



## РЕФЕРАТ

Магистерская работа по теме «Построение системы бюджетов в проектно-ориентированной организации (на примере ООО Фирма «Синтез-Н»)» содержит 126 страниц текстового документа, 20 рисунков, 13 таблиц, 13 приложений, 3 формул, 52 использованных источников.

**БЮДЖЕТИРОВАНИЕ, ФИНАНСОВАЯ СТРУКТУРА, БЮДЖЕТНАЯ СТРУКТУРА, ЦЕНТРЫ ФИНАНСОВОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ, СИСТЕМА БЮДЖЕТОВ, ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННАЯ КОМПАНИЯ.**

Объект исследования – ООО Фирма «Синтез-Н».

Предмет исследования – система бюджетирования в проектно-ориентированной организации.

Цель исследования – разработать подход к формированию системы бюджетов в проектно-ориентированной компании.

Для достижения поставленной цели был поставлен ряд задач:

1. Уточнить сущность бюджетирования, выделить основные принципы построения системы бюджетирования в проектно-ориентированных компаниях;

2. Рассмотреть основные проблемы постановки и внедрения бюджетирования;

3. Рассмотреть способы классификации Центров финансовой ответственности (ЦФО), проанализировать подходы к выделению ЦФО, распределить ответственность, рассмотреть возможные варианты построения финансовой структуры для проектно-ориентированных компаний;

4. Разработать рекомендации по созданию системы бюджетов для проектно-ориентированных компаний.

В результате исследования были выделены основные особенности построения системы бюджетов для проектно-ориентированных компаний, в том числе определены основные принципы формирования бюджетного контура для данных организаций. Предложены рекомендации распределения ответственности построения бюджетов между подразделениями.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	4
1 Теоретические основы построения системы бюджетов в управлении проектно-ориентированным предприятием.....	6
1.1 Сущность бюджетирования, его место и роль в системе управления организацией.....	6
1.2 Особенности управления в проектно-ориентированных организациях .....	20
1.3 Система бюджетирования в проектно-ориентированном управлении.....	35
2 Анализ проектного подхода и бюджетного управления в проектно-ориентированной организации ООО Фирма «Синтез-Н».....	50
2.1 Общая характеристика ООО Фирма «Синтез Н» .....	50
2.2 Анализ проектного подхода и организационных изменений ООО Фирма «Синтез Н» .....	64
2.3 Анализ проблем реализации проектного подхода в организации .....	74
3 Построение системы бюджетов для проектно-ориентированной компании ООО «Фирма Синтез Н» .....	78
3.1 Разработка финансовой структуры для ООО Фирма «Синтез Н» .....	78
3.2 Разработка структуры бюджетов для ООО Фирма «Синтез Н» .....	88
3.3 План внедрения системы бюджетирования в ООО Фирма «Синтез Н» ....	95
Заключение .....	101
Список использованных источников .....	103
Приложение А-Л .....	1084

## ВВЕДЕНИЕ

В условиях постоянных изменений на рынке, для большинства российских предприятий остро стоит вопрос о повышении качества оперативного управления, так как предприятие, обладающее системой регулярного оперативного управления, имеет значительные конкурентные преимущества. Одной из управленческих технологий, позволяющей не только повысить качество оперативного управления, но и обеспечить достижение стратегических целей, является бюджетирование.

В последнее время проявляется широкий научный и практический интерес к проблемам функционирования систем бюджетирования. Многие проектно-ориентированные предприятия уже применяют методы и модели проектного управления в своей деятельности. При этом процессы управления стоимостью проектов включают, в том числе, и бюджетирование проектов - установление целевых показателей затрат на их реализацию.

Однако, на сегодняшний день, не представлены результаты комплексных исследований, посвященных рассмотрению вопросов бюджетирования в контексте корпоративного управления проектно-ориентированной деятельностью в целом. Отсутствуют работы, раскрывающие проблематику применения бюджетирования на проектно-ориентированных предприятиях. В связи с этим особую актуальность представляет исследование построения системы бюджетов в проектно-ориентированных организациях.

Целью научно-исследовательской работы является разработка подходов к формированию системы бюджетов в проектно-ориентированных компаниях.

Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи:

1. Уточнена сущность бюджетирования, определено его место и роль в системе управления предприятием, выделены основные принципы построения системы бюджетирования в проектно-ориентированных компаниях;

2. Рассмотрены основные проблемы постановки и внедрения бюджетирования с учетом имеющейся организационной структуры в

проектно-ориентированной компании, сформулирована концепция бюджетирования для проектно-ориентированных компаний с целью повышения эффективности оперативного управления;

3. Рассмотрены основные способы классификации Центров финансовой ответственности (ЦФО), проанализированы возможные подходы к выделению ЦФО, распределены полномочия и ответственность, рассмотрены возможные варианты и даны рекомендации по построению финансовой структуры для проектно-ориентированных компаний на примере «Синтез-Н»;

4. Разработана бюджетная модель и механизмы ее функционирования для проектно-ориентированных компаний на примере «Синтез-Н»;

5. Сформулированы рекомендации по созданию системы бюджетного управления, отвечающей требованиям финансовой структуре и бюджетной модели для проектно-ориентированных компаний на примере «Синтез-Н»;

6. Разработаны методические рекомендации построения системы бюджетирования для проектно-ориентированной компании «Синтез-Н».

Объектом исследования является инженерно-строительная компания «Синтез-Н» с проектно-ориентированным управлением.

Предмет исследования – система бюджетирования на проектно-ориентированном предприятии.

Практическая значимость результатов моего исследования заключается в разработке последовательного алгоритма действий по построению системы бюджетов в организациях с проектно-ориентированным управлением, что сможет повысить их эффективность от деятельности, а также своевременно и с большей точностью составить краткосрочные и долгосрочные бюджеты.

Теоретическая научная новизна в моем исследовании заключается в выделении организационно-методических основ бюджетирования, в том числе описание особенностей построения финансовой структуры для данных организаций, а также принципов формирования бюджетного контура для проектно-ориентированных организаций.

# **1 Теоретические основы построения системы бюджетов в управлении проектно-ориентированным предприятием**

## **1.1 Сущность бюджетирования, его место и роль в системе управления организацией**

В последнее время для большинства российских предприятий остро стоит вопрос о повышении качества оперативного управления. В условиях экономического кризиса и постоянных изменений, происходящих на рынке, предприятие, обладающее системой регулярного оперативного управления, имеет значительные конкурентные преимущества.

Все большее число предприятий отдают предпочтение бюджетированию как одной из передовых управленческих технологий. Бюджетирование обеспечивает совершенствование систем управления предприятиями, позволяет эффективно решать задачи оперативного управления, обеспечивать достижение стратегических целей.

Для исследования проблемы построения системы бюджетирования на предприятиях необходимо определиться с сущностью бюджетирования.

О.В. Грушина определяет бюджетирование как «сквозное краткосрочное планирование», указывает, что оно объединяет «все сферы деятельности». По мнению автора, «разработка бюджетов является самым детализированным видом планирования, уточняющим основные операции по отдельным подразделениям или функциям компании на ближайший период» [1].

С.Н. Колесникова рассматривает бюджетирование как полный цикл планирования: от прогнозирования продаж и планирования производства до финансового плана и бюджета капитала, — «финансовое планирование (бюджетирование), хотя и является критическим элементом управления бизнесом, не является в большинстве случаев достаточным для реализации управления предприятием» [2].

Данную точку зрения разделяют многие авторы [3; 4; 5; 6; 7; 8; 9, 10].

Сторонники второго подхода считают, что бюджетирование охватывает не только планирование, но и другие основные функции системы управления предприятием.

Так, А.П. Дугельный и В.Ф. Комаров определяют бюджетирование в широком смысле как технологию управления финансово-хозяйственной деятельностью, в рамках которой выполняются планирование, учет, контроль, анализ и регулирование всех видов деятельности, реализуемых фирмой [11].

Е.Ю. Добровольский под бюджетным управлением понимает систему управления компанией при помощи бюджетов, позволяющую достигать поставленных целей путем наиболее эффективного использования ресурсов [12].

Джереми Хоуп и Робин Фрейзер под бюджетированием понимают «не столько сам процесс составления финансового плана, сколько процесс управления результатами деятельности, состоящий из стадии создания и стадии исполнения этого самого плана» [13].

Позиция В.Н. Самочкина состоит в том, что бюджет «представляет собой выраженные в конкретных показателях цели, альтернативы достижения целей, последствия воздействия альтернатив на цели, фактические результаты реализации управленческих решений, отклонения от запланированных результатов» [14].

К.В. Щиборщ под бюджетированием понимает поставленную на регулярную основу систему сквозного (комплексного) планирования, контроля и анализа хозяйственной деятельности компании [15].

Приведенные определения авторов, разделяют и нашу позицию, состоящую в том, что система бюджетирования охватывает все управленческие функции. Невозможно получить достоверные финансовые планы без предварительного составления функциональных бюджетов предприятия (бюджета продаж, бюджета производства, бюджета закупок, и др.). Равно как и финансовые бюджетные отчеты, характеризующие финансовые результаты деятельности предприятия, представляют собой результат консолидации всех

осуществленных хозяйственных операций, в том числе, и по движению производственных, а не только финансовых ресурсов.

Таким образом, получение достоверных финансовых отчетов без предварительного учета хозяйственных операций не представляется возможным.

Бюджетное управление – это управление предприятием с использованием краткосрочных бюджетов [16].

Чтобы лучше раскрыть данный термин, необходимо понимать, какое место в системе управления организацией он занимает. Далее представим схему управления фирмой (рисунок 1) и опишем ее компоненты.

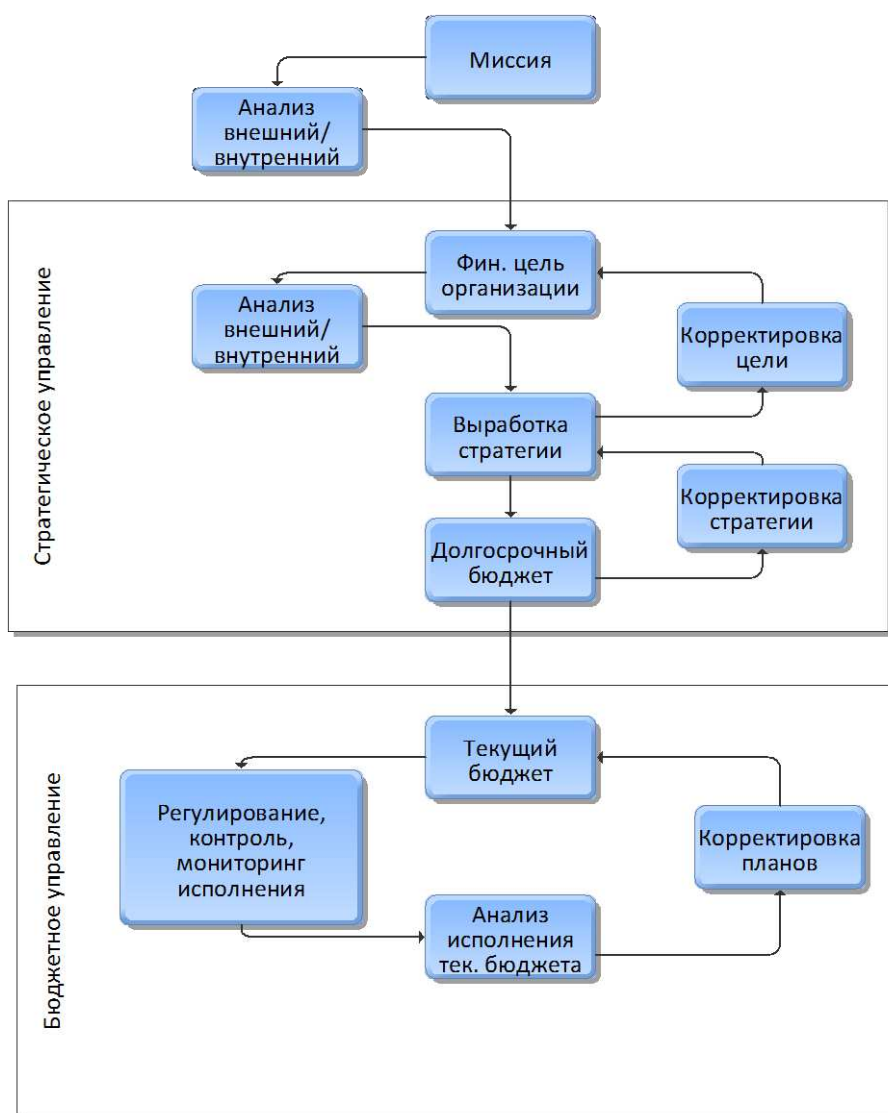


Рисунок 1 - Бюджетное управление, как часть системы управления организацией



Первое, с чего начинается процесс стратегического управления фирмы – это миссия, то есть предназначение организации, смысл ее существования или то, что фирма хочет и умеет делать. С миссией тесно связано понятие бизнес идеи – представление о том, что именно будет приносить доход фирме. Определившись с качественными характеристиками (миссией и бизнес-идеей), а также проанализировав внешнюю и внутреннюю среду, компания переходит к количественным показателям, то есть ставит перед собой финансовые цели.

Достижение цели требует выработки стратегии, в первую очередь, речь идет о формировании долгосрочного бюджета, который должен обозначить основные ориентиры для базовых показателей – прибыли, объемов производства и продаж, инвестиций. Здесь же решается вопрос о структуре капитала – за счет каких средств будет финансироваться фирма (привлечение кредитов, инвестиции и пр.).

Этап целеполагания имеет более высокий уровень, чем другие, что объясняется понятием бюджетного управления – именно краткосрочные бюджеты формируют систему бюджетного управления, а этап целеполагания связан с составлением долгосрочных бюджетов, то есть долгосрочным управлением.

Далее фирма переходит от стратегического управления и опускается дальше – к управлению бюджетному, то есть краткосрочному. Долгосрочный бюджет превращается в текущий (планируется бюджет за год или еще меньший период) и начинает реализовываться. Реализация бюджета требует регулирования, мониторинга и контроля. Здесь прослеживается четкая связь между этапами цикла управления и бюджетным управлением.

Модель функционирования организации можно предоставить в виде цепочки: принятие решения – организация его выполнения – контроль за процессом исполнения – обратная связь (рисунок 2).



Рисунок 2 - Цикл управления

Бюджетирование проходит через все этапы цикла управления организацией. Далее соотнесем его с этапами цикла управления фирмой:

1. Этап планирования и принятия решений – разработка бюджетов. Количественные параметры целей и стратегии становятся ориентиром для установления текущих показателей деятельности фирмы. Каждый из центров финансовых ответственности (ЦФО) формирует свои бюджеты. Затем, эти бюджеты консолидируются на уровне всей организации, в результате чего формируются три основных бюджета фирмы: бюджет движения денежных средств (БДДС), бюджет доходов и расходов (БДР), бухгалтерский баланс [17];
2. Этап реализации и исполнения – сбор информации об исполнении бюджетов. Происходит сбор фактической информации. При этом каждый ЦФО старается максимально соблюсти исполнение планов и несет ответственность за их исполнение;
3. Этап контроля – план-фактный контроль над исполнением бюджетов. Сопоставление фактически собранных данных с плановыми значениями. При корректном составлении бюджета расхождение между плановыми и фактическими показателями минимально [18];

4. Этап анализа – анализ бюджетной отчетности. Анализ осуществляется на всех этапах бюджетного управления:

- анализ соответствия планов финансовым целям фирмы;
- анализ отклонение фактических и плановых значений с целью их устранения;
- анализ отчётности о фактическом исполнении бюджета каждого ЦФО и фирмы в целом.

5. Этап корректировки – формирование управленческого воздействия, принятие решений. По результатам анализа исполнения бюджетов происходит корректировка следующих за ними бюджетов того же уровня, а также более высокого уровня, то есть долгосрочного, что влечет за собой изменения в стратегии. Изменения могут иметь различный характер – от минимальных корректировок в сроках, до пересмотра концепции компании.

Фирма должна иметь организационную структуру, отображающую соподчинение: структуру, отражающую взаимосвязь бизнес-процессов и др. Вышеназванные бюджеты также должны сообщаться друг с другом, для этого внутри организации необходимо формировать финансовую структуру.

Финансовая структура подразумевает структурирование организации по признаку финансовой ответственности подразделения. Здесь появляется понятие центра финансовой ответственности (ЦФО).

Центр финансовой ответственности – это структурное подразделение организации, осуществляющее определенный набор хозяйственных операций и способное оказывать непосредственное воздействие на финансовые показатели этих операций [20].

В зависимости от того, за что отвечает подразделение, и какой вклад с финансовой точки зрения оно привносит в деятельность фирмы, выделяется пять основных типов ЦФО:

1. Центры затрат представляют собой подразделения, потребляющие различные ресурсы и влияющие таким образом на величину затрат. Примерами

могут служить производственные подразделения (цеха, склады) и функциональные службы (бухгалтерия, реклама, охрана);

2. Центры дохода представляют собой подразделения, способные влиять на уровень дохода фирмы, как непосредственно занятые в реализации готовой продукции, товаров, услуг, так и иные функциональные подразделения, способствующие получению дохода. Примерами могут служить отдел продаж, склад-магазин, оптовая база, сеть фирменных магазинов и т.д.;

3. Центры маржинального дохода – подразделения, ответственные за получение чистого дохода (наценки, брутто-прибыли, маржинальной прибыли). Эти центры осуществляют не одно производство (как центры затрат) и не одну торговлю (как центры дохода), а полный или почти полный цикл производства и реализации продукции определенной номенклатуры. То есть эти центры контролируют доходы и расходы своего направления, а разница между ними демонстрирует эффективность своей деятельности в целом [21];

4. Центры прибыли, аналогично центрам маржинальной прибыли контролируют доходную и расходную части деятельности. Отличие в том, что здесь речь идет не об отдельном направлении деятельности, а обо всем самостоятельном предприятии или предприятии, как обособленной единицы, например, в составе холдинга;

5. Центры инвестиций наиболее обширное понятие, так как они включают в себя не только оборотный капитал, то есть размер прибыли (как в п. 1-4), но и внеоборотные активы (основные средства, нематериальные активы). К примеру, данный центр может отвечать за строительство нового цеха, замену оборудования, приобретение нового программного обеспечения, продажу бизнеса в целом и т.д. [22].

Для устранения возникающих вопросов при формировании системы бюджетов, организация должна также создать документацию, регламентирующую этот процесс. Регламенты помогут с одной стороны – грамотно зафиксировать достигнутые результаты, с другой – дать алгоритм их

достижения. Можно выделить два основных типа регламентной документации [23].

1. «Положение» - это документ, описывающий результат конкретного этапа бюджетного управления. Положение о бюджетировании включает в себя основные понятия и общие положения бюджетного процесса; структура бюджетов; принципы организации; системы контроля исполнения бюджетов; методология бюджетного планирования; нормативная документация;

2. «Регламент» - это документ, описывающий процедуры, приводящие к достижению результата, описанного в «положении». Регламент бюджетирования включает процедуры формирования общего бюджета, определяет шаблоны бюджетных форм, порядок и сроки составления, утверждения бюджета, контроля за исполнением, ответственность структурных подразделений [24].

Таблица 1 – Организационные изменения и регламентные документы этапов бюджетного управления

Этап	Цель этапа	Организационные изменения	Регламентирующие документы	
			Регламенты	Положения
1.Подготовительный	Корректировка оргструктуры, уточнение целей	Пересмотр организационной структуры или реорганизация фирмы (в отдельных случаях). Формулировка миссии фирмы. Формулировка финансовых целей фирмы. Выработка стратегии фирмы.	Регламент изменения организационной структуры	Положение об организационной структуре
2. Формирование финансовой структуры	Распределение финансовой ответственности	Создание ЦФО и назначение их руководителей. Установление системы оплаты, предполагающей материальное стимулирование за соблюдения бюджетных показателей.	Регламент изменения финансовой структуры организации	Положение о финансовой структуре

Окончание таблицы 1

Этап	Цель этапа	Организационные изменения	Регламентирующие документы	
			Регламенты	Положения
3. Формирование бюджетной структуры	Составление перечня необходимых бюджетов фирмы и определение взаимосвязей между ними	Появление системы планов (бюджетов), наполнение показателями, адекватными характеру финансовой деятельности. Выбор методов прогнозирования, планирования и расчет бюджетных показателей.	Регламент изменения бюджетной структуры организации	Положение о бюджетной структуре. Положение об оплате труда
4. Формирование финансово-бюджетной структуры	Установление ответственности каждого ЦФО за исполнение определенных бюджетов или отдельных бюджетных статей	Распределение бюджетов между ЦФО. Установление ответственных за составление, исполнение и анализ бюджетов или отдельных бюджетных статей	Регламент планирования, прогнозирования, нормирования	Положение о прогнозировании. Положение о нормировании
5. Прогнозирование деятельности и составление бюджетов	Составление бюджета организации, соответствующего финансовой цели	Прогнозирование и планирование деятельности фирмы. Согласование показателей.	Регламент планирования, прогнозирования, нормирования	Положение о прогнозировании. Положение о нормировании
6. Анализ исполнения бюджетов и принятие управленческих решений по его результатам	Оценка исполнения бюджета и корректировка бюджетов текущих периодов, тактики, стратегии и финансовых целей организации	Сбор информации о фактическом выполнении бюджетов, план-фактный анализ отклонений и факторный анализ исполнения бюджетов. Принятие решений об изменении тактики и стратегии компании. Корректировка бюджетов.	Регламент анализа	Положение об анализе
7. Постановка управленческого учета в организации	Обеспечение всех этапов корректной информацией	Настройка системы управленческого учета в организации (формирование управленческого плана счетов, выбор правил ведения управленческого учета и т.д.)	Регламент изменения принципов и правил учетной политики	Положение об управленческом учете

В таблице 1 рассмотрены основные организационные изменения на

каждом из этапов бюджетирования, а также основные регламентные документы, регулирующие их.

На первый взгляд, постановка бюджетного управления – трудоемкий процесс, свойственный только крупным компаниям со сложной организационной структурой и крупными финансовыми потоками. На деле, бюджетное управление – универсальный инструмент, ведь предпосылки к его формированию есть у каждой фирмы:

- наличие организационной структуры (любая фирма - это более, чем один человек, следовательно, есть структура);

- наличие финансовой структуры (даже если она не закреплена в организации соответствующим документом, то финансовые потоки в ней все-равно существуют);

- наличие стратегии (любая компания имеет стратегию, возможно, не донесенную до персонала или не установленную формализовано, но общий ориентир в деятельности фирмы у руководства всегда намечен);

- способность фирмы разложить стратегию на конкретные планы действий;

- способность фирмы разработать бюджет (сгруппировать денежные потоки соответствующим образом);

- способность организации наладить сбор фактической информации, проводить анализ положения дел;

- способность руководителей принимать управленческие решения [25].

Все вышеперечисленные факторы могут быть реализованы в абсолютно любой фирме, поэтому постановка бюджетного управления носит универсальный характер для всех компаний, каждая фирма может привносить в него корректировки, свойственные именно ее специфике деятельности, размеру, отраслевой принадлежности и т.д.

Виды бюджетов и их назначение. В первую очередь, бюджеты фирмы представляют собой характеристики фирмы в денежном выражении. Выше

упоминались три основных документа, с использованием которых происходит бюджетное управление. Рассмотрим их подробнее.

1. Отчет о прибылях и убытках или, сопоставимый ему бюджет доходов и расходов организации (БДР) служат для отображения организации производства. Основным результирующим показателем, отслеживаемым через эти документы, является прибыль [23].

2. Отчет о движении денежных средств, которому соответствует бюджет движения денежных средств (БДДС) служат для мониторинга денежных потоков. Детализация такого документа представляет собой различные платежи.

3. Бухгалтерский баланс показывает структуру имущества фирмы и его источников, а также служит для оценки показателей ликвидности и финансовой устойчивости фирмы, что в дальнейшем помогает получить сведения о целесообразности инвестирования, привлечения дополнительных денежных средств и т.д. [12].

Эти три документа – далеко не исчерпывающий перечень бюджетов фирмы, они отображают лишь ее финансовую составляющую. Помимо финансовых бюджетов существуют операционные и инвестиционные бюджеты. Наглядно три основные группы бюджетов представлены на рисунке 3.

Финансовые бюджеты интегрируют данные, полученные на основании операционных бюджетов, составляемых внутри подразделений фирмы на основании данных в натуральном выражении, и переводят их в денежное выражение [26].

В основном выделяют следующие операционные бюджеты в компании:

1. Бюджет продаж фиксирует ожидаемую реализацию. Так как данные бюджета продаж являются отправной точкой при формировании других операционных бюджетов, то план реализации, указанный в нем, должен быть максимально точным [27].





Рисунок 3 – Группы бюджетов организаций

2. Бюджет производства строится на основе бюджета продаж. Плановые показатели реализации корректируются на остатки продукции, товаров на начало и конец отчетного периода.

3. Бюджет прямых материальных затрат. На основании плана производства, а также нормативов потребления сырья/материалов на единицу изделия по каждой номенклатурной позиции рассчитывается объем материальных ресурсов.

4. Бюджет закупок формируется исходя из материальных потребностей производства, определенных в предыдущем бюджете, а также остатков сырья и материалов на складе на начало и конец отчетного периода.

5. Бюджет прямых затрат на оплату труда основывается на бюджете производства. Требуемые данные о нормативных затратах времени рабочих на изготовление единицы изделия каждого вида и выполнения одной операции [28].

6. Бюджет общепроизводственных расходов должен обобщить данные о косвенной составляющей затрат, связанных с производственным процессом.

7. Бюджет коммерческих расходов. В нем отражаются плановые суммы затрат предприятия, связанные с работой сбытового подразделения [29].

8. Бюджет управленческих расходов обобщает плановые величины затрат, связанных с содержанием административно-управленческого блока организации.

9. Бюджет себестоимости продаж необходим, чтобы разграничить затраты и расходы предприятия. Цель – выделить сумму затрат, которая будет относиться исключительно к проданным изделиям. Именно она и сформирует себестоимость продаж в бюджете доходов и расходов [30].

Связь вышеперечисленных бюджетов представлена на рисунке 4, на котором продемонстрировано, как данные из операционных бюджетов переходят в финансовые. На основании бюджета продаж можно получить данные о доходах по обычным видам деятельности. Бюджет себестоимости продаж помогает определить расходы по обычным видам деятельности. В свою очередь, бюджет себестоимости является результатом объединения данных бюджетов прямых материальных затрат, затрат на оплату труда и бюджета общепроизводственных расходов.

Таким образом, рассмотрена сущность бюджетирования, которая в общем смысле охватывает все управленческие функции хозяйственной деятельности компании.

Однако, несмотря на обширное освещение данной проблеме в литературе, ряд методических аспектов по поставке бюджетирования приводятся на примере производственных предприятиях. Применять данные рекомендации всем предприятиям считается нереконмендуемым, ведь для каждого предприятия система бюджетирования является уникальной, так как она зависит от специфики предприятия и особенностей его функционирования. Эти обстоятельства особенно актуальны для проектно-ориентированных предприятий, специфика деятельности которых имеет принципиальные отличия от процесса производства продукции.

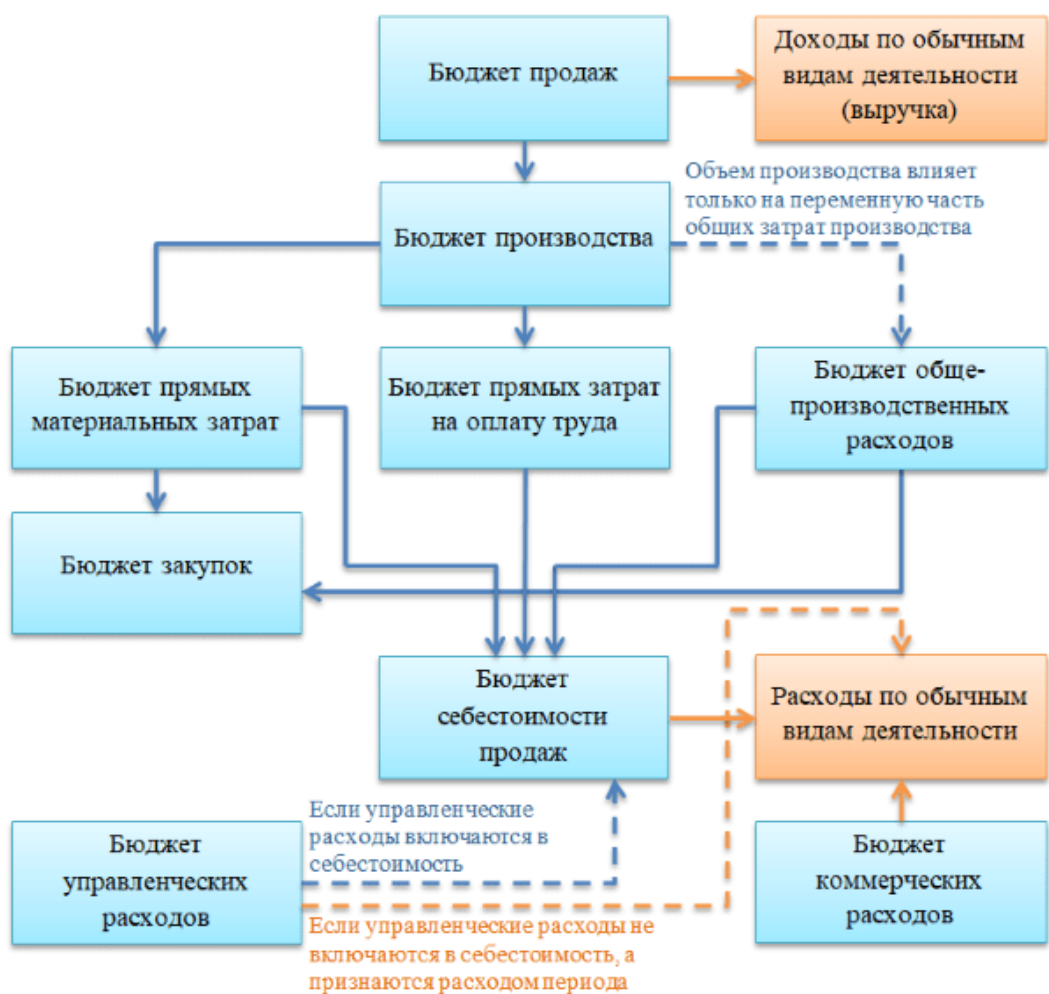


Рисунок 4 – Связь операционных бюджетов

В связи с тем, что до настоящего момента не уделялось должного внимания проблеме по постановке и внедрению бюджетирования на проектно-ориентированных предприятиях, главной целью настоящего исследования является разработка подходов к формированию системы бюджетов в проектно-ориентированной компании.

Поскольку система бюджетирования интегрируется в систему управления предприятием, а инструментом управления является его организационная структура, что говорит о необходимости исследования организационных структур управления проектно-ориентированной деятельностью.

## **1.2 Особенности управления в проектно-ориентированных организациях**

В последние годы в мире наблюдается тенденция перехода все большего числа компаний к проектным формам организации работ. Это объясняется как быстрым развитием наукоемких производств и видов деятельности, так и ускоренными темпами развития новых технологий, заставляющих компании оперативно реагировать на появление новой продукции и технологий.

Рынок диктует компаниям применение инновационной стратегии развития, как единственной обеспечивающей возможность не только выживать, но и успешно развиваться в современных условиях. Это касается и предприятий занимающихся оказанием услуг в отраслях промышленности, строительства, инженерии и информационных технологий, где все большее количество предприятий строится по проектному принципу, то есть основная деятельность которых, как правило, осуществляется в форме проектов.

К проектно-ориентированным компаниям относятся предприятия, осуществляющие свою основную деятельность в форме коммерческих проектов, как совокупности взаимосвязанных ограниченных во времени действий по созданию для заказчиков уникальных продуктов или оказанию им уникальных услуг.

Перед тем, как рассмотреть организационные аспекты управления проектно-ориентированной компанией, проведем ряд определений, в том числе, что такое управление проектом, что позволит сформулировать определение системы управления проектной деятельностью, а также дать понятие проектному офису, рассмотреть его основные функции и определить для чего требуется анализировать модель организационной зрелости компании.

Управление проектами - это приложение знаний, навыков, инструментов и методов к операциям проекта для удовлетворения требований, предъявляемых к проекту. Управление проектами выполняется с помощью

применения и интеграции процессов управления проектами: инициации, планирования, исполнения, мониторинга и контроля, завершения [32].

Система управления проектной деятельностью - это последовательность взаимосвязанных процессов в различных сферах деятельности, контролируемых, управляемых и координируемых менеджером проекта, которые наделены должными полномочиями и функционирующие во исполнение целей проекта и стратегических целей компании в рамках определенной организационной структуры.

Офис управления проектом (Project management office, PMO) - это подразделение, осуществляющее централизацию и координацию управления приписанных к нему проектов. PMO сосредоточивается на координированном планировании, установке приоритетов и выполнении проектов, которые имеют отношение к головной организации или общим целям клиента.

Среди ключевых функций PMO выделяют следующее:

1. Управление системой управления проектами с целью обеспечения соответствия в применении и преемственности различных выполняемых проектов;
2. Управление и координация общими ресурсами проектной деятельности;
  - анализ наилучших практик, определение и разработка методологии и стандартов управления проектами;
  - управление принципами, процедурами, шаблонами проекта и другой общей документацией;
  - централизованный конфигурационный менеджмент для всех проектов PMO;
  - управление общими и уникальными рисками для всех проектов;
  - централизованный мониторинг всех бюджетов и графиков проектов PMO, обычно на уровне предприятия;
  - координация общих стандартов качества проектов между менеджером проекта и любым внешним или внутренним сотрудником,

отвечающим за качество, или организацией, следящей за соблюдением стандартов.

В управлении проектами принято выделять модели уровней зрелости, которые описывают этапы развития организации. Модели организационной зрелости управления проектами необходимы для оценки текущего состояния системы управления проектами и определения стратегии и тактики развития СУП на предприятии. На сегодняшний день в мире существует достаточно много разработок по моделям зрелости, например:

- CMM® SE (Capability Maturity Model for Software Engineering, модель зрелости процессов по разработке программного обеспечения) - модель, разработанная с целью предоставить инструмент для системного развития внутренних процессов компаний, разрабатывающих программное обеспечение;
- Project FRAMEWORK™ компании ESA (США);
- PMMM (Project Management Maturity Model) Г. Керцнера и др.» [33]

Модель Керцнера состоит из пяти уровней, каждый из которых представляет различную степень зрелости управления проектами в компании:

- уровень 1 - терминология. На этом уровне организация осознает важность управления проектами и необходимость глубокого усвоения основных знаний в области управления проектами и изучения сопутствующей им терминологии;
- уровень 2 - общие процессы. Организация осознает важность определения и разработки общих процессов для того, чтобы успех одного проекта мог быть повторен при выполнении других;
- уровень 3 - единая методология. Организация осознает важность синергетического эффекта, возникающего при интеграции управления проектами с другими методологиями (управление качеством, процессами и т.д.);
- уровень 4 – бенчмаркетинг. Организация осознает, что необходимо улучшать корпоративные процессы, если корпорация хочет сохранять свое превосходство перед конкурентами. Бенчмаркинг должен проводиться

непрерывно. В компании должно быть принято решение о том, кто и что будет подвергаться бенчмаркингу.

– уровень 5 – непрерывное улучшение. На этом уровне организация оценивает информацию, полученную в ходе бенчмаркинга, и должна принять решение о том, будет ли эта информация использоваться при расширении единой методологии.

Одним из основных положений модели является то, что существуют подводные камни или препятствия, мешающие достижению следующего уровня, и что разный уровень зрелости системы управления проектами в компании характеризуется рядом проблем, связанных с сопротивлением нововведениям сотрудников и отделов.

Инструментом управления организацией является ее организационная структура, которая должна быть адаптирована к управлению проектами.

Организационная структура управления — это упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов (подразделений и исполнителей), из которых состоит организация, и способов взаимодействия между ними (по вертикали и горизонтали) в ходе выполнения процессов управления. При формировании структуры ставится задача - создать систему и совокупность устойчивых связей, обеспечивающих достижение целей организации, а также ее внутреннюю стабильность [34].

Организационная структура должна быть согласована с целями и стратегией организации, а также эффективно приспосабливаться к новым задачам организации в зависимости от изменяющихся условий деятельности [35; 36; 37; 38].

Теоретические и методические исследования по рассмотрению структуры управления проектно-ориентированной деятельностью, являются предметом научных дискуссий, так как управление в таких организациях имеет ряд специфических особенностей и проблем.

Для исследования указанных особенностей и проблем существенный интерес также представляют труды в области проектного менеджмента таких

ученых и специалистов, как Воропаев В.И., Дитхелм Г., Либерзон В.И., Мазур И.И., Ольдерогге Н.Г., Разу М.Я., Субботин А., Товб А.С., Ципес Г.Л., Шапиро В.Д., и др.

В проектно-ориентированной организации выполнение заказов и решение задач осуществляется в форме проектов, поэтому организационная структура должна поддерживать проектное управление. При этом управление проектами не отменяет и не подменяет другие управленческие процессы в организации, поэтому ее организационная структура должна способствовать гармоничному включению проектного управления в систему управления в целом.

В организационной структуре проектно-ориентированной организации, наряду с функциональными подразделениями, следует выделять структурные звенья по проектному принципу - проектные офисы и проектные команды - для управления проектами и для выполнения комплексов работ, представляющих собой конкретные проекты.

Организационная структура управления проектами должна обеспечивать оптимальное межфункциональное взаимодействие и подчинение разнородных усилий отдельных звеньев достижению конкретных целей. В системе управления проектами вся совокупность функций и работ должна быть подчинена достижению конечной цели системы. В этом состоит назначение организационной структуры такой системы управления.

Организационная структура, кроме того, должна обеспечивать подотчетность руководителей различных уровней и их ответственность за результаты работы, что необходимо для осуществления контроля над деятельностью подразделений предприятия.

Организационная структура, осуществляющая проектную деятельность может варьироваться в диапазоне от функциональной до проектной, причем между этими двумя крайними точками помещаются разные подвиды матричных структур. В зависимости от этого можно выделить следующие типы организационных структур:

- функциональную;



- матричную (слабую, сбалансированная, сильную);
- проектно-целевую [39].

Функциональная организационная структура (рисунок 5), образуется путем выделения организационных звеньев по принципу специализации управленческого процесса по функциональному признаку (производство, исследования и разработки, сбыт, снабжение, закупка, маркетинг, финансы, учет, персонал, административная функция и т.д.)

Сильными сторонами функциональной организационной структуры являются:

- высокая профессиональная специализация;
- практическое отсутствие дублирования усилий;
- высокая координация в рамках отдельных функций;
- высокая эффективность использования ресурсов;
- высокая технологичность выполнения операций;
- перспективы карьерного роста и профессионального развития сотрудников.

В функциональной организационной структуре каждый специалист имеет одного четко выделяемого руководителя. Персонал группируется по специальностям, как, например, производство, логистика, инженерные науки и финансы. Инженеры далее могут быть разделены на функциональные организации, поддерживающие работу основной организации, например, главные инженеры проекта или производственно-технические инженеры. Функциональные организации также выполняют проекты, но содержание проектов ограничено рамками функционального подразделения: инженерный отдел функциональной организации выполняет свои задачи независимо от производственного подразделения или логистического отдела.

Когда новый продукт разрабатывается в функциональной организации, фаза проектирования часто называется проектом проектирования и включает только персонал инженерного отдела.

Когда возникает вопрос, касающийся производства, специалистами отдела подается запрос вверх по иерархической лестнице руководителю своего подразделения, консультирующегося с начальником производственного подразделения. Начальник инженерного отдела затем передает ответ по иерархической лестнице вниз функциональному руководителю.

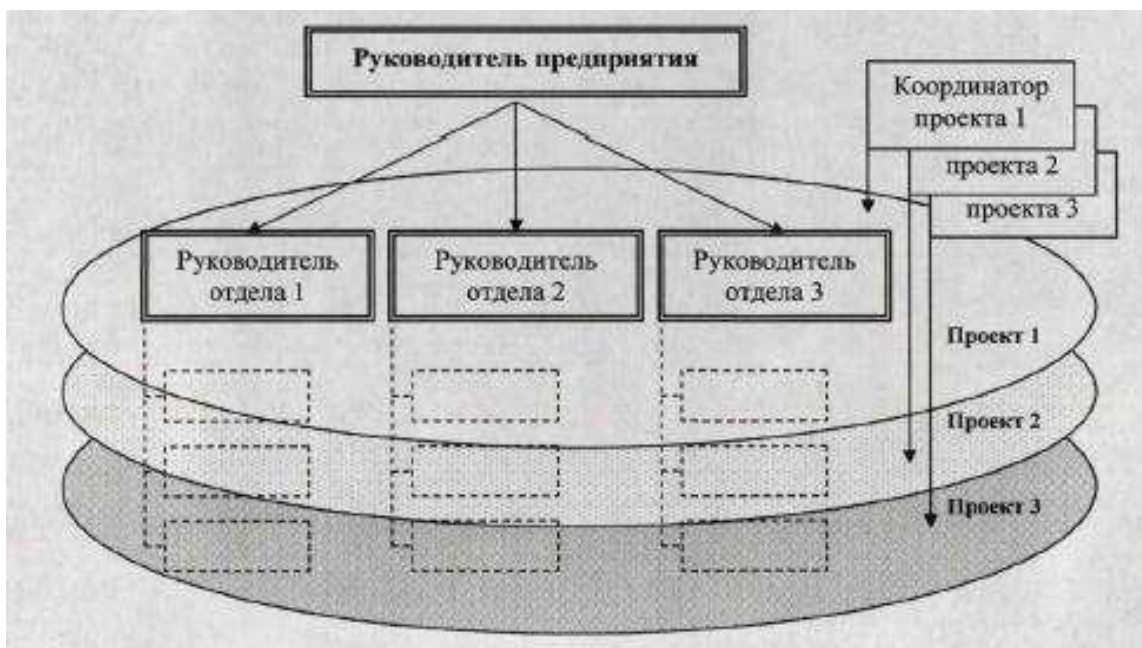


Рисунок 5 - Функциональная организационная структура управления проектом

Однако линейно-функциональные структуры обладают целым рядом недостатков, ограничивающих их использование в проектно-ориентированных организациях:

1. Данные структуры характеризуются наличием проблем межфункциональной координации, что затрудняет управление проектами, в которых задействовано более одного структурного подразделения; для них характерна размытость областей ответственности при решении проблем, требующих участия нескольких функциональных подразделений, что негативно отражается на сроках выполнения проектов и оперативности реагирования на изменения внешней среды;

2. Для работников функциональных подразделений характерно узкопрофессиональное видение проблем, ориентация на цели и задачи своих

подразделений, а не всей организации, отстранение от процесса выработки управленческих решений, что затрудняет координацию их работы по реализации проектов;

3. Задачи координации деятельности функциональных подразделений по управлению проектами ложатся на руководство организации, что перегружает его оперативными вопросами, не позволяя сосредоточиться на задачах стратегического управления;

4. В крупных организациях имеется большое число уровней управления между исполнителями, и лицом, принимающим решения, что замедляет процессы согласования и принятия решений, приводит к затягиванию сроков реализации проектов;

5. Отсутствие у сотрудников достаточной мотивации и ограниченные возможности для профессионального роста в смежных областях;

Приведенные выше недостатки линейно-функциональных структур ограничивают их использование предприятиями, проекты которых носят рутинный характер, их количество невелико, они регулярно повторяются и хорошо изучены, а также в том случае, если проекты ограничены рамками одного функционального подразделения.

В современных условиях недостатки линейно-функциональной организационной структуры преобладают над достоинствами. Такая структура затрудняет управление сложными проектами, не рутинного характера, требующими совместной скоординированной работы специалистов различных функциональных подразделений, так как интересы функциональных руководителей не ограничиваются интересами проекта и могут вступать с ними в противоречия. Кроме того, линейно-функциональная структура оказывается сложно перестраиваемой в условиях динамичных изменений внешней среды и требований производства, характеризующихся усилением давления со стороны потребителей, быстрыми технологическими изменениями.

Полной противоположностью жестко упорядоченным линейно-функциональным структурам управления являются проектные структуры.

Проектные структуры - это структуры управления комплексными видами деятельности, требующими обеспечения непрерывного координирующего и интегрирующего воздействия при жестких ограничениях по затратам, срокам и качеству работ.

В проектной организации члены команд часто собраны в одном месте (рисунок 6). Большая часть ресурсов организации задействована в работах проектов, а менеджеры проектов в значительной степени независимы и обладают большими полномочиями. Проектные организации часто имеют подразделения, называемые отделами, но эти подразделения подотчетны непосредственно менеджеру проекта или выполняют функции обеспечения и поддержки других проектов.



Рисунок 6 - Проектная организационная структура управления

Особенности проектной организационной структуры управления дают ей ряд преимуществ перед остальными структурами:

1. Предоставляет возможность построить эффективную систему управления проектом, обеспечивающую межфункциональную координацию, и позволяющую получать планируемые результаты по конкретному проекту;
2. Наличие в команде специалистов из различных функциональных подразделений способствует выработке комплексного (системного) подхода к

реализации проекта;

3. Позволяет сконцентрировать все усилия членов проектной команды на выполнении конкретного проекта и не отвлекать на другие задачи;

4. Позволяет установить четкую ответственность каждого члена команды проекта за его результаты;

5. По сравнению с иерархическими структурами, в меньшей степени бюрократизирована, решения принимаются в ходе обсуждения со всеми членами команды проекта;

6. Для данной структуры характерна простота и высокая гибкость управления; проектная структура хорошо подходит для решения проблем инновационного характера.

В качестве недостатков проектной организационной структуры управления можно отметить:

1. Продолжительный период формирования проектной команды, приспособления ее членов друг к другу и нормализации взаимоотношений внутри проектной команды;

2. Высокие требования к квалификации, личным и деловым качествам руководителя проекта;

3. Неполная загрузка специалистов, составляющих проектную команду, при одновременно возникающей необходимости в дополнительном наборе персонала в функциональные подразделения;

4. Дублирование существующих в организации функциональных служб;

5. Снижение роли функциональных руководителей;

6. Функциональные специалисты на время реализации проекта выбывают из профессиональной среды, что ослабляет внимание к их технической компетенции, препятствует развитию;

7. Временный характер проектной структуры, неопределенность по поводу будущего лишает специалистов осознания своего места в организации, создает психологическое напряжение внутри команды.

Чаще всего на практике в организациях применяют матричную структуру, особенно эффективны они в тех случаях, когда проекты повторяются, но не являются рутинными.

Характеризуя матричную структуру управления, А.А. Быкова отмечает, что в матричной структуре происходит наложение одной структуры на другую. Причем принципиальным моментом в матричной структуре является подчинение сотрудников двум руководителям одного иерархического уровня [34].

На наш взгляд, под матричной структурой управления следует понимать адаптивную структуру, являющуюся комбинацией двух различных видов организационных структур и характеризующуюся наличием двух линий ответственности.

В основе построения матричной структуры лежит принцип двойного подчинения исполнителей. Члены команды проекта, продолжая работать в своих функциональных подразделениях, временно, на период осуществления проекта, по работам проекта подчиняются руководителю проекта, который выполняет функцию координации работы сотрудников различных функциональных подразделений, задействованных на проекте. При этом сохраняется их подчинение непосредственным руководителям функциональных подразделений, отвечающим за качество работы своих сотрудников. Для поддержки управления проектами создается проектный офис - отдел управления проектами (рисунок 7).

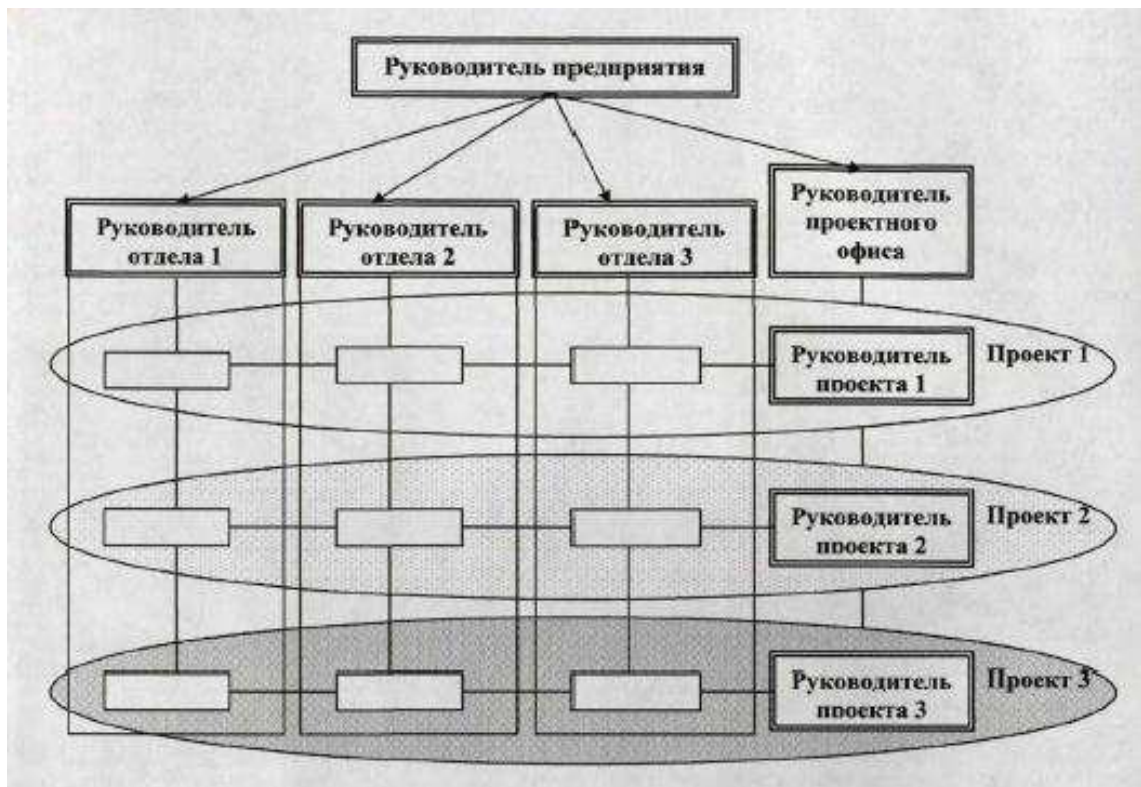


Рисунок 7 - Управление проектами в рамках матричной структуры управления

В зависимости от широты полномочий руководителя проекта выделяют слабую, сбалансированную и сильную (жесткую) матрицы [40; 41].

Слабые матрицы сохраняют многие характеристики функциональной организации и функции менеджера проекта в них скорее соответствуют функциям координатора или диспетчера проектов, а не менеджера.

Аналогично, сильные матрицы обладают многими характеристиками проектных организаций, в них могут быть штатные менеджеры проектов с широкими полномочиями и также входящий в штат управленческий персонал проектов.

В сбалансированной матричной организации осознают необходимость в менеджере проекта, однако в ней он не обладает всеми полномочиями по управлению проектом и финансированием проекта.

Можно заключить, что, будучи комбинацией проектной и линейно - функциональной организационных структур управления, слабая матрица тяготеет к линейно-функциональной структуре, а сильная - к проектной, в том

числе, и по областям применения, и по потенциальным преимуществам и недостаткам.

В качестве положительных сторон матричной структуры управления выделяются следующие:

1. Матричная структура отличается высокой способностью адаптироваться к изменяющимся факторам внешней среды путем изменения баланса между функциональными подразделениями и проектами;

2. Матричная структура поддерживает два направления стратегии одновременно, обеспечивая непосредственное руководство каждым из них и скоординированность их реализации, способствует разрешению конфликтов между стратегическими и текущими проблемами;

3. Обеспечивается лучшая ориентация на проектные цели и потребности клиентов;

4. Сохраняются все преимущества функциональных структур по оптимизации деятельности в функциональных областях;

5. Обеспечивает наиболее эффективное использование как материальных, денежных, так и трудовых ресурсов в целом по предприятию, за счет их перераспределения между проектами;

6. Позволяет перераспределять функциональных специалистов между проектами, избегая дублирования функциональных служб;

7. Наличие как вертикальных, так и горизонтальных связей, способствует профессиональному развитию и совершенствованию работников, повышению качества управляющего персонала, активизации их творческого потенциала за счет участия в принятии решений;

8. Перенос управления операционной деятельностью на уровень отделов и проектов способствует сокращению нагрузки руководства организации;

9. В матричных структурах отсутствует проблема трудоустройства специалистов по завершении проекта, что сохраняет их уверенность в продолжении профессиональной деятельности по завершении проекта.



Недостаточность методической проработки вопросов эффективного применения матричных организационных структур в значительной степени усугубляет их недостатки, к которым относятся:

1. Чрезвычайная сложность в управлении, по причине необходимости сохранения баланса между двумя линиями ответственности; возможность возникновения конфликтов между проектной и функциональной структурами, которые создают большие проблемы при принятии решений по проектам;

2. Необходимость координирования деятельности нескольких проектов по вопросам распределения ограниченных ресурсов;

3. Возникает проблема распределения полномочий и ответственности между руководителями проектов и функциональных подразделений, что при отсутствии должного решения приводит к потере ответственности;

4. Нарушается принцип единоначалия, что дезориентирует персонал, создает напряжение между членами трудового коллектива и вызывает множество конфликтов;

5. Отмечается увеличение управленческого персонала за счет проектных руководителей и удлинение сроков принятия решений из-за необходимости многочисленных согласований, что приводит к росту накладных расходов;

6. Высокие требования к квалификации работников и организационной культуре предприятия.

Несмотря на сложность и неоднозначность суждений по вопросу эффективности использования матричных структур, они находят все более широкое применение в управлении проектно-ориентированной деятельностью.

Основными недостатками матричной структуры управления, являются наличие двух линий ответственности и нарушение принципа единоначалия, вследствие одновременного подчинения сотрудников нескольким руководителям. Эти недостатки в наибольшей степени проявляются в случае сбалансированной матрицы. Именно наличием указанных недостатков специалисты объясняют сложность, а порой и невозможность применения

данного вида структур на практике.

Так, Л. Маллинз указывает: «двойная подчиненность приводит к путанице и конфликтам: избыточность каналов связи порождает информационную путаницу и дублирование обязанностей, что, в конечном счете, ослабляет личную подотчетность» [42].

Опыт применения матричных структур показывает, что эффективное их использование требует от организации высокого уровня корпоративной культуры и квалификации сотрудников, а также совершенствования экономических отношений, методов планирования, контроля распределения ресурсов и оценки результатов работы.

Ни регламентация, ни перекалывание ответственности за принятие решений на плечи руководителей, не могут быть действительно эффективными в условиях структуры, которая, по мнению Г. Минцберга «узаконивает конфликты» [43]. Конфликты не будут возникать, или будут быстро решаться, только в том случае, если обе стороны будут материально заинтересованы в работе на общий результат.

Необходимо обеспечить личную заинтересованность функциональных руководителей не только в выделении в команду управления проектом квалифицированного сотрудника, но и в результатах его работы на проекте. Кроме того, принимаемые функциональными руководителями решения по распределению ресурсов должны опираться на целевые показатели подразделений.

Эффективным способом реализации данного подхода, на наш взгляд, может стать внедрение на предприятии системы бюджетирования, адаптированной под специфику проектно-ориентированной деятельности.

Таким образом, построение системы бюджетирования на предприятии во многом зависит от организационной структуры управления. Проведенное автором исследование и практический опыт позволяют утверждать, что наибольшие сложности возникают при внедрении бюджетирования и разработке схем мотивации именно на предприятиях с матричной структурой

управления, так как присутствует двойное подчинение, которое сопровождает борьбу за ресурсы. В таком случае, конфликты не будут возникать, или будут быстро решаться, если обе стороны будут материально заинтересованы в работе на общий результат. Необходимо обеспечить личную заинтересованность функциональных руководителей не только в выделении в команду управления проектом квалифицированного сотрудника, но и в результатах его работы на проекте.

В связи с этим в проектно-ориентированных компаниях для решения данной проблемы необходимо построить систему бюджетирования с выделением центров финансовой ответственности: в каждом центре выделить компетентное ответственное лицо за выполнение поставленных задач, что позволит достичь сплоченности сотрудников при реализации проектной деятельности компании.

### **1.3 Система бюджетирования в проектно-ориентированном управлении**

В последние годы в России исследователями и практиками все больше внимания уделяется управлению проектами, как самостоятельной сфере профессиональной деятельности. Многие проектно-ориентированные предприятия уже применяют методы и модели проектного управления в своей деятельности. При этом процессы управления стоимостью проектов включают, в том числе, и бюджетирование проектов - установление целевых показателей затрат на их реализацию.

Однако на сегодня не представлены результаты комплексных исследований, посвященных рассмотрению вопросов бюджетирования по управлению проектно - ориентированной деятельностью. Выше сказанное определяет особую актуальность исследования организационно - методических вопросов постановки бюджетирования в проектно-ориентированных

компаниях, в том числе описание особенностей и принципов построения финансовой структуры для данных организаций.

Одной из основных особенностей бюджетирования является управление по центрам ответственности с помощью бюджетов. Поэтому при постановке системы бюджетирования ключевая роль принадлежит формированию финансовой структуры предприятия, так как именно звенья финансовой структуры являются объектами бюджетирования.

На проектно-ориентированных предприятиях с матричными структурами ЦФО могут быть выделены на уровне предприятия, функциональных подразделений и проектов. При этом функциональные подразделения могут быть разделены на три группы (рисунок 8):

- производственные подразделения;
- проектный офис;
- административные подразделения.

При построении финансовой структуры для предприятий с проектно - ориентированной матричной структурой управления, как правило, выбирается один из двух подходов выделения ЦФО по уровням управления.

Первый подход заключается в построении финансовой структуры по функциональному признаку. В этом случае в качестве ЦФО выделяют функциональные подразделения предприятия (производственные и административные), бюджеты формируют в разрезе функциональных подразделений. Ответственными за выполнение плановых бюджетов назначаются руководители функциональных подразделений. Финансовая структура предприятия с матричной организационной структурой в данном случае соответствует линейно-функциональной структуре управления.

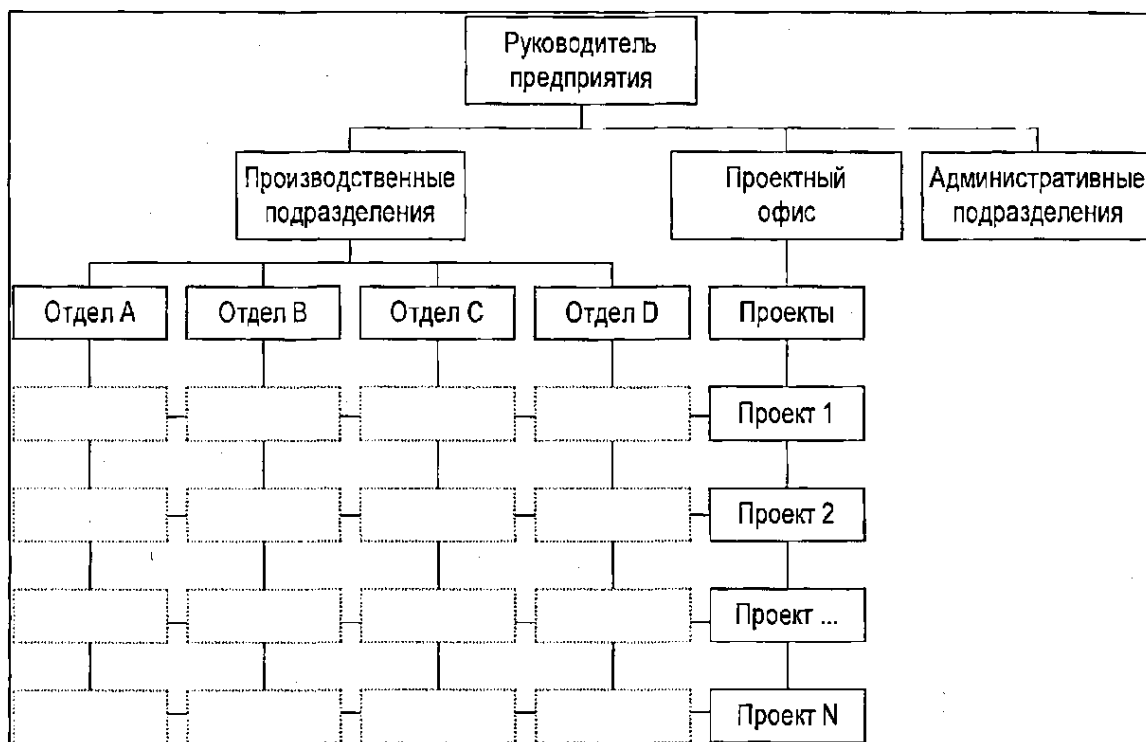


Рисунок 8 - Линейно-функциональная финансовая структура проектно-ориентированной компании

Несмотря на простоту построения системы бюджетирования, данный подход не учитывает проектно-ориентированный характер организации, а, следовательно, имеет крайне ограниченную область применения. Как правило, выделение в качестве ЦФО функциональных подразделений используется в организациях со слабой матрицей, где управление членами команды проекта осуществляется не напрямую, а через руководителей производственных подразделений. При таком подходе затруднен контроль затрат по проектам, не исключена рассогласованность в работе подразделений при выполнении отдельных проектов, что приводит к увеличению затрат и сроков выполнения заказов.

Второй подход предполагает выделение в качестве ЦФО проектов, осуществляемых компанией (рисунок 9). Бюджеты формируются в разрезе проектов компании. Финансовая структура предприятия с матричной организационной структурой в данном случае соответствует проектной структуре управления.

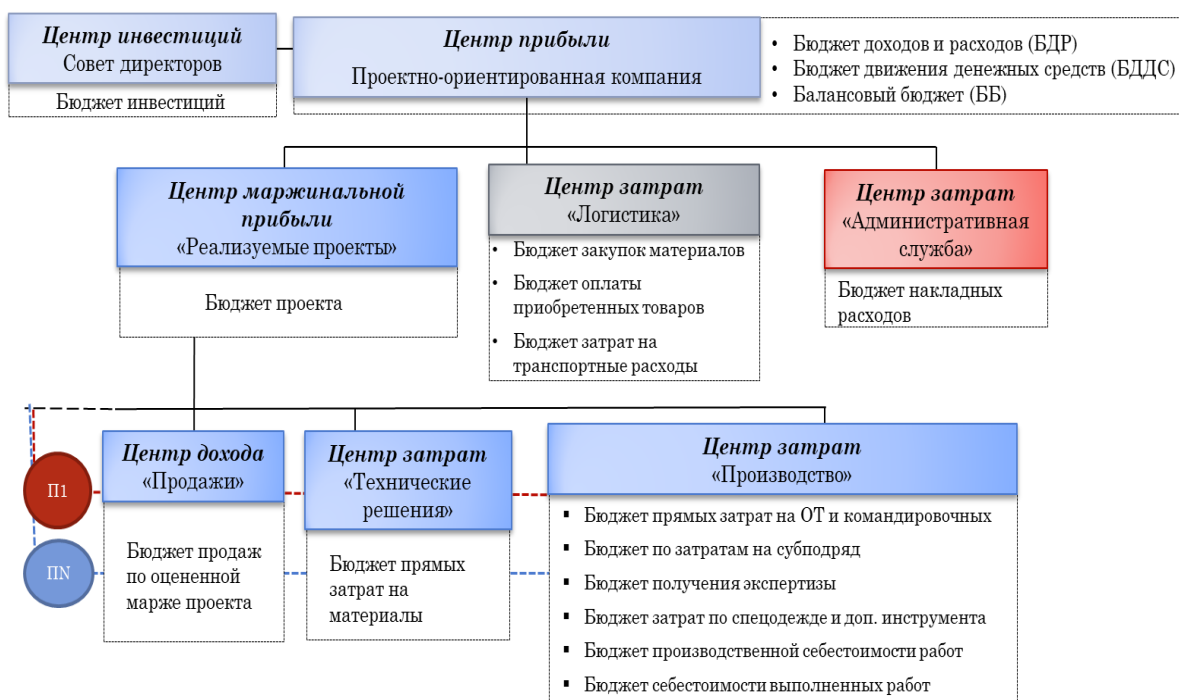


Рисунок 9 – Матричная финансовая структура проектно-ориентированной компании

На рисунке 9 мы видим, что нулевой уровень финансовой структуры формируется проектно-ориентированной компанией, которая является центром прибыли, и советом директоров, которые является центром инвестиций.

Первый уровень формируется административной службой, отделом логистики и финансов, которые являются центром затрат.

Второй уровень формируется реализуемыми проектами, которые являются центром маржинальной прибыли, так как в части бюджета по проектам выполняется расчет прямых затрат, которые непосредственно связаны с производством работ.

Таким образом, в проектно-ориентированных компаниях отдел производства является центром маржинальной прибыли, которой отображает чистую прибыль от реализации каждого проекта, с вычетом затрат на них, тогда как в производственной организации отдел производства является центром затрат, которой консолидирует и контролирует затраты на производство продукции. В таком случае, это основное отличие процесса бюджетирования в проектной компании в отличие от производственной.

Данный подход является наиболее оптимальным для проектно-ориентированных компаний, так как он учитывает проектную ориентацию предприятия, позволяет оптимизировать портфель проектов, однако, как и предыдущий вариант финансовой структуры, имеет крайне ограниченную область применения. Выделение проектов в качестве ЦФО приемлемо для предприятий с сильной матрицей, где менеджер проекта обладает максимальными полномочиями, а, следовательно, и несет полную ответственность за реализацию проекта.

На основе построенной финансовой структуры, в проектно-ориентированной компании составляются операционные бюджеты для отдельных проектов и финансовые (БДР, БДДС и ББ).

В течение жизненного цикла проекта бюджет проекта проходит различные фазы своего развития, постепенно конкретизируется, уточняется и дорабатывается.

Различным стадиям жизненного цикла проекта соответствует разный уровень проработки бюджетов, которые могут быть классифицированы следующим образом:

- предварительный бюджет;
- утвержденный бюджет;
- текущий (оперативный) бюджет;
- исполнительный (фактический) бюджет.

В период предконтрактных исследований и проработок на этапе формирования концепции проекта разрабатываