

УДК 658.1

Ю.В. Воронцова

А.Г. Геокчакян

Н.И. Махова

ИССЛЕДОВАНИЕ МЕТОДИЧЕСКОЙ БАЗЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ ДЛЯ ЕЕ ЭФФЕКТИВНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПРИ УПРАВЛЕНИИ СТОИМОСТЬЮ ПРОЕКТА

Аннотация. В статье исследована методическая база управления затратами, выбраны методики, подходящие для эффективного управления стоимостью проекта, определены области их целесообразного использования и решаемые с их помощью задачи. Представлена разработанная авторами концептуальная схема управления стоимостью проекта, включающая в себя этапы разработки и реализации формирования затрат на проект в зависимости от его вида (малый, средний или мегапроект) и источников финансирования (государственный или коммерческий). Выделен блок «экономическое обоснование сформированной стоимости проекта», включающий в себя анализ конечных результатов и возможные корректировки. Научную новизну представляет собой предложенный в статье инструментарий для эффективного мониторинга процесса формирования стоимости проекта на базе сформированных границ минимально возможных и максимально допустимых затрат.

Ключевые слова: границы, источники финансирования, концептуальная схема, методическая база, мониторинг, управление затратами, управление стоимостью проекта, экономическое обоснование.

Yulia Vorontsova

Artem Geokchakyan

Nataliya Mahova

RESEARCH OF METHODOICAL BASE OF COST MANAGEMENT FOR EFFECTIVE USE AT PROJECT COST MANAGEMENT

Annotation. In the article the methodical base of cost management is investigated, the techniques suitable for effective project cost management are chosen areas of their expedient use and tasks solved with their help are defined. The conceptual plan of project cost management developed by authors including development stages and realization of formation of costs of the project depending on his look (small, average or the megaproject) and financing sources is presented in article (state or commercial). The "economic justification of the created project cost" block including the analysis of the end results and possible adjustments is allocated. Scientific novelty is represented by the tools offered in article for effective monitoring of process of project cost formation on the basis of the created limits of minimum possible and most admissible expenses.

Keywords: limits, financing sources, conceptual plan, methodical base, monitoring, cost management, project cost management, economic justification.

Управление стоимостью проекта является одной из основных подсистем управления проектом, без эффективного функционирования которой невозможна его успешная реализация. Комплекс управления стоимостью проекта включает в себя оценку проекта, бюджетирование и контроль стоимости, а также ряд других процедур, направленных на достижение ожидаемого результата, определяемого целью проекта.

Авторами статьи была разработана концептуальная схема управления стоимостью проекта, включающая в себя этапы разработки и реализации формирования затрат [1] на проект (см. рис. 1).

Управление стоимостью проекта – целенаправленное воздействие на затраты, формируемые в процессе разработки и реализации проекта.

