на оплату труда по проекту

Категория персонала	Потребности по видам продукции, нормо-часы		Потребность всего, нормо-часы	Часовая ставка, руб.	Всего по сделанной оплате, руб.	Прочие выплаты, руб.	Всего на оплату труда, руб.
	продукт 1	продукт 2					
1-я							
2-я							
...							
п-я							

При этом в бюджетах могут более подробно указываться разные виды доплат, надбавок, стимулирующие выплаты работникам, в том числе трансформированные в денежную форму натуральные вознаграждения.

При оценке материальных ресурсов, требующихся для реализации проекта, определяют их количественный и качественный состав, исходя из технической проектной документации, возможности использования тех или иных ресурсов, сроков их доставки и вариантов оплаты. При этом обычно просчитываются варианты, включающие разные виды материалов или их технические характеристики, и разные варианты их приобретения и доставки.

В конечном итоге формируется план приобретения и расходования материальных ресурсов по проекту. Расчет вначале ведут по каждому виду ресурса для изготовления каждого вида продукта в натуральных показателях и отражают полученные данные в ведомостях расхода материалов по каждому виду продукта. Далее определяют стоимость каждого вида ресурса и получают плановые сметы и бюджеты материальных затрат в общем по проекту. При этом также разделяют прямые и косвенные расходы по при-

обретению и использованию материальных ресурсов. Пример плана расхода материалов в натуральных показателях приведен в таблице 10 [24].

Таблица 10. План расхода материалов по видам продукции

Материал	Продукт А		Продукт Б		Итого потребность на расход, ед.
	на 1 шт., ед.	на весь объем, ед.	на 1 шт., ед.	на весь объем, ед.	
1					
2					
3					

На основе полученных планов расхода материалов составляются плановые сметы расхода материалов.

В отличие от бюджета смета не имеет разбиения по периодам, в ней все расходы отражаются за весь период реализации проекта. Пример плановой сметы по материалам, составляющим прямые материальные затраты на производство продукции, включающей также стоимостные показатели используемых материальных ресурсов, приведен в таблице 11 [24].

Таблица 11. Смета прямых материальных затрат по проекту

Наименование материала	Потребности по видам продукции, ед.		Потребность всего, ед.	Учетная цена, руб.	Стоимость, руб.
	продукт 1	продукт 2			
1-я					
2-я					
...					
п-я					

При этом часть материальных расходов по проекту может также отражаться в составе общепроизводственных и общехозяйственных расходов либо коммерческих и управленческих расходов. Например, в организациях торговли почти все расходы на оплату труда и материальные ресурсы являются коммерческими, а не производственными. В этом случае они могут быть либо отраженными в отдельных сметах и бюджетах, либо входят в общий бюджет коммерческих или управленческих расходов по проекту, которые далее становятся важной частью будущего БДР.

В зависимости от вида деятельности общепроизводственные и общехозяйственные затраты могут отражать расходование значительных объемов разных ресурсов. Обычно к общепроизводственным относятся амортизация промышленного оборудования, зданий, сооружений, транспортных средств, нематериальных активов и т.п., оплата труда производственных работников, напрямую не связанных с производством продукции (ремонт и обслуживание основных средств, транспортировка, изготовление оснастки, ремонт инструментов, соблюдение требований санитарных норм в цехах и т.п.), материальные расходы, связанные с проведением вышеназванных работ по обеспечению производственной деятельности, и т.д. Общехозяйственные расходы связаны с непроизводственной деятельностью и включают затраты ресурсов по амортизации офисного оборудования и зданий, оплаты труда управленческого аппарата, содержания непроизводственной инфраструктуры и т.п.

Глубина детализации общепроизводственных и общехозяйственных затрат ресурсов зависит от их важности для реализации проекта. В рамках управления затратами, например, возможно выделение отдельных объектов основных средств для определения амортизации конкретно по ним, в отличие от группового подхода в финансовом учете.

Пример плановой сметы общепроизводственных затрат для дальнейшей агрегации с другими сметами и составления бюджета затрат приведен в таблице 12 [24].

Таблица 12. Смета общепроизводственных расходов по проекту

Статья затрат	Сумма, руб.
Переменные расходы, всего, в том числе:	
– вспомогательные материалы	
– оплата труда вспомогательных рабочих	
– двигательная электроэнергия	
– промывочная вода	
Постоянные расходы, всего, в том числе:	
– амортизация оборудования и зданий цехов	
– оплата труда контролеров, цеховых технологов, начальников цехов	
– вода для общих нужд	
– электроэнергия для освещения цехов	
– техобслуживание	
Итого	

В целях лучшего управления затраты в смете разделены на переменные и постоянные. На базе сметы формируется бюджет общепроизводственных расходов. Далее эти статьи затрат интегрируются со статьями затрат из других источников в БДР.

Смета общехозяйственных затрат подготавливается аналогично смете общепроизводственных затрат.

В отечественном учете коммерческие и управленческие расходы не включаются в себестоимость производства продукции, проведения работ и оказания услуг. Они связаны с реализацией продукта проекта и с организационными расходами. Коммерческие расходы могут появляться ввиду использования любых видов

ресурсов, затрачиваемых на коммерческую деятельность, например, затраты на рекламу, на упаковку товаров, на послепродажное обслуживание. Однако сама коммерческая деятельность предприятия в немалой степени зависит от сферы его экономической деятельности, поскольку в некоторых отраслях послепродажный сервис играет большое значение, в то время как в других он отсутствует, и т.п. От нее в том числе будет зависеть и детализация сметы коммерческих расходов. Пример плановой сметы коммерческих расходов торговой организации при введении в ассортимент новых товаров приведен в таблице 13 [24].

Таблица 13. Смета коммерческих расходов по проекту

Статья затрат	Товар А		Товар Б		Всего, руб.
	на 1 шт., руб.	на весь объем, руб.	на 1 шт., руб.	на весь объем, руб.	
Переменные затраты					
Упаковка					
Доставка заказов					
Комиссия за эк- вайринг					
Итого перемен- ных затрат					
Постоянные затраты					
Оплата труда пер- сонала					
Отчисления в со- циальные фонды					
Реклама					
Аренда склада					
Итого постоянных затрат					
Итого коммерче- ских расходов					

Управленческие расходы в большей мере зависят от специфики проекта. Они обычно состоят из затрат на оплату труда привлеченных специалистов, экспертов, членов команды проекта и проект-менеджера, обучение работников, командировки, связь, прочие административные услуги, а также затрат на материальные ресурсы, которые при этом используются. В этой части использования ресурсов проекта нередко возникают наибольшие сложности по определению их оптимальности и эффективности. Многое будет зависеть от сложности и масштабности проекта, качества менеджмента, разработанности процедур контроля. В целом доля этих расходов составляет от 5% до 15% от стоимости проекта. Именно в этой части расходов наибольшее значение будут играть трудовые ресурсы, квалификация непосредственно менеджеров проекта, их мотивированность на достижение результатов проекта. Формирование сметы и бюджета управленческих расходов производится аналогично другим сметам и бюджетам по проекту.

Финансовые ресурсы проекта разнообразны. Под реализацию проекта в качестве источников финансирования могут привлекаться как собственные, так и заемные средства, а также их комбинация. Под собственными источниками понимаются в основном чистая прибыль организации и амортизационные отчисления. Для привлечения внешних средств можно обращаться в кредитные учреждения, финансовые компании, проводить эмиссию собственных акций или облигаций, использовать финансовый лизинг, форфейтинг, франчайзинг, краудинвестинг, факторинг и другие инструменты финансового рынка.

Выбор источника финансирования диктуется внутренними и внешними условиями хозяйствования организации: ее организационно-правовой формой, доступностью финансовых источников и их стоимостью, уровнем рисков деятельности, видом деятельно-

сти, стадией жизненного цикла организации или продукта проекта на рынке, уровня рыночных цен на требующиеся материальные и трудовые ресурсы и т.п.

На предприятии в рамках его финансовой деятельности исторически складываются те или иные способы финансирования деятельности, используются разные политики в отношении дебиторов и кредиторов, определяются свои уникальные величины нормативов и лимитов при накоплении и расходовании финансовых средств, рассчитываются допустимые значения ключевых финансовых показателей деятельности с учетом потребностей и возможностей данного предприятия.

В этих условиях также большое значение приобретает масштаб проектной деятельности, размер организации и ее имидж в финансовой сфере. Так малое предприятие, не имеющее длительной истории деятельности и не пользовавшееся ранее большими суммами заемных средств, вряд ли сможет получить крупный кредит для финансирования амбициозного проекта и тем более не сможет воспользоваться льготными процентными ставками, доступными крупным участникам, хорошо себя зарекомендовавшим на кредитном рынке.

С точки зрения рисков проекта следует помнить, что чем они выше, тем большую доходность должен иметь такой проект. Соответственно и стоимость финансовых ресурсов, привлекаемых под высокорискованные проекты, может быть гораздо выше.

Организация финансовой деятельности по проекту также сильно зависит от размера предприятия. На крупном предприятии ею может заниматься как финансовая служба предприятия, так и специальный отдел инвестиций. Порой организуется даже специально выделенная структура, обслуживающая крупный холдинг. В МСП этим, как правило, занимается один специалист, нередко это главный бухгалтер предприятия или даже его директор. В по-

следнем случае финансирование обычно ограничивается стандартными схемами, поскольку уровень компетентности данного сотрудника в финансовой сфере часто недостаточен, а проекты не носят уникального инновационного характера. Малые фирмы часто используют либо собственные средства, либо привлекают банковские кредиты, а также пользуются лизингом или прибегают к франчайзингу. Крупные организации могут создавать сложные схемы проектного финансирования с привлечением государственных средств и гарантий, проведением тендеров, привлечением иностранного капитала и использованием деривативов. В случаях реализации социальных проектов, не имеющих целью обязательной коммерческой выгоды, можно также воспользоваться краудфандингом. Для небольших стартапов государство разрабатывает разнообразные программы поддержки, в рамках которых могут выделяться определенные суммы на развитие собственного дела как на возмездной, так и на безвозмездной основе. Главное условие выделения государственных средств – их строго целевое использование.

При любой схеме финансирования необходимо четко сбалансировать все денежные потоки по проекту. Предприятие должно оставаться платежеспособным в любой момент времени. Для этого создаются финансовые сметы и планы, платежные календари и графики выплат, в конечном итоге способствующие созданию БДДС проекта.

Одним из источников при формировании БДДС является платежный календарь, который можно составить по прогнозам поступления денежных средств от реализации продукта проекта и платежей поставщикам материалов и услуг, выплат налоговым органам, работникам предприятия, учредителям и т.п. Пример составления платежного календаря приведен в таблице 14.

Таблица 14. Пример платежного календаря по проекту
за 3 календарных дня, руб.

Сальдо на начало дня	70180,00	85180,00	77180,00	
Денежный поток / дата	01.09. 2025	02.09. 2025	03.09. 2025	Итого
Поступления	20000,00	4000,00	35000,00	59000,00
продажи продукции	20000,00	4000,00	32000,00	56000,00
Андреев И.И., ИП		4000,00		4000,00
Север, АО	20000,00		32000,00	52000,00
продажи полуфабриката			3000,00	3000,00
Мечта, ООО			3000,00	3000,00
Платежи	-5000,00	-12000,00	-30000,00	-47000,00
доска обрешная	-4000,00	-12000,00	-6000,00	-22000,00
Юг, ПАО	-4000,00		-6000,00	-10000,00
Берег, ООО		-12000,00		-12000,00
Коммунальные платежи			-8000,00	-8000,00
Коммуна, УП			-8000,00	-8000,00
Налоги	-1000,00		-16000,00	-17000,00
Взнос за травматизм	-1000,00			-1000,00
НДФЛ			-16000,00	-16000,00
Итого	15000,00	-8000,00	5000,00	-12000,00
Сальдо на конец дня	85180,00	77180,00	82180,00	

Прогнозный БДДС дает возможность определить реализуемость проекта в целом, увидеть проблемные места, определить наилучшие моменты для привлечения внешнего финансирования, рассчитать сумму резерва финансовых средств.

Поскольку инвестиционная деятельность, связанная с реализацией проектов, является более рискованной, чем финансирова-

ние обычной операционной деятельности, всегда должен предусматриваться резерв финансовых средств для покрытия неожиданно возникших дополнительных расходов. Эти расходы могут быть связаны с многими факторами – ускорение темпов инфляции, банкротство партнера, неблагоприятные тенденции в стоимости материалов, опережающий рост заработной платы и т.п. Обычно объем такого резерва составляет до 5% от стоимости проекта.

В качестве источников при подготовке БДДС проекта следует также учитывать сложившиеся в организации нормы оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности, прогнозные данные о доходах и расходах по проекту, сроки и способы оплаты заключаемых контрактов, суммы и сроки уплаты налогов, возможные скидки и льготы. При этом могут подготавливаться разные варианты БДДС с использованием сценарного подхода и разработкой трех вариантов – модального, пессимистического и оптимистического. Сценарный подход позволяет учесть влияние рисков на реализацию проекта.

В дальнейшем при реализации проекта по данным оперативного и финансового учета будет формироваться фактический БДДС.

3 МЕТОДОЛОГИЯ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ ПРОЕКТОВ

Под методологией бюджетирования понимают комплекс теоретических разработок, научных принципов и подходов, положений экономики и методов разработки бюджетов. Для лучшего понимания методологии бюджетирования необходимо рассмотреть технологию получения основных бюджетов проекта. Общий алгоритм при подготовке бюджетов проекта на этапе планирования проекта можно представить в следующем виде:

- определение состава работ по проекту;
- оценка предполагаемой трудоемкости проектных работ;
- определение состава и объемов требуемых ресурсов;
- оценка стоимости проектных работ;
- разработка проектных смет;
- формирование бюджетов проекта;
- фиксация и визирование основных бюджетов.

