

### 7.3. ИНТЕГРИРОВАНИЕ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ДЕЙСТВУЮЩИЕ МЕХАНИЗМЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА

Гречкина Т.В., к.э.н., доцент, кафедра бухгалтерского учета и аудита, Институт сервиса, туризма и дизайна, филиал Северо-Кавказского федерального университета, г. Пятигорск;

Яиков А.В., к.э.н., директор проекта, Северо-Кавказский институт – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, г. Пятигорск

[Перейти на ГЛАВНОЕ МЕНЮ](#)  
[Вернуться к СОДЕРЖАНИЮ](#)

В статье представлено описание новых возможностей результата интеграции проектного менеджмента в систему управленческого учета организации. Автором рассматриваются преимущества проектного управления с точки зрения стратегического развития организации, позволяющие использовать новые инструменты управления финансами организации, повышающие эффективность процесса бюджетирования. Предложен алгоритм структурирования внутренней информационной среды в целях внедрения элементов проектного менеджмента в действующую учетную систему.

Развитие инновационной экономики в Российской Федерации требует перехода на новую идеологию управления бизнесом, обеспечивающую более качественный уровень управления процессами распределения и перераспределения доходов. Накопленный исторический и мировой опыт управления финансами свидетельствует о необходимости усиления роли принципа эффективности использования денежных средств, основанный на бюджетировании по результатам. Основная идея принципа эффективности использования денежных средств заключается в планировании социально-экономической результативности хозяйственной деятельности, в связи с чем реализация данного принципа требует проведения дефрагментации планирования расходов в системе управленческого учета. По итогам такой дефрагментации менеджмент организации получает стратегию развития, согласованную с потребностями государства и общества. Обновленная система управленческого учета обладает следующими сильными сторонами:

- ответственность персонала за конечные результаты работы;
- широкие возможности для развития внутренней среды самоконтроля и командообразования персонала в целях выполнения стратегических задач опережающего развития организации.

Актуальность предлагаемого подхода перезагрузки системы управленческого учета подтверждается тем, что современный менеджмент организаций выходит на новый организационный уровень коммуникации через продвижение форсайт технологий.

Повышение эффективности управления хозяйственной деятельностью организации, обеспечивающее опережающее развитие, приводит к новому подходу посредством управления инфраструктурной деятельностью. Моделирование различных форм коммуникации – достаточно сложный процесс, характеризующийся управлением различными функциями в организации.

Инновационность нового подхода к управлению заключается в переходе от бюджетирования к проектированию, при котором управленческий персонал должен руководствоваться принципами экономности и результативности. Принцип экономности предполагает достижение заданных результатов с использованием наименьшего объема средств, а принцип результативности направлен на достижение наилучшего результата с использованием определенного объема средств. Итак, в центре внимания находится результат, т.е. тот самый экономический продукт, обладающий необходимой полезностью для общества, и тем самым менеджмент организации должен опираться не только на экономическую, но и на социальную эффективность деятельности, которая заключается в степени удовлетворенности потребителя (рис. 1).



**Рис. 1. Принцип эффективности использования бюджетов**

Исходя из международной практики ведения дел, следует выделить один из передовых инструментов под названием проектный менеджмент, обеспечивающий эффективное решение постоянно нарастающих бизнес-задач с применением инновационных технологий и управленческих решений.

При постановке управленческого учета необходимо учитывать важную роль проектного подхода к решаемой задаче:

- создание проектной команды;
- определение этапов работ;
- установление сроков завершения каждого этапа;
- ведение проектной документации.

Учитывая ключевую роль компетенций менеджеров в проектной деятельности, следует отметить необходимость самоподготовки персонала, а также развитие системы мотивации труда.

Сложность внедрения проектного управления в бизнес-среду состоит в подборе членов команды для проектной работы, которые должны обладать целым набором профессиональных и личностных качеств, а в особенности – креативным мышлением.

Несмотря на многие профессиональные и личные качества персонала, без мотивации нет интереса к раскрытию и реализации креативных способностей, что, разумеется, напрямую связано с конечным результатом хозяйственной деятельности и выполняемыми в ходе ее бизнес-процессами.

Отсюда следует потребность в формировании инновационного типа экономического мышления современных менеджеров, учитывающего интересы потребителей, что означает ориентацию не только на максимальную прибыль, но и на достижение социальной эффективности.

В специализированной экономической литературе имеются различия в понимании терминов *project management* и «проектное управление», обусловленные разными подходами к базовым понятиям, видом замысла и другими факторами. На рис. 2 приведена структура стандартов ИСО серии 9000. В соответствии со стандартом ИСО 9000 проект – это процесс, в то время как по нормам *ICB IMPA* – это действие или усилие [6, с. 5].

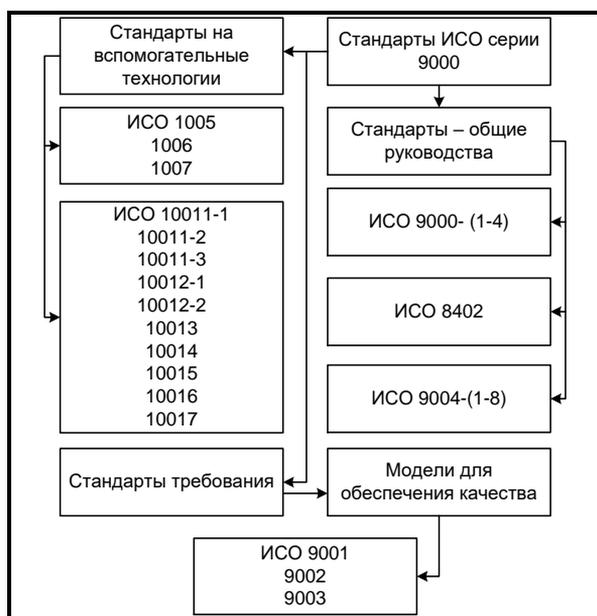


Рис. 2. Структура стандартов ИСО 9000

Как правило, под менеджментом понимается некая профессиональная культура и деятельность в социальных системах, а под управлением – воздействие на реализацию определенных процессов. При этом в большинстве источников эти понятия признаются тождественными с поправкой на специфику рыночных отношений.

Проектный менеджмент открывает возможности для внедрения модели внутрифирменного предпринимательства. Экономическая институциональная теория объясняет распространение данной модели современными характеристиками информационной структуры, стратегии, организации, культуры и мотивации персонала организации. Стратегические и оперативные компетенции персонала имеют принципиальное значение для понимания институциональной концепции обработки информации в общей

архитектуре, так как требуется определение разграничения зоны обеспечения стратегических и оперативных решений [4, с. 111]. Эффективность внутрифирменного управления определяется степенью реакции на различные риски или конфликты, которые оказывают деструктивное воздействие на состояние управленческой системы. В таких условиях коммуникации должны проходить по линиям наименьшего сопротивления, а фокус внимания менеджеров в процессе взаимодействия с разными уровнями управления организацией должен направляться на стратегию и развитие. Стратегический менеджмент выступает фильтром предпринимательской информации на пути принятия управленческих решений, поэтому все информационное обеспечение процесса управления формируется на основе регламентного подхода с учетом оценки транзакций управления по критериальному анализу (фактор времени, приоритетность, сложность, возможность делегирования) [4, с. 116].

Стремление к производству общественно-полезного экономического продукта приводит менеджмент организации к сознательным рискам при принятии управленческих решений, что и обуславливает необходимость модернизации системы управленческого учета путем обеспечения гибкости информационно-аналитической системы, позволяющей применять нестандартные инструменты комбинирования факторов производства и различных идей. Обновленная система управления дает возможность проведения оценки новых идей на предмет их перспективности, а ее информационные блоки позволяют заранее распределить поле ответственности персонала в разрезе проектных задач, сформировать команды и минимизировать внутрифирменную конкуренцию.

Функция менеджера заключается в контроле выполнения трех основных параметров хозяйственной деятельности организации: качество продукции (работ, услуг); время, бюджет. От управленческого персонала организаций требуется понимание того, что при составлении и исполнении бюджетов необходимо придерживаться принципа эффективности использования финансовых ресурсов, содержащего в себе такие понятия как результативность и экономность.

Управленческий учет должен обеспечивать формирование экономических инструментов распределения и перераспределения валовой прибыли организации, т.е. реализацию основных функций финансов организации, таких как формирование денежных доходов, распределения доходов, контроль над распределением доходов и регулирования основных экономических процессов (снабжение, производство и реализация) [2, с. 102].

Внедрение элементов управления проектной деятельностью в систему учета позволит сфокусировать внимание на инициативе персонала и предложениях по совершенствованию хозяйственной деятельности, тем самым проводить распределение и перераспределение денежных средств таким образом, чтобы обеспечить процесс запуска и реализации инновационных проектов [1, с. 190].

Как мы уже ранее выяснили, основным отличительным признаком проектного управления является раз-

работка и реализация мероприятий, направленных на получение качественного результата. Представим основные процессы управления проектом [6, с. 3].

Модернизация управленческого учета путем интегрирования системы управления проектной деятельностью, обеспечит формирование внутреннего механизма развития предпринимательской инициативы организаций санаторно-курортного комплекса. Выступая интегрирующей платформой управления финансами организации, обновленная система управленческого учета предоставит инструменты управления проектной деятельностью (рис. 3).



Рис. 3. Система проектного менеджмента

Главным преимуществом интеграции элементов проектного управления в систему управленческого учета организации является применение принципиально нового подхода к управлению бюджетом, потому как основным документом проекта выступает его бюджет. В упрощенном понимании бюджетирование представляет собой процесс планирования стоимости, в ходе которого управленческий персонал получает ответы на вопросы, когда, сколько и на что будут распределяться денежные средства организации. Разработать качественный бюджет в

отрыве от концепции стратегического развития организации, без составления дорожной карты мероприятий не представляется возможным. Поэтому проектный менеджмент, внедренный в систему управленческого учета, позволяет устранить возникающие недостатки управления бюджетом, что и повышает в конечном итоге эффективность финансового менеджмента (рис. 4).



Рис. 4. Управление стоимостью проекта

Управление стоимостью проекта берет начало с момента разработки концепции, включающей общие правила организации управления затратами проекта, принципы учета и документирования, рекомендуемые методики и технологии. Основные задачи управленческого персонала при проектном подходе управления бюджетом заключаются в определении общих правил, принципов и разработке системы управления стоимостью, привлечении функциональных специалистов к оценке стоимости, количества ресурсов, необходимых для реализации проекта, организации разработки сметы и бюджета проекта, обеспечении финансирования проекта согласно финансовому плану, учете фактических затрат в ходе проекта, контроле стоимостных параметров проекта, выявлении отклонений и своевременном выполнении корректирующих воздействий, архивировании фактической информации о стоимостных параметрах проекта. Соответственно разработка концепции управления стоимостью и финансированием проекта должна включать следующие мероприятия [4, с. 4]:

- определение целей и задач, критериев успеха и неудач, ограничений и допущений;
- подготовка экономического обоснования проекта;
- проведение экономической оценки проекта;
- составление графика финансирования;
- определение требований к системе управления стоимостью и финансированием в проекте;
- утверждение концепции.

В настоящее время нет унифицированных методических рекомендаций схемы построения и совершенствования интегрированной информационной системы, выделяются лишь общие задачи, требующие решения. И потому необходимо начинать работу с разработки плана действий по повышению эффективности деятельности и совершенствованию системы управления организацией [5, с. 535].

В качестве первоочередных задач, требующих решения, следует выделить:

- консолидация систем бухгалтерского учета всех подразделений организации в целях организации проектного менеджмента и управленческого учета;
- подготовка описания последовательности минимально необходимых действий, алгоритма принятия управленческих решений;
- определение требований к режимам и формам подготовки, представления и использования информации, необходимой для принятия управленческих решений;
- разработка требований к показателям эффективности деятельности подразделений организации по уровням управления;
- разработка регламента выполнения процедур проектирования и стратегического планирования в целях интеграции в систему управленческого учета;
- организация и постановка системы операционного и финансового бюджетов;
- внесение изменений в должностные инструкции, связанные с расширением обязанностей и ответственности персонала (участников проектного управления);
- разработка форм дорожной карты проекта;
- разработка алгоритмов обоснования, расчета, корректировки бюджетов проектов.

Основной вывод, который вытекает из представленных задач, – это наличие многосторонних потоков информации, обеспечивающих как ее потребление и накопление, так и расширенное воспроизводство, что требует создания общего информационного пространства, в связи с чем предлагается следующий алгоритм структуризации информационного пространства проектно-ориентированной системы управления (рис. 5).



**Рис. 5. Структура информационного пространства проектно-ориентированной системы управления**

В рамках предложенной схемы следует учитывать группировку информационных потоков по принципу однородности, назначению в соответствии с категориями пользователей. Необходимо отметить нали-

чие мониторинга проектного управления, поскольку он служит важным инструментом управления организацией, а именно обеспечивает регулярный сбор информации, ее комплексную оценку и прогноз.