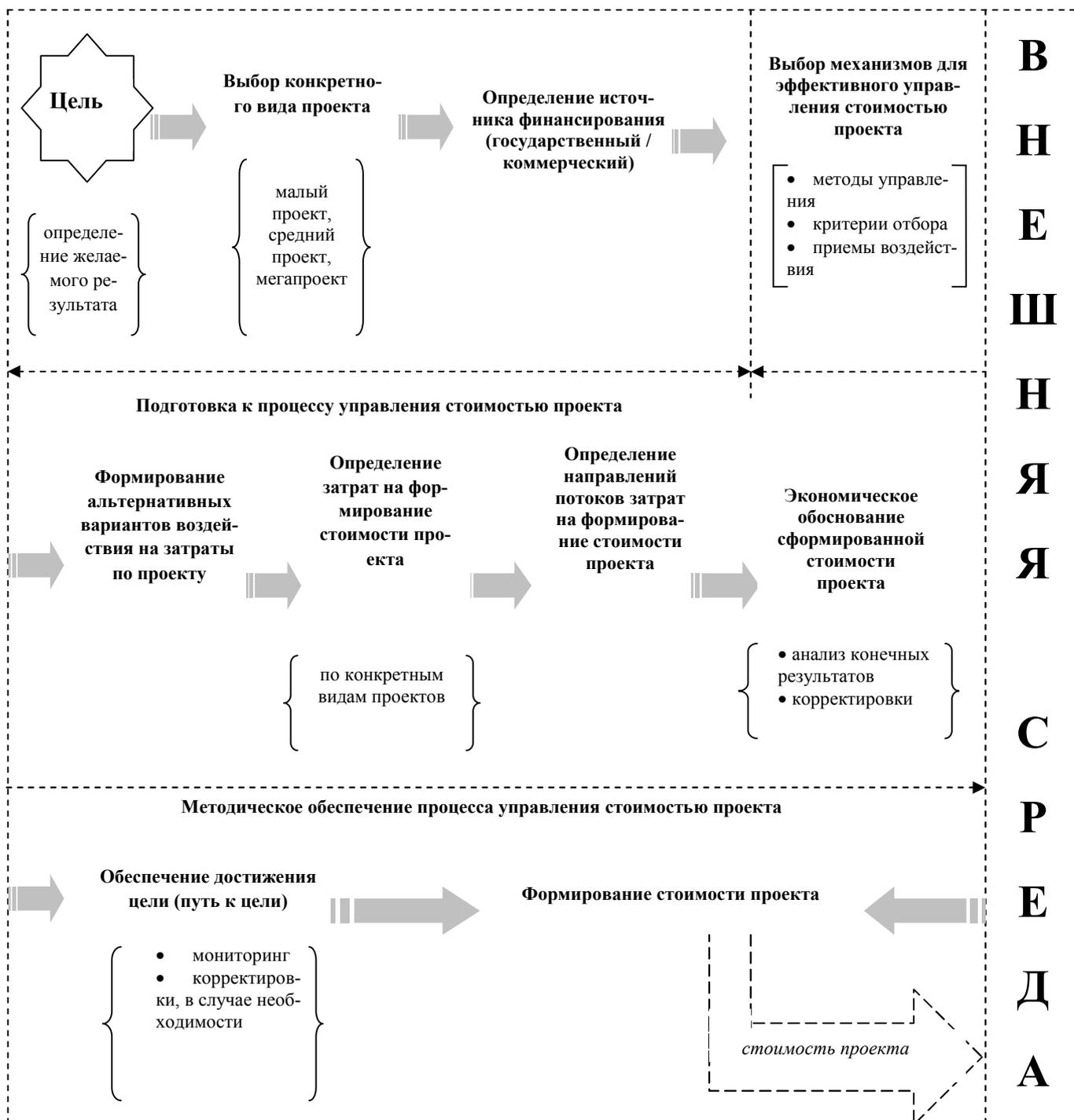


Рис. 1. Концептуальная схема управления стоимостью проекта

При осуществлении действий по управлению стоимостью проекта руководителю необходимо учитывать, что все проекты оцениваются по-разному и стоимость формируется в зависимости от типа, вида проекта, источников финансирования, количества управленческого персонала и исполнителей и др. [4]. Для грамотного учета и управления затратами наиболее подходят две классификации: по источникам финансирования (государственные и коммерческие) и по масштабу проекта (малые, средние и мегапроекты) [6]. В настоящее время актуальной становится проблема эффективного управления затратами, особенно на стадии реализации проекта. Поэтому большое значение имеет правильное использование методической базы управления затратами при управлении стоимостью проекта.

Авторами статьи исследованы рекомендуемые в специальной литературе методы управления затратами [5], подходящие по своей сути для эффективного их использования при управлении стоимостью проекта. Критический анализ, а также выделенные авторами возможности этих методов позволили дать рекомендации по их наиболее целесообразному использованию. Далее представлена исследуемая авторами методическая база управления затратами, включающая в себя следующие подходы и методы: Standard-cost, Zero-based budgeting, Life cycle costing, ABC-анализ и метод освоенного объема

Стандарт – кост (англ. Standard – cost) – метод базирующийся на учете и контроле затрат в пределах установленных норм и нормативов и по отклонениям от них. Нормы и нормативы устанавливаются на предпроизводственной стадии. Работа с методом сводится к выявлению негативных отклонений и их погашению в процессе управления затратами. Результативность управления затратами будет определяться величиной наименьших потерь при сглаживании этих отклонений. Критерием эффективности использования метода будет являться минимизация этих потерь.

Бюджетирование – комплекс планов отчетности и контроля на основе системы бюджетов. Бюджеты координируют работу организации через непрерывность планирования, расширения горизонта мышления руководителя, повышение ответственности исполнителей проекта, выявление слабых звеньев в организграме. Бюджет может быть наиболее приемлемой отправной точкой в оценке проекта по контролю затрат. Следует иметь ввиду, что бюджеты являются экстраполяцией существующих тенденций, не затрагивающих большие временные горизонты. При составлении бюджетов основной упор делается на затраты, а не на ценность.

При исследовании области управления стоимостью проекта в рамках бюджетирования авторами было отдано предпочтение методу **Zero-based budgeting (ZBB)** – **Бюджетирование с нуля**, являющемуся одной из методик альтернативного распределения ресурсов, которую характеризуют несколько этапов [2]: определение отдельных сфер деятельности (отделов или проектов), для которых уже составлен бюджет, и требующих повышенного внимания; оценка единиц принятых решений и объединение их в набор с целью привлечения внимания высшего руководства к конкретным видам работ и их значимости.

Метод **Life Cycle Costing (LCC)** можно рассматривать как инструмент установления величины затрат на различных этапах жизненного цикла (разработки и реализации) проекта, что позволяет управлять уровнем этих затрат, ориентируясь на их спрогнозированную величину [9].

Activity Based Costing базируется на использовании функционального подхода, сущность которого состоит в рассмотрении проекта как совокупности работ (функций), которые должны быть реализованы для достижения желаемого результата [10]. Каждая из них анализируется с позиции принципов и возможных способов исполнения с помощью интеграции специальных приемов. Оценка вариантов сформированных характеристик объекта производится по критерию, учитывающему степень выполнения и значимость функций, а также по размеру затрат, связанных с обеспечением выхода на заданный уровень показателей по окончании этапа реализации проекта [3; 11].

