

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2021.90.30.016

**Контроллинг затрат проекта на предприятии****Егоров Андрей Сергеевич**

Главный специалист,  
Государственная корпорация по атомной энергии "Росатом",  
119017, Российская Федерация, Москва, ул. Большая Ордынка, 24;  
e-mail: egorovspb84@mail.ru

**Аннотация**

В статье рассматриваются концептуальные основы организации контроллинга затрат проекта в разрезе хозяйствующего субъекта. Целью статьи является разработка основных направлений обеспечения эффективной организации процесса контроллинга затрат проектной деятельности предприятия в условиях становления информационного общества. В статье раскрывается сущность управления затратами на предприятии, в том числе и в разрезе проектной деятельности, основываясь на её специфике. На основании материалов статьи выделены элементы концептуальной структуры управления затратами на предприятии, определены аспекты, которые должны быть положены в основу организации контроллинга затрат в проектной деятельности и разработаны направления обеспечения эффективности контроллинга затрат проекта.

**Для цитирования в научных исследованиях**

Егоров А.С. Контроллинг затрат проекта на предприятии // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2021. Том 11. № 6А. С. 156-162. DOI: 10.34670/AR.2021.90.30.016

**Ключевые слова**

Затраты проектной деятельности, контроллинг, управление затратами, оценка затрат, бюджетирование.

## Введение

До промышленной революции в 16 и 17 веках не было необходимости в контроле затрат, в том числе и на уровне проектного управления. Компании того времени были сосредоточены на производстве, всех параметров, связанных с ним (выработка, производительность, производственная мощность) и высокой норме прибыли. Поскольку конкуренции на рассматриваемом историческом этапе не может быть названа развитой, для компаний процесс контроля затрат не представлялся необходимым. Ориентация бизнеса направлена на торговлю, при этом косвенные затраты на внутреннем уровне могут быть определены как затраты малого объёма.

20 век стал веком концентрации внимания на непрерывности бизнеса, а для этого необходимо было поддерживать затраты на как можно более низком уровне. Контроль затрат имеет огромное значение для любого предприятия, небрежное отношение к которому скажется на доходах в любой момент времени. При контроле затрат устраняются потери в процессе производства и даже в ходе административной, торговой и дистрибьюторской деятельности.

## Материалы и методы

Методология, использованная в данном проекте, базируется на исследовании двух процессов. Во-первых, оценка стоимости с использованием Activity Based Costing (ABC), являющийся одним из основных методов оценки стоимости в проекте. Во-вторых, на основе анализа процесса контроля затрат с помощью анализа освоенной стоимости (EVA) – это концепция Earned Value Analysis (EVA).

В методе Activity-Based Costing существует два этапа. Во-первых, назначаются затраты ресурсов на виды деятельности (первый этап: драйверы ресурсов). Во-вторых, деятельность связывается с продуктами или проектами (второй этап: драйверы деятельности).

Драйверами ресурсов в данном методе являются ресурсы на весь период деятельности, они могут быть пропорциональны ее продолжительности, например, требуются рабочие часы, но они должны быть совместимы при распределении. При оценке человеческих ресурсов лучше включить стоимость вызова или эксплуатации. Драйвером деятельности в этом методе является продолжительность деятельности в проекте.

Метод, который используется в данной работе для контроля затрат в процессе управления затратами – EVA. Метод позволяет использовать числовые параметры проекта, которые рассчитываются по ходу освоения проекта. Метод позволяет сравнивать запланированный объем работ с фактически выполненным, чтобы определить, соответствуют ли стоимость, график и выполненные работы плану.

Таким образом, целесообразно говорить о выделении следующих аспектов, которые должны быть положены в основу организации контроллинга затрат в проектной деятельности (см. рисунок 1).

Контроль затрат включает процесс управления и контроля факторов, которые изменяют или влияют на бюджет. Контроль затрат имеет дело со стоимостными показателями проекта. Контроль затрат включает измерение эффективности проекта и прогнозирование будущих событий проекта, их последствий для затрат. Важно предоставить членам команды всю необходимую информацию, чтобы они могли понять, что произошло в прошлом, что происходит в настоящее время и точно спрогнозировать будущее.



**Рисунок 1 - основополагающие аспекты организации контроллинга затрат проектной деятельности**

### **Литературный обзор**

Управление затратами следует рассматривать как важнейшую функцию в системе менеджмента предприятия, функционирующего в современных рыночных условиях [6, с. 286]. Главной целью предприятия в условиях рыночной экономики следует признать достижение планируемого уровня прибыли. Одним из основных факторов, влияющих на уровень достигаемой прибыли и благоприятное положение предприятия на рынке, является структура затрат. Структура затрат проектируется на основании совокупной информации финансового и управленческого толка. Способность компании получать необходимую и достоверную информацию о собственных затратах, последующая обработка и эффективное управление затратами имеют решающее значение для достижения успеха в контроллинге затрат.

Планирование затрат – это естественная и эффективная деятельность каждого хозяйствующего субъекта, повышающая возможность анализа возможных рисков и создания адекватных правил и знаний о поведении [Jung, Han, 2017, с. 04017029]. Оно является важным инструментом управления затратами.

Объективно составленный план затрат является важным условием для управления затратами и эффективной работы компании. Это так, поскольку затраты являются важным показателем качества работы компании, ведь они отражают закупочную, производственную и сбытовую деятельность компании.

На уровне организации управление затратами стоит рассматривать в разрезе её концептуальной структуры. Общая схема концептуальной структуры управления затратами на предприятии представлена на рисунке 2.

Одним из основных компонентов управления проектом является контроллинг затрат проекта. Поскольку общая стоимость проекта не известна заранее, ее необходимо оценить. Проблематика контроллинга затрат проекта заключается в высокой степени неопределенности стоимостных параметров проекта и наличием риска превышения планируемого уровня затрат

[Хвостенко, Прокопенко, 2019, с. 126].

Несмотря на то, что проектная деятельность должно базироваться на принципах адекватного и обоснованного планирования, неопределенность среды оказывает влияние на итоговые значения затрат, при этом не только материального характера.



**Рисунок 2 - Общая схема концептуальной структуры управления затратами на предприятии**

Затраты должны быть разбиты и распределены по пакетам работ и контролироваться в ходе проекта. При обнаружении отклонений от бюджета необходимо предпринять корректирующие действия. Управление затратами стало критической проблемой в управлении проектами, в том числе и на уровне различных хронологических этапов реализации проекта [Якубович, Ливинцова, 2017, с. 68].

Общий процесс управления затратами проекта можно разделить на три этапа, а именно:

- Оценка затрат, этап, на котором прогнозируется стоимость ресурсов, используемых для проекта, для оценки общей стоимости проекта.
- Бюджетирование затрат – процесс составления бюджета путем суммирования предполагаемых затрат на комплексы работ, оптимизация этого бюджета по отношению к имеющейся сумме денег и, наконец, определение базовой линии.
- Контроллинг затрат: после начала проекта осуществляется мониторинг хода расходования средств для анализа отклонений от бюджета в режиме реального времени.

На основе данных исследования проектной деятельности, проведенного на базе исследовательского центра McKinsey в ведущих отраслях экономики, менее 6% проектов достигают запланированного уровня финансовой эффективности. При этом в 98% крупных проектах наблюдается превышение запланированного бюджета на 30%. В данных условиях целесообразно говорить о существующей взаимосвязи между сложностью и масштабами проекта и вероятностью превышения планируемого уровня затрат.

Масштабные проекты по своей сути представляют большой набор операций и работ, практически каждая из которых несет затраты на свою реализацию. Справедливо также утверждать, что вероятность превышения уровня планируемых затрат в малых проектах ниже, однако нельзя говорить о её отсутствии.

Контроллинг затрат в проектной деятельности является инструментом, направленным на оперативный мониторинг уровня проектных затрат и реализации мер по снижению негативного эффекта, вызванного превышением или нарушением обеспечения затратной части проектной деятельности.

Контроллинг как вид деятельности позволяет разрабатывать подходы к управлению проектными затратами и оптимизировать показатели эффективности проекта как связующее звено между оперативными работами и функциями менеджмента в разрезе отдельно взятого проекта.

Основной и наиболее значимой тенденцией в организации контроллинга затрат проекта является использование продуктов информационных технологий (ИТ). Контроллинг проектных затрат с использованием технологий использует автоматизацию, искусственный интеллект (ИИ) и другие технологии для поиска новых возможностей в таких областях, как перераспределение мощностей, эффективность расходов.

### **Результаты**

На основе приведенных данных могут быть выделены следующие направления обеспечения эффективности контроллинга затрат проекта:

- Наличие достоверной и полной отчётности (как финансовой, так и управленческой);
- Организация планирования деятельности на основании экстраполяции данных и мониторинга фактического уровня затрат проекта;
- Обеспечение наглядности затрат в разрезе пакета работ, структуры предприятия;
- Использование показателей проектной эффективности;
- Гибкое планирование;
- Проведение динамического анализа, основанного на разных точках зрения.

### **Обсуждение**

Использование направления обеспечения эффективности контроллинга затрат проекта «Организация планирования деятельности на основании экстраполяции данных и мониторинга фактического уровня затрат проекта» может быть построена на простейших математических моделях, однако необходимо установить корреляционную зависимость между размерами проекта и отклонением уровня затрат от их планируемого уровня.

В рамках достижения высокого уровня эффективности контроллинга затрат проекта также целесообразно использование референтных проектов при планировании затрат как метод контроля недопущения превышения затрат. Совокупность данных в области проектных затрат выступают основой для достоверного плана затрат проекта, степень достоверности которого в значительной степени может быть увеличена при использовании экономико-математических моделей.

### **Заключение**

Контроллинг является стратегически важным процессом в системе управления проектными затратами. Специфический характер контроллинга в проектной деятельности предприятия может быть обоснован высокой степенью неопределенности и наличием риска превышения планируемого уровня затрат.

Контроль расходов включает в себя процесс управления и контроля факторов, которые изменяют или влияют на бюджет. Контроль затрат включает в себя измерение результатов проекта и прогнозирование будущих событий проекта и их влияния на затраты. Существует взаимосвязь между сложностью и масштабами проекта и вероятностью превышения планируемого уровня затрат, чем сложнее проект, тем выше вероятность превышения планирования затрат по нему и наоборот.

Одной из наиболее значимых тенденций в контроле затрат в проектной деятельности – активное внедрение информационных технологий (ИТ). На основе приведенных данных могут быть выделены следующие направления обеспечения эффективности контроллинга затрат проекта:

- Высокое качество отчетности;
- Грамотная организация процесса планирования проектной деятельности;
- Демонстрация обоснованности затрат по проекту;
- Ориентация на проектную эффективность;
- Ориентация на гибкое планирование;
- Динамический анализ, который основан на разных точках зрения.

## Библиография

1. Хвостенко Т. М., Прокопенко Л. Л. Сущность и специфические особенности проекта //Вестник образовательного консорциума Среднерусский университет. Серия: Экономика и управление. – 2019. – №. 13. – С. 125-127.
2. Якубович В. Л., Ливинцова М. Г. Методы управления затратами на разных стадиях жизненного цикла инновационного проекта //Неделя науки СПбПУ. – 2017. – С. 67-70.
3. Fecková Škrabul'áková E., Grešová E., Svetlík J. The project of a new controlling system //Advances in Science and Technology. Research Journal. – 2019. – Т. 13. – №. 3.
4. Jung W., Han S. H. Which risk management is most crucial for controlling project cost? //Journal of Management in Engineering. – 2017. – Т. 33. – №. 5. – С. 04017029.
5. Piotr Pikul. Project Value Improvement// McKinsey & Company. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/how-we-help-clients/capital-excellence/mckinsey-major-project-delivery/project-value-improvement>
6. Ratanova I., Bruņa S. The tools of controlling in the control system of project management // Academia. Project Management Development – Practice and Perspectives. – 2017. – С. 281-293.
7. Vagner L. Facility Management as a Partner of Cost Controlling at Costs Optimization in the Selected Enterprise //New Trends in Finance and Accounting. – Springer, Cham, 2017. – С. 621-629.

## Enterprise project cost controlling

**Andrei S. Egorov**

Chief specialist

State Atomic Energy Corporation Rosatom

119017, 24 Bolshaya Ordynka str., Moscow, Russian Federation;

e-mail: egorovspb84@mail.ru

### Abstract

The article deals with the conceptual framework for the organization of project cost controlling in the context of an economic entity. The aim of the article is to develop the main directions of effective organization of the process of cost controlling of project activity of an enterprise in the

conditions of formation of information society. The article reveals the essence of cost controlling in an enterprise, including in the context of project activities, based on its specifics. On the basis of materials of article elements of conceptual structure of management of expenses at the enterprise are allocated, the aspects which should be put in a basis of the organization of controlling of expenses in design activity are defined, and directions of maintenance of efficiency of controlling of project expenses are developed.

#### For citation

Egorov A.S. (2021) Kontrolling zatrat proekta na predpriyatii [Kontrolling zatrat proekta na predpriyatii]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 11 (6A), pp. 156-162. DOI: 10.34670/AR.2021.90.30.016

#### Keywords

Costs of project activities, controlling, cost management, cost estimation, budgeting.

### References

1. Khvostenko T. M., Prokopenko L. L. The essence and specific features of the project //Bulletin of the Central Russian University Educational Consortium. Series: Economics and Management. – 2019. – №. 13. - pp. 125-127.
2. Yakubovich V. L., Livintsova M. G. Methods of cost management at different stages of the life cycle of an innovative project //SPbPU Science Week. - 2017. - pp. 67-70.
3. Fecková Škrabuláková E., Grešová E., Svetlík J. The project of a new controlling system //Advances in Science and Technology. Research Journal. – 2019. – T. 13. – №. 3.
4. Jung W., Han S. H. Which risk management is most crucial for controlling project cost? //Journal of Management in Engineering. – 2017. – T. 33. – №. 5. – C. 04017029.
5. Piotr Pikul. Project Value Improvement// McKinsey & Company. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/how-we-help-clients/capital-excellence/mckinsey-major-project-delivery/project-value-improvement>
6. Ratanova I., Bruņa S. The tools of controlling in the control system of project management // Academia. Project Management Development – Practice and Perspectives. – 2017. – C. 281-293.
7. Vagner L. Facility Management as a Partner of Cost Controlling at Costs Optimization in the Selected Enterprise //New Trends in Finance and Accounting. – Springer, Cham, 2017. – C. 621-629.