Состав работ по проекту можно определять разными методами. К ним относятся структурная декомпозиция работ, статистический метод оценки с использованием проектов-аналогов и метод экспертной оценки с привлечением профильных специалистов. Также возможна комбинация этих методов. Выбор метода зависит от степени сложности проекта, его оригинальности, наличия квалифицированных специалистов в организации и т.п. При наличии исторических данных по реализации подобных проектов организацией в прошлом будет использоваться статистический метод. При отсутствии опыта прежних внедрений, но наличии этого опыта в других организациях целесообразно привлечь экспертов, работавших с подобными проектами. В случае реализации инновационных проектов предпочтение стоит отдать структурной декомпозиции работ. Также можно использовать сочетание разных методов ввиду возможной специфики конкретного проекта относительно аналогичных.

Оценка трудоемкости проектных работ выполняется методами алгоритмического моделирования, оценкой по аналогии и экспертным методом. Алгоритмическое моделирование основано на анализе данных о различных ранее выполненных проектах. При этом берутся данные из разных реализованных проектов, подходящие для инициированного проекта, и создается модель затрат по проекту. Оценка по аналогии использует только проекты со схожими характеристиками. При отсутствии или недостаточности данных прибегают к экспертным оценкам специалистов, которые получают итеративным способом, согласовывая полученные результаты с каждым экспертом, пока не будет получен окончательный удовлетворяющий всех вариант.

Состав и объем требуемых ресурсов определяются в процессе ресурсного планирования, которое может выполняться либо в режиме ограничения по времени (срокам), либо при ограничениях в самих ресурсах (объемы, качество). Вначале по проектным документам определяются виды ресурсов и их объемы. Далее проводится распределение ресурсов по задачам. После этого проводится анализ календарных ресурсных планов-графиков и ведется корректировка при возникающих противоречиях. В результате формируется перечень необходимых ресурсов и сводный ресурсный план.

При оценке стоимости проектных работ требуется вначале определить цели формирования оценки и выделить основные показатели для будущего контроля, всех участников процесса реализации проекта и их ответственность. После этого идет детальное описание всех работ, подвергающихся оценке. Далее проводится калькуляция себестоимости работ по какому-либо методу. В данном случае можно использовать оценку по объектам-аналогам, по нормативам, методом параметрической оценки, с помощью экспертной оценки или путем восходящей оценки. Все эти методы

в целом дают похожие результаты, но различаются степенью детализации. Оценка стоимости работ имеет итеративный характер и пересматривается по мере реализации проекта.

Проектные сметы разрабатываются на основании полученных оценок проектных работ. При этом учитываются изменения данных в процессе реализации проекта. Расчет сметы может вестись ресурсным методом, ресурсно-индексным методом, базисно-индексным методом, базисно-компенсационным методом и с помощью использования банка данных по аналогичным проектам.

Бюджеты проекта формируются на базе полученных смет с расстановкой полученных величин оценок по определенным периодам по всем статьям доходов и расходов и по потокам денежных средств.

Полученные бюджеты передаются на рассмотрение руководству и при окончательном согласовании всех параметров визируются им, что является фиксацией бюджетов.

Далее начинается непосредственная реализация проекта, мониторинг исполнения бюджетов, контроль результатов и проведение при необходимости корректирующих действий.

С точки зрения иерархии управления организацией можно использовать несколько подходов к разработке бюджетов.

Первый подход «сверху вниз» заключается в том, что вначале определяются целевые показатели по организации, далее, исходя из них, на верхнем уровне управления определяются целевые показатели проекта и начинается сбор информации для подготовки бюджетов без учета планов деятельности конкретных подразделений.

При втором подходе, «снизу вверх», вначале руководству представляются планы работы подразделений, определяются целевые показатели деятельности организации и далее формируют бюджеты во многом с участием этой информации.

Третий подход называется итеративным и является определенной комбинацией предыдущих подходов. Вначале информация формируется исходя из экономических прогнозов в верхнем эшелоне управления, далее она спускается в отдельные подразделения и группы, там перерабатывается и вновь обобщается, возвращаясь «наверх» с учетом возможностей подразделений.

В области методологии непосредственно бюджетирования как деятельности можно выделить так называемый классический подход, процессно-ориентированное и проектно-ориентированное бюджетирование.

При классическом бюджетировании в финансовой структуре организации в качестве ЦФО выступают отдельные подразделения этой организации, их выделенные участки или их объединения.

При процессно-ориентированном подходе в качестве ЦФО кроме подразделений могут также выделяться бизнес-процессы и отдельные проекты, в связи с чем формируются бюджеты бизнес-процессов (функциональные бюджеты) и бюджеты проектов.

При проектно-ориентированном бюджетировании образуется особый вид ЦФО – «Проект», который в основном и используется для формирования бюджетов.

При этом процессно-ориентированное бюджетирование может быть внедрено на любом предприятии, поскольку оно во многом лишь расширяет возможности классического бюджетирования. Проектно-ориентированное бюджетирование обычно используется на предприятиях, деятельность которых априори структурирована как проектная. Реализация конкретного подхода исходит из структуры управления и основной деятельности организации и направлена на оптимизацию управления ею, в том числе в части проектной деятельности.

В организационном плане составление бюджетов проекта должно быть подчинено бюджетному регламенту – специальному

документу, в котором фиксируется порядок составления, передачи, согласования, консолидации, оперативного контроля и оценки исполнения бюджетов. Бюджетный регламент составляется для всей организации в целом. При проектном бюджетировании может разрабатываться свой бюджетный регламент непосредственно под нужды конкретного проекта.

Общие положения бюджетного регламента разрабатываются топ-менеджментом организации, поскольку именно на верхнем уровне управления формируется информация о ключевых показателях деятельности, разрабатываются стратегические планы развития, распределяются финансовые потоки между подразделениями и осуществляется их контроль. Для непосредственной разработки бюджетного регламента создается бюджетный комитет, включающий лиц, ответственных за подготовку бюджетов организации и ее подразделений. В разработке бюджетного регламента проекта участвует в первую очередь руководитель проекта.

Бюджетный регламент включает такие элементы, как бюджетный период и минимальный бюджетный период; продолжительность бюджетного цикла; стадии бюджетного цикла; набор выполняемых в процессе бюджетирования функций и задач; сроки и порядок выполнения функций и задач на всех стадиях бюджетного цикла; состав и соподчиненность ответственных исполнителей за отдельные функции и задачи; механизм санкций для обеспечения соблюдения бюджетного регламента.

Бюджетный период – это временной интервал, на котором осуществляется бюджетирование. Бюджетный период проекта может отличаться от бюджетного периода, принятого в целом при бюджетировании деятельности организации, что связано с конечностью проекта и разными временными отрезками его существования. В этом случае должен быть предусмотрен процесс интеграции частных бюджетов проекта и общих бюджетов организации.

Бюджетный цикл проекта включает три фазы: планирования, реализации и завершающую фазу. Схематично структура бюджетного цикла представлена на рисунке 2.

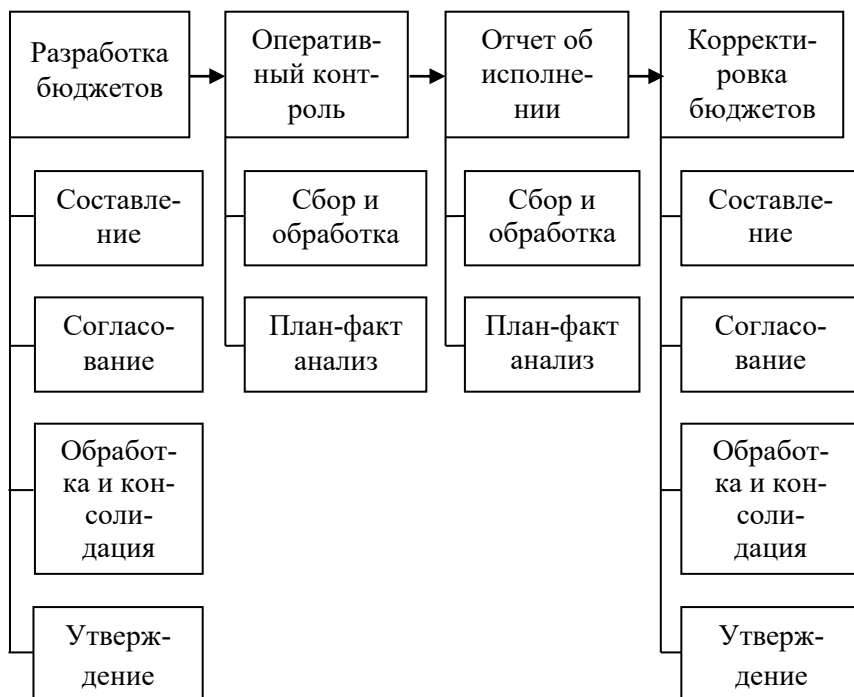


Рисунок 2 – Схема бюджетного цикла

На фазе планирования идет подготовка к разработке бюджета. Фаза реализации по срокам совпадает с бюджетным периодом, во время которого идет непосредственная разработка бюджетов и их исполнение. На завершающей фазе ведется подготовка отчетов о выполнении бюджетов проекта, контроль, анализ и разработка корректирующих мероприятий.

Основной задачей использования бюджетного регламента является обеспечение возможности контроля всего хода разработки

и исполнения бюджетов различных видов и уровней управления. При этом на каждом этапе выполнения бюджетов назначается ответственное лицо. Таким образом бюджетный регламент является действенным способом установления финансовой дисциплины.

Бюджеты любых ЦФО формируются на основании подготовленных данных по требующимся ресурсам и статьям затрат. Для основных финансовых бюджетов данные подготавливаются в процессе проведения внутрифирменного учета и планирования ресурсов проекта и базируются в конечном счете на информации финансового и управленческого учета, а учетная информация поступает в эти системы из системы оперативного учета деятельности организации. При автономном ведении управленческого учета могут возникать сложности с получением необходимых данных из системы финансового учета и их интерпретацией, а также представлением бюджетов в понятном для всех руководителей виде. Поэтому чаще используют интегрированный способ ведения управленческого учета: либо на базе счетов финансового учета, либо с дополнением их специальными счетами.

При формировании бюджетов проекта ввиду специфики объекта проекта или других факторов может потребоваться более подробное представление ряда затрат и введение в систему управленческого учета дополнительных субсчетов в расширение счетов аналитического учета управленческого плана счетов. Это необходимо для лучшего контроля и оптимизации величин наиболее важных для проекта видов затрат и определения ответственных за отклонение величин фактических затрат от запланированных. Например, в расширение субсчета 10.8 «Строительные материалы» можно открыть аналитические субсчета «Кирпич силикатный одинарный», который получит числовое обозначение аналитики 10.801, и «Кирпич силикатный полуторный» с обозначением 10.802. Наиболее важными для проекта являются ресурсы либо наиболее

дорогие, либо требуемые в значительных количествах, либо сложные для их приобретения.

Одним из методов бюджетирования является технология скользящего бюджета. При этом методе ближайший отчетный период в бюджете разбивается на короткие отрезки времени – минимальные отчетные периоды (вплоть до одного дня), следующий имеет менее детальную разбивку, а далее «контрольные точки» становятся равны отчетным периодам и более длительным временным промежуткам. Например, бюджет имеет подекадную разбивку первого месяца, далее следуют два месячных периода, далее разбивка идет поквартально и далее – по годам. В таблице 15 приведен пример бюджета с подобной временной разбивкой.

Таблица 15. Начальный вид бюджета при использовании метода скользящего бюджета

Период / статья затрат	I квартал					II квар тал	III квар тал	IV квар тал
	1 декада	2 декада	3 декада	2 месяц	3 месяц			
Вид затрат 1								
Вид затрат 2								
...								
Итого затрат								

По истечении первого месяца происходит «скольжение», и теперь прежний месяц 2 разбивается на декады, далее опять следуют два полных месяца и далее поквартальная разбивка. Таким образом, привязка может вестись не к непосредственно финансовому году, а к периодам реализации самого проекта. Однако для консолидации с бюджетами организации в целом используют стандартные отчетные периоды.

В РФ по сравнению с другими развитыми странами ввиду более динамичных изменений внешней среды обычно используют более дробную разбивку на более коротких отрезках времени.

В случае реализации проектов с очень коротким сроком исполнения к методу скольжения могут не прибегать. В продолжительных проектах (от года и более) его могут использовать аналогично принятому в организации разбиению на временные отрезки текущих бюджетов обычной деятельности или применять иную разбивку.

Еще одним методом бюджетирования является подготовка гибких бюджетов. Гибкий (переменный) бюджет учитывает изменение условий реализации проекта уже в период его внедрения. Его составляют для того, чтобы в процессе контроля результатов исполнения бюджета лучше оценить произошедшие отклонения. Гибкий бюджет отражает прогнозные данные для разных уровней выпуска и реализации продукта проекта в диапазоне релевантности (то есть в пределах обычных уровней деятельности или при прогнозных отклонениях по новым продуктам). Это позволяет определить связь между статичным и фактическим бюджетами и адекватно проанализировать результат процесса реализации проекта.

Для лучшего понимания метода рассмотрим пример. В таблице 16 приведены данные в рублях статичного и фактического бюджетов, статичный бюджет был рассчитан на производство и реализацию 10000 единиц продукта проекта. Однако фактически реализовали 11000 единиц продукта. В результате были выявлены отклонения фактических затрат, показывающие их превышение по сравнению с плановыми данными.

Суммарный объем отклонений в примере составляет –28300 руб. Это свидетельствует о перерасходе средств, но при этом не учтено, что перерасход был вызван дополнительным объемом выпуска продукта и его реализацией.

Таблица 16. Данные статичного бюджета
и его фактического исполнения, руб.

Статьи затрат	Бюджет	Фактически	Отклонения от бюджета
Прямые затраты			
Прямые материальные затраты	100000	108000	–8000
Прямые затраты на оплату труда	140000	152000	–12000
Общепроизводственные расходы			
Переменные общепроизводственные расходы			
Косвенные матери- альные расходы	35000	38700	–3700
Косвенные затраты на оплату труда	28000	31000	–3000
Прочие расходы	32000	33600	–1600
Постоянные общепроизводственные расходы			
Амортизация	42000	42000	–
Оплата труда налад- чика	50000	50000	–
Итого	427000	455300	–28300

В таблице 17 приведен гибкий бюджет, рассчитанный в том числе на выпуск и реализацию 11000 единиц продукта. Данные по затратам получены на основании пересчета данных по формуле гибкого бюджета. При этом определяется величина удельных прямых и иных переменных затрат (на единицу продукта) по фактическим данным и далее рассчитываются значения для прямых и прочих переменных затрат на другой выпуск и реализацию продукта. Например, сумма прямых материальных затрат по плану на 10000 ед. должна была составить 100000 руб. Тогда плановое значение этих затрат при выпуске 11000 ед. должно составить $(100000 / 10000) \times$

11000 = 110000 руб. Величина постоянных затрат принимается прежней при любых объемах выпуска, поскольку считается неизменной.

Таблица 17. Гибкий бюджет, руб.

Статьи затрат	Удельные перемен- ные затра- ты	Объем производства, ед.		
		10000	11000	12000
Прямые затраты				
Прямые материальные затраты	10	100000	110000	120000
Прямые затраты на оплату труда	14	140000	154000	168000
Общепроизводственные расходы				
Переменные общепроизводственные расходы				
Косвенные матери- альные расходы	3,5	35000	38500	42000
Косвенные затраты на оплату труда	2,8	28000	30800	33600
Прочие расходы	3,2	32000	35200	38400
Итого переменных затрат	33,5	335000	368500	402000
Постоянные общепроизводственные расходы				
Амортизация		42000	42000	42000
Оплата труда налад- чика		50000	50000	50000
Итого		427000	460500	494000

Далее составим отчет об исполнении бюджета с учетом скорректированных данных из гибкого бюджета и данных фактического исполнения бюджета, представленный в таблице 18. При срав-

нении данных следует отметить, что, несмотря на разнонаправленность отдельных значений, общее отклонение составило величину +5200. Таким образом, фактические затраты проекта оказались в целом меньше расчетных бюджетных. Следовательно, достигнута экономия затрат при их оценке по формуле гибкого бюджета.

Таблица 18. Отчет об исполнении бюджета, руб.

Статьи затрат	Бюджет в расчете на 11000 ед.	Фактические затраты на 11000 ед.	Отклонения от бюджета
Прямые затраты			
Прямые материаль- ные затраты	110000	108000	+2000
Прямые затраты на оплату труда	154000	152000	+2000
Общепроизводственные расходы			
Переменные общепроизводственные расходы			
Косвенные матери- альные расходы	38500	38700	-200
Косвенные затраты на оплату труда	30800	31000	-200
Прочие расходы	35200	33600	+1600
Постоянные общепроизводственные расходы			
Амортизация	42000	42000	—
Оплата труда налад- чика	50000	50000	—
Итого	460500	455300	+5200

При планировании оригинальных проектов, не имеющих аналогов, а также при желании руководства уточнить расходы по разным статьям возможно проведение функционально-стоимостного

анализа. Все задачи по проекту можно разделить на задачи с повторяющимися расходами и задачи с неповторяющимися расходами. Повторяющиеся расходы свойственны обычным производственным или управленческим операциям, периодически повторяющимся в процессе реализации проекта. Неповторяющиеся расходы связаны со специфическими операциями, например, конструированием и испытаниями продукции, проведением переговоров с зарубежным поставщиком при их прежнем отсутствии и т.п. По задачам могут составляться бюджеты функциональной стоимости задач. Они служат для детального уточнения стоимости всех функций при исполнении той или иной задачи производства или управления. Примерная форма такого бюджета для задачи по повторяющимся расходам приведена в таблице 19.

Таблица 19. Бюджет функциональной задачи
по повторяющимся расходам

Номер функции	Наименование функции	Вид функции	Затраты на выполнение функции, руб.
1	Черновая обработка изделия	О	280
	Установка изделия	В	50
	Обработка резанием	В	200
	Съем изделия	В	30
2	Финишная обработка изделия	О	300
	Установка изделия	В	60
	Полировка изделия	В	170
	Съем изделия	В	70
Итого			580

Бюджеты для задач по неповторяющимся расходам составляются аналогично.

4 КОНТРОЛЬ И ОЦЕНКА ИСПОЛНЕНИЯ БЮДЖЕТОВ ПРОЕКТА

При создании концепции, разработке и реализации проекта необходимо организовать контроль прогресса его исполнения и соответствия фактических значений показателей плановым. В отличие от текущей деятельности организации проект несет более высокие риски и может оказаться нереализуем на любой своей стадии. Его результаты порой невозможно спрогнозировать с высокой точностью, особенно на первых его стадиях. Существует классификация проектов по погрешности значений ключевых показателей в зависимости от стадий реализации проекта и видов бюджетов, приведенная в таблице 20 [7]:

Таблица 20. Возможное отклонение значений
ключевых показателей на разных стадиях проекта

Стадия проекта	Вид бюджета	Отклонение значения показателей
Концепция проекта	Бюджетные ожидания	25–40%
Обоснование инвестиций	Предварительный бюджет	15–20%
Технико-экономическое обоснование		
Тендеры, переговоры, контракты	Уточненный бюджет	8–10%
Разработка рабочей документации	Окончательный бюджет	5–8%
Реализация проекта	Фактический бюджет	0–5%
Завершение проекта		

В связи с этим контроль исполнения бюджетов проекта призван помочь менеджеру в следующих моментах:

- выявление отклонений от запланированных значений ключевых показателей бюджетов и ответственных за эти отклонения исполнителей;
- выбор между альтернативными вариантами действий в связи с выявленными расхождениями;
- детальная разработка корректирующих действий на основе анализа отклонений;
- реализация корректирующих действий и последующий мониторинг.

Таким образом, под контролем бюджетов понимают процесс сравнения фактических результатов с плановыми данными бюджетов, выявление ответственных за эти отклонения, анализ выявленных отклонений и проведение требующихся корректирующих мероприятий для приведения будущих фактических результатов к плановым или внесение корректировок в сами бюджеты. Если величина фактических затрат оказалась выше плановых, то это принято расценивать как негативное отклонение. Однако более низкие по сравнению с плановыми затраты тоже могут свидетельствовать о неблагоприятных событиях, например, о снижении качества используемых материалов, которые реализуются поставщиком по сниженной цене.

Система контроля должна быть основана на следующих принципах:

- сочетание текущего и заключительного контроля;
- обеспечение контроля исполнения всех частных бюджетов и основных бюджетов проекта;
- выявление причин отклонений величин контрольных показателей и ответственных за них;
- сочетание персональной и коллективной ответственности за исполнение бюджетов проекта;
- обоснованное закрепление контрольных показателей за ответственными лицами;

- оптимальные формы отчетов об исполнении бюджетов проекта, составленные в наглядном и доступном виде для всех участников управления проектом.

Основными элементами системы контроля при этом являются:

- объекты контроля – бюджеты проекта;
- предметы контроля – показатели бюджетов, определенные как основные;
- технология контроля – процедуры, требующиеся для выявления отклонений фактических значений показателей от запланированных;
- субъекты контроля, то есть службы и конкретные менеджеры, которые будут осуществлять контроль исполнения бюджетов проекта.

Таким образом, центральное место при создании системы контроля конкретного проекта будут занимать показатели, значения которых должны контролироваться в процессе реализации проекта, а также распределение ответственности за их достижение. При этом также необходимо помнить, что любая ответственность должна дополняться возможностями и полномочиями для исполнения тех действий, которые могут оказать серьезное влияние на достижение значений запланированных показателей.

Основным видом анализа бюджетов является план-фактный анализ, то есть сравнительный анализ плановых и фактических бюджетных значений показателей. При нем может определяться как абсолютное, так и относительное отклонение фактических значений от плановых. Данный анализ может проводиться как по ключевым показателям, так и по любым другим показателям проекта и за любые периоды времени. Можно анализировать как отклонение ключевых результатных значений, так и значений любой статьи затрат или доходов.

Для примера объединим данные по затратам из таблиц 16 и 18, агрегируем их, дополним данными по доходам и проведем анализ данных по статичному и гибкому бюджетам в относительных величинах. При этом допустим, что изменение суммы прямых переменных затрат более чем на 3% в большую сторону, а маржинальной прибыли более чем на 5% в меньшую сторону считалось негативным и могло привести к санкциям в отношении ответственных лиц. Представим объединенные данные и анализ в сравнении с данными гибкого и статичного бюджета в таблице 21.

Таблица 21. Отчет об исполнении бюджета, руб.

Статьи затрат	Фактически	Отклонение, % (1/3 * 100–1)	Гибкий бюджет на 11000 ед.	Отклонение, % (1/5 * 100–1)	Бюджет на 10000 ед.
	1	2	3	4	5
Выручка	542900	1,14	536800	11,25	488000
Прямые переменные затраты	260000	–1,52	264000	8,33	240000
Общепроизводственные переменные расходы	103300	–1,15	104500	8,74	95000
Итого переменных затрат	363300	–1,41	368500	8,45	335000
Маржинальная прибыль	179600	6,71	168300	17,39	153000
Постоянные общепроизводственные расходы	92000	–	92000	–	92000
Валовая прибыль	87600	14,81	76300	43,6	61000

Анализ отчета об исполнении бюджета показал, что фактически сумма переменных затрат составила на 8,45% больше запланированной величины, а маржинальная прибыль выросла на 17,39% относительно сумм в статичном бюджете. Таким образом получен негативный результат по переменным расходам. Однако сравнение фактических данных с гибким бюджетом показало, что величина переменных расходов не только не превысила плановой величины, но и оказалась меньше нее на 1,41%. При этом маржинальная прибыль превысила значение гибкого бюджета на 6,71%. В результате можно считать, что бюджет оказался выполнен с лучшими значениями показателей, чем могли бы быть получены при сохранении внешних и внутренних условий как в статичном бюджете с выпуском и реализацией 10000 ед., но при реальном выпуске и реализации 11000 ед. продукта.

При проведении контроля и анализа исполнения бюджетов могут использоваться разные подходы как к технологии ведения анализа, так и к дальнейшим действиям на основании полученных данных.

В простейшем виде анализ сводится к мониторингу отклонений в моменты наступления контрольных точек (например, в конце каждого отчетного периода) и выявлении наиболее серьезных из них, по которым и будут проводиться корректирующие мероприятия. Это позволяет сэкономить время и ресурсы на проведение контрольных мероприятий и коррекцию бюджетов, однако может не позволить выявить опасных тенденций. Кроме того, необходимо определить уровень существенности отклонения тех или иных затрат. При этом предлагается ориентироваться на силу влияния отклонения на изменение основных результирующих показателей и достижение целей проекта. Обычно в качестве основного показателя у коммерческих проектов выступает суммарный денежный поток по проекту или сумма чистой прибыли. Однако

организация может преследовать и иные цели, в том числе не имеющие прямого количественного значения либо которые могут выражаться относительной величиной, например, увеличение доли охвата рынка на 5%. Примером такого анализа является классический план-факт анализ.

При анализе отклонений, направленном на принятие управленческих решений, контрольные сроки также могут приходиться на конец очередного отчетного периода. Однако при нем проводят не только измерение отклонений, но и факторный анализ для определения причин их возникновения. При этом сначала определяют факторы, влияющие на величину показателя, и выявляют вызвавшие отклонение. Далее определяют вклад каждого из влияющих факторов в появление отклонения. Ранжируют факторы по их влиянию на величину итогового показателя и разрабатывают рекомендации для управления ими в целях выполнения бюджета. Рассмотрим это на примере.

Допустим, объем производства за отчетный месяц составил 300 ед. продукта проекта. Трудоемкость изготовления 1 ед. продукта составляет 3 ч. Плановые переменные общепроизводственные расходы составляли 5 руб. на 1 ч. прямого труда. Плановые постоянные общепроизводственные расходы – 3400 руб. за месяц. Фонд рабочего времени при этом составляет 500 ч. Фактические общепроизводственные расходы составили за месяц 11000 руб.

В таком случае нормативные коэффициенты общепроизводственных расходов (ОПР) составят:

- для переменных: 5 руб./ч.;
- для постоянных: $3400 / 500 = 6,8$ руб./ч. прямого труда;
- общий коэффициент ОПР: $5 + 6,8 = 11,8$ руб./ч. прямого труда.

Общее отклонение ОПР:

$$\Delta \text{ ОПР} = 11,8 \times 300 \times 3 - 11000 = -380 \text{ руб.}$$

Общее отклонение ОПР имеет две составляющие – отклонение за счет изменения бюджетных показателей в расчете на достигнутый уровень производства ($\Delta \text{ОПР}_1$) и отклонение по объему ($\Delta \text{ОПР}_2$).

$$\Delta \text{ОПР}_1 = (5 \times 300 \times 3 + 3400) - 11000 = -3100 \text{ руб.}$$

$$\Delta \text{ОПР}_2 = 11,8 \times 300 \times 3 - 5 \times 300 \times 3 - 3400 = +2720 \text{ руб.}$$

Таким образом, негативным для проекта является отклонение за счет изменения бюджетных показателей в расчете на достигнутый уровень производства.

В условиях неопределенности основные параметры проекта задаются в виде интервалов неопределенности (например, общая величина затрат материалов задается не в сумме 300 тыс. руб., а в виде интервала от 280 до 320 тыс. руб.). В дальнейшем с помощью статистического моделирования можно оценить неопределенность результирующего денежного потока. Для этого используются соответствующие компьютерные программы. При анализе с помощью полученной статистической модели определяют значения результирующего показателя. Если оно при введении измененных данных по проекту продолжает оставаться в интервале неопределенности, полученном в первоначальной модели, то проект все еще остается достаточно успешным.

Стратегический подход к анализу отклонений от плановых значений основан на утверждении, что оценка результатов проекта, в том числе, исполнения бюджета, должна производиться с учетом принятой стратегии организации для достижения ее глобальных целей. В связи с этим утверждением проект-менеджеру при проведении контроля исполнения бюджета необходимо проанализировать степень соответствия фактической деятельности по проекту поставленным долгосрочным целям. При обнаружении значительных отклонений фактических результатов от плановых в случае определения того, что отклонение произошло вследствие

ошибок при планировании, корректировке должен подвергнуться не только бюджет, но и текущая стратегия компании, и ее долгосрочные целевые показатели. При этом вычисления могут производиться уже приведенными выше способами, поскольку при данном подходе главным является установление исходной точки самой процедуры контроля бюджета. Принятые стратегии развития и конкуренции диктуют необходимость использовать определенный подход при расчете отклонений и выработке корректирующих решений.

Если организация выбрала стратегии, связанные с поддержанием уже достигнутого уровня, удержание своей позиции на рынке, использование и удержание достигнутых конкурентных преимуществ при стремлении к дифференциации продукции и снижении издержек, то система контроля исполнения бюджета будет для нее исключительно важна. В этой ситуации идет жесткое отслеживание затрат и поступлений. Поэтому крайне важно использовать факторную модель анализа и исследовать причины возникновения отклонений и сформировать блок управленческих решений по всем влияющим на результат факторам.

Если же организация стремится к расширению своей деятельности, проводит диверсификацию своих бизнес-направлений, вводит новые технологии и разрабатывает новые продукты, то ей больше подойдет третий подход с построением статистической модели и использованием агрегированных данных. В настоящее время существует целый ряд программ имитационного моделирования, существенно облегчающих эту задачу. Основным при этом становится обоснование интервалов неопределенности для разных параметров проекта.

По стадиям реализации проекта можно выделить предварительный, текущий и заключительный контроль.

Предварительный контроль осуществляется на стадии формирования проекта и подготовки бюджетов проекта. Он необходим для выявления препятствий в процессе подготовки бюджетов проекта, заблаговременного уточнения оценок объемов ожидаемых доходов и расходов, определения главных результирующих показателей и ответственных по разным работам проекта. Этот вид контроля порой объединяют с текущим, считая стадию планирования проекта начальной фазой его реализации.

Текущий контроль ведется в процессе непосредственной реализации проекта. Его задачей является соотнесение плановых и фактических показателей бюджетов, выявление отклонений, их анализ и подготовка корректирующих мероприятий. Фактические данные поступают из систем учета организации в процессе осуществления обратной связи по реализации проекта. Обратная связь может быть как непрерывной, так и периодической по мере прохождения контрольных точек. В последнем случае она часто реализуется в виде отчетов. По мере повышения уровня управленческой иерархии периоды между контрольными моментами удлиняются. Методами проведения контроля являются метод наблюдения и документально-информационный метод.

Заключительный контроль проводится по окончании срока реализации проекта. При этом сама деятельность, организованная в рамках реализации проекта, может продолжаться как часть общей деятельности предприятия, но уже не будет являться проектной. При данном виде контроля идет непосредственное сравнение плановых бюджетных показателей и значений их фактического выполнения. Он позволяет окончательно определить эффективность реализованного проекта по разным его аспектам.

По результатам проведенного контроля составляются отчеты. Пример отчета в табличной форме был приведен в таблице 18. Ос-

новными элементами формируемых отчетов выступают значения плановых и фактически достигнутых показателей проекта. Сроки формирования отчетов определяются бюджетным регламентом и зависят от вида контролируемых показателей и их важности для успешной реализации проекта. Уровень агрегирования данных в отчетах увеличивается по мере предоставления отчетов на более высокие уровни управления.

Для наилучшего выполнения контрольной функции бюджетирования при реализации проектов следует разработать эффективную систему мотивации и стимулирования сотрудников за выполнение бюджетных показателей. При этом не следует слишком усложнять данную систему использовать многоступенчатые схемы расчетов. Система должна быть понятна и прозрачна, а работник должен иметь возможность самостоятельно определять свои возможности получения суммы вознаграждения. Сотрудники также должны иметь возможность заранее с ней ознакомиться. Система непосредственных поощрений должна разрабатываться таким образом, чтобы исключить желание работников исказить данные или занижить плановые показатели при их расчете ради получения большего вознаграждения. Охват персонала следует делать наиболее полным, желательно распространить систему мотивации и стимулирования на всех участников проекта, включая как основной, так и обслуживающий персонал, и привлеченных специалистов. Для разработки такой системы рекомендуется соблюдать определенную последовательность действий:

- определить исходные данные и выходные показатели для каждого подразделения и каждого сотрудника, отвечающего за формирование и исполнения бюджета проекта;
- создать шкалу вознаграждений за выполнение плановых показателей частных бюджетов для каждого сотрудника;

- создать шкалу вознаграждений для менеджера проекта и других сотрудников, ответственных за достижение результирующих плановых показателей основных бюджетов;

- определить долю планируемых вознаграждений в чистой прибыли по проекту.

На практике при реализации проекта около 80% всех возникающих проблем связано с организацией процессов, поэтому так важно обеспечить надежную систему контроля и анализа результатов внедрения проекта и их мотивации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1 Агафонова, Н.П. Обоснование подходов к распределению затрат по проектам / Н.П. Агафонова // Исследование проблем экономики и финансов. Ставрополь. Ставропольский государственный аграрный университет. – 2022. – №3. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=49772054> (дата обращения: 09.04.2024).

2 Волкова, О.Н. Управленческий учет: учебник и практикум для вузов / О.Н. Волкова, И.Ю. Чуракова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юрайт, 2024. – URL: <https://urait.ru/bcode/534066> (дата обращения: 05.05.2024).

3 Воронова, Е.Ю. Управленческий учет: учебник для вузов / Е.Ю. Воронова. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юрайт, 2024. – URL: <https://urait.ru/bcode/535545> (дата обращения: 08.05.2024).

4 Гонтарева, И.В. Управление проектами: учебное пособие / И.В. Гонтарева, Р.М. Нижегородцев, Д.А. Новиков. – Москва: КД Либроком, 2018. – 384 с.

5 Ельчанинова, Ю.В. Особенности бюджетирования при управлении бизнес-проектами / Ю.В. Ельчанинова, В.И. Медведев, Г.О. Манухов, В.А. Сырцов // Вестник Воронежского государственного технического университета. – 2010. – №3. – Т. 6. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-byudzhetrovaniya-pri-upravlenii-biznes-proektami/viewer> (дата обращения: 12.04.2024).

6 Зломанова, Е.А. Методы контроля исполнения бюджета в коммерческих организациях / Е.А. Зломанова // Бизнес-образование в экономике знаний. Иркутск. Байкальская международная бизнес-школа федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Иркутский государственный университет». – 2022. – №2 (22). – С. 27–31. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=48414173> (дата обращения: 12.04.2024).

7 Зуб, А.Т. Управление проектами: учебник и практикум для вузов / А.Т. Зуб. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юрайт, 2024. – URL: <https://urait.ru/bcode/536083> (дата обращения: 09.04.2024).

8 Зубок, С.В. Бюджетирование проектной деятельности – эволюция подходов к финансовому управлению банком под влиянием трансформационных процессов / С.В. Зубок // Банковский бизнес и финансовая экономика. Материалы V Международной научно-практической конференции молодых ученых, магистрантов и аспирантов. Минск. Белорусский государственный университет. – 2020. – С. 101–108. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=45801852> (дата обращения: 09.04.2024).

9 Каверина, О.Д. Управленческий учет: учебник и практикум для вузов / О.Д. Каверина. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юрайт, 2024. – URL: <https://urait.ru/bcode/535742> (дата обращения: 04.05.2024).

10 Касаева, Т.В. Классификация инвестиционных бюджетов: признаки, виды, сфера применения / Т.В. Касаева, Н.Н. Сванидзе // Инновационное развитие экономики. Витебск. Научно-консалтинговый центр. – 2023. – №3 (75). – С. 155–165. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=54524812> (дата обращения: 15.04.2024).

11 Климова, В.В. Рассмотрение вопросов системы бюджетного планирования с ориентацией на результат / В.В. Климова // Наука и образование транспорту. Самара. Приволжский государственный университет путей сообщения. – 2021. – №1. – С. 194–196. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=47850149> (дата обращения: 15.04.2024).

12 Лапшина, М.Л. Алгоритм бюджетирования, отражающий особенности коммерческих проектов / М.Л. Лапшина, А.Л. Бойкова // Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. Воронеж. Воронежский государственный лесо-

технический университет им. Г.Ф. Морозова. – 2018. – №5 (41). – С. 169–171. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=36702399> (дата обращения: 19.04.2024).

13 Леонтьев, В.Е. Корпоративные финансы: учебник для вузов / В.Е. Леонтьев, В.В. Бочаров, Н.П. Радковская. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юрайт, 2024. – URL: <https://urait.ru/bcode/535932> (дата обращения: 14.05.2024).

14 Лукасевич, И.Я. Финансовый менеджмент: учебник и практикум для вузов / И.Я. Лукасевич. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юрайт, 2024. – URL: <https://urait.ru/bcode/544902> (дата обращения: 15.04.2024).

15 Незамайкин, В.Н. Финансовый менеджмент: учебник для вузов / В.Н. Незамайкин, И.Л. Юрзинова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юрайт, 2023. URL: <https://urait.ru/bcode/531438> (дата обращения: 12.04.2024).

16 Погодина, Т.В. Финансовый менеджмент: учебник и практикум для вузов / Т.В. Погодина. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юрайт, 2024. – URL: <https://urait.ru/bcode/536450> (дата обращения: 21.05.2024).

17 Поляков, Н.А. Управление инновационными проектами: учебник и практикум для вузов / Н.А. Поляков, О.В. Мотовилов, Н.В. Лукашов. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Юрайт, 2024. – URL: <https://urait.ru/bcode/536478> (дата обращения: 19.05.2024).

18 Попов, Ю.И. Управление проектами: учебное пособие / Ю.И. Попов, О.В. Яковенко. – НИЦ ИНФРА-М, 2021. – 208 с.

19 Романова, М.В. Управление проектами: учебное пособие / М.В. Романова. – Издательский Дом ФОРУМ, 2022. – 256 с.

20 Ситдикова, З.Ш. Разработка бюджета проекта / З.Ш. Ситдикова // Аллея науки. Издательский дом «Quantum». – 2018. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=32642814> (дата обращения: 19.04.2024).

21 Уварова, С.С. Особенности понятия «бюджетирования» / С.С. Уварова, Е.П. Смородина // Цифровая и отраслевая экономика. Воронеж. Воронежский государственный технический университет. – 2021. – №2 (23). – С. 26–32. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=46139248> (дата обращения: 04.05.2024).

22 Управление проектами: учебник для вузов / Е.А. Горбашко [и др.]; под редакцией Е.А. Горбашко. – Москва: Юрайт, 2024. URL: <https://urait.ru/bcode/555760> (дата обращения: 25.04.2024).

23 Балашов, А.И. Управление проектами: учебник и практикум для вузов / А.И. Балашов, Е.М. Рогова, М.В. Тихонова, Е.А. Ткаченко; под общей редакцией Е.М. Роговой. – Москва: Юрайт, 2024. – URL: <https://urait.ru/bcode/535573> (дата обращения: 21.05.2024).

24 Чая, В.Т. Управленческий учет: учебник и практикум для вузов / В.Т. Чая, Н.И. Чупахина. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юрайт, 2024. – URL: <https://urait.ru/bcode/536226> (дата обращения: 04.05.2024).

25 Финансовый менеджмент: учебник для вузов / под редакцией Г.Б. Поляка. – 5-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юрайт, 2024. – URL: <https://urait.ru/bcode/534525> (дата обращения: 05.05.2024).

26 Хруцкий, В.Е. Внутрифирменное бюджетирование. Теория и практика: учебник для вузов / В.Е. Хруцкий, Р.В. Хруцкий. – 4-е изд., испр. и доп. – Москва: Юрайт, 2024. – URL: <https://urait.ru/bcode/538334> (дата обращения: 04.05.2024).

27 Шапиро, В.Д. Управление проектами: учебное пособие / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге; под общ. ред. И.И. Мазур. – Москва: Омега-Л, 2013. – 960 с.

28 Шкурко, В.Е. Управление рисками проекта: учебник для вузов / В.Е. Шкурко; под научной редакцией А. В. Гребенкина. –

2-е изд. – Москва: Юрайт, 2024. – URL: <https://urait.ru/bcode/540420> (дата обращения: 25.04.2024).

29 Шляго, Н.Н. Управленческий учет для менеджеров в 2 ч. Часть 2: учебник и практикум для вузов / Н.Н. Шляго. – Москва: Юрайт, 2024. – URL: <https://urait.ru/bcode/537787> (дата обращения: 15.04.2024).

30 Шляго, Н.Н. Управленческий учет для менеджеров в 2 ч. Часть 1: учебник и практикум для вузов / Н.Н. Шляго. – Москва: Юрайт, 2024. – URL: <https://urait.ru/bcode/536780> (дата обращения: 15.04.2024).

Учебное издание

Климентьева Светлана Владимировна

ПРОЕКТНОЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЕ

Учебное пособие

Редакционно-издательская обработка
издательства Самарского университета

Подписано в печать 27.12.2024. Формат 60х84 1/16.

Бумага офсетная. Печ. л. 4,0.

Тираж 27 экз. Заказ .

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САМАРСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ АКАДЕМИКА С.П. КОРОЛЕВА»
(САМАРСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ)
443086, САМАРА, МОСКОВСКОЕ ШОССЕ, 34.

Издательство Самарского университета.
443086, Самара, Московское шоссе, 34.