Метод освоенного объема позволяет определить соблюдение бюджета проекта на любом этапе его реализации, сформировать предполагаемую стоимость проекта по его завершении, правильно распределить ресурсы. Кроме того, метод дает возможность определить, в каких местах возникают проблемы, а также степень сложности и возможности их решения.

При подготовке к самому процессу управления стоимостью необходимо определить возможные варианты воздействия на затраты по проекту. Для этого необходимо подобрать возможные альтернативы воздействия на стоимость проекта и уже в конкретных условиях его реализации использовать тот или иной вариант. В этом случае, как и при выборе механизмов, не существует стандартного набора альтернатив, которые можно автоматически применять к каждому проекту. Авторами были выделены некоторые из возможных альтернатив: уменьшение стоимости сырья и материалов, снижение или наоборот повышения загруженности персонала, отказ от наиболее затратных частей реализации проекта и т.д.

Для руководства проекта очень важно провести экономическое обоснование сформированной стоимости, определить насколько реально стоимость отражает содержание проекта, а не является простым результатом калькуляции затрат. Сформированная стоимость проекта должна отражать его суть с точки зрения затрат и получаемых в ходе его реализации результатов. Проведенный анализ стоимости проекта позволяет сделать вывод о его прибыльности или убыточности. В случае возможной убыточности проекта необходимо либо отказаться от его реализации, либо внести необходимые коррективы в стоимость. Проведение таких корректировок стоимости зависит от выбранного метода управления затратами. Многие из них «диктуют» конкретный алгоритм действий для данного этапа управления стоимостью проекта.

В рамках исследования методического обеспечения процесса управления стоимостью проекта была рассмотрена возможность проведения эффективного мониторинга формирования затрат при его реализации. Качественно проведенный мониторинг позволит определить наиболее уязвимые места проекта с точки зрения затрат; а их анализ – разработать план по ликвидации угроз на этапе их возникновения. Это позволит соблюдать желаемый уровень затрат и контролировать стоимость проекта на всех этапах его жизненного цикла [7].

При разработке такого инструмента следует отталкиваться от возможности очертить некое пространство («коридор»), нижней границей которого будут минимально возможные затраты на проект без потери качества его исполнения, а верхней - максимально допустимые затраты. Определение величин таких затрат потребует дополнительного исследования методической базы управления затратами, что позволит решать задачу управления стоимостью проекта комплексно с учетом динамично изменяющейся внешней среды и формируемых ею рисков [8].

Библиографический список:

1. Воронцова, Ю. В. Управление затратами в схемах, рисунках и таблицах (наглядно-практическое пособие) : учебное пособие / Ю. В. Воронцова. – М. : Спутник+, 2010. – 64 с. – ISBN 5-699-27030-2.
2. Дойл, Д. П. Управление затратами: Стратегическое руководство / Д. П. Дойл ; пер. с англ. – М. : Волтерс Клувер, 2006. – 253 с. – ISBN 5-466-00198-8.
3. Кондукова, Э. В. ABC: Себестоимость без искажений / Э. В. Кондукова. – М. : Эксмо, 2008. – 288 с. – ISBN 978-5-699-27030-9.
4. Мазур, И. И. Управление проектами / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге [и др.] – М. : Омега-Л, 2010. – 664 с. – ISBN 978-5-370-01058-3.
5. Сендеров, В. Л. Концепция стратегического управления затратами / В. Л. Сендеров, Т. И. Юрченко, Ю. В. Воронцова // Энергосбережение и водоподготовка. – 2012. – № 1(75). – С. 51–57.
6. Управление проектом. Основы проектного управления / Под ред. М. Л. Разу. – М. : КНОРУС, 2011. – 768 с. – ISBN 978-5-406-00194-3.

7. Юрченко, Т. И. Управление доходами и затратами организации: теория и практика / Т. И. Юрченко, Ю. В. Воронцова // Вестник университета. – 2012. – № 11-1. – С. 164–174.
8. Юрченко, Т. И. Управление текущими затратами в промышленной организации / Т. И. Юрченко, Ю. В. Воронцова // Маркетинг. – 2006. – №4. – С. 107–116.
9. Юрченко, Т. И. Управление затратами в организации : монография / Т. И. Юрченко, Ю. В. Воронцова – М. : ИД ГУУ, 2016. – 247 с. – ISBN 978-5-215-02806-3.
10. Margarida Sanz, J. C. La Gestion de Costes Basada en las Actividades (ABC/ABM). Implantacion en centros asistenciales de personas con retraso mental / J. C. Margarida Sanz. – Valladolid : Universidad de Valladolid, 2003. – 337 p. – ISBN 978-84-84482-07-19.
11. Oriol, A. Contabilidad y Gestion de Costes / A. Oriol, P. Soldevila. – 5^a ed. – Barcelona : Profit, 2010. – 332 p. – ISBN 978-84-96998-16-2.