Предпосылками проведения дальнейших научных исследований в области развития прикладного характера управленческого учета служат расширение инструментов реализации планово-аналитической и контрольно-мотивационной функций менеджмента. Управляемость экономической системы зависит от качества получаемой информации для целей формирования отчетной и прогнозной информации. При этом возникает потребность в сегментации бизнеса по информационным и организационным блокам.

В условиях стратегического планирования особенно важно создать механизм мотивации, стимулирующий организационное поведение исполнителей, что требует более глубокого развития сегментации бизнеса в разрезе контрольно-мотивационной функции управленческого учета.

Таким образом, внедрение системы управления проектной деятельностью в коммерческих организациях активизирует процесс подготовки нового поколения менеджеров, развития системы мотивации труда персонала, нацеленную на стимулирование результативности работы.

## Литература

1. Жигульский К.В. и др. Разработка технологии создания схемы калькулирования на основе графово-алгоритмического подхода [Текст] / К.В. Жигульский, О.Я. Кравец, А.И. Соляник // Вестник Воронежского гос. техн. ун-та. – 2008. – Т. 4 ; №10. – С. 190-194.
2. Золотухина А.Д. Организация управленческого учета на предприятиях физкультурно-оздоровительных комплексов [Текст] : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.12 / А.Д. Золотухина. – М., 2009. – 179 с.
3. Миллер А.Е. Проблемы становления институционального интрапренерства [Текст] / А.Е. Миллер, В.Н. Крючков // Вестн. СибАДИ. – 2012. – №1. – С. 111-116.
4. Полковников А.В. Управление стоимостью проекта: действия менеджера и команды [Электронный ресурс] / А.В. Полковников, М.Ф. Дубовик. URL: <http://www.cfin.ru/management/finance/capital/valman.shtml>.
5. Соляник А.И. Управление качеством санаторно-курортной реабилитации на основе учета особенностей объекта управления [Текст] / А.И. Соляник // Современные проблемы информатизации в моделировании и социальных технологиях: сб. тр. – Воронеж : Науч. кн., 2009. – Вып. 14. – С. 535-538.
6. Что такое проектный менеджмент? [Электронный ресурс]. URL: <https://proektoved.com/osnovnye/proektnyj-menedzhment.html>.

## Ключевые слова

Планирование; проект; менеджмент; мотивация персонала; стратегия; управленческий учет; финансовый прогноз.

*Гречкина Татьяна Витальевна*

*Яков Алексей Витальевич*

## РЕЦЕНЗИЯ

Актуальность темы. Управление инновационной экономикой является современной проблемой менеджмента на макро- и микро-экономическом уровнях. Поиск и внедрение эффективных инструментов управления финансами организации отражает важную задачу управленческого учета, перманентный характер которой обеспечивает ее актуальность и непрерывный научный интерес большинства российских и зарубежных исследователей.

Научная новизна. На сегодняшний день среди научных работ российских ученых так и не нашли своего отражения вопросы интегрирования проектного менеджмента в действующие механизмы функционирования управленческого учета, в связи с чем построение информационного пространства проектно-ориентированной системы управления в организациях требует проведения научных исследований, совмещающих теоретическое и прикладное значение. Предложенный автором алгоритм интеграции элементов проектного подхода в систему управленческого учета организации позволит применять нестандартные инструменты комбинирования факторов производства и различных идей, а также использовать более точную систему оценки рисков при принятии управленческих решений.

Практическая значимость исследования выражается в разработке автором предложений, способствующих модернизации системы управленческого учета в части интегрирования элементов управления проектной деятельностью, обеспечивающих обновление внутреннего механизма управления финансами и развития предпринимательской инициативы организаций санаторно-курортного комплекса.

Заключение. Рецензируемая статья отвечает требованиям, предъявляемым к научным публикациям, и может быть рекомендована к опубликованию.

*Шихалиева Д.С., д.э.н., доцент, заведующая кафедрой экономики и менеджмента Северо-Кавказский институт (филиал) Автономной некоммерческой организации высшего образования Московского Гуманитарно-экономического университета, г. Минеральные воды..*

[Перейти на ГЛАВНОЕ МЕНЮ](#)  
[Вернуться к СОДЕРЖАНИЮ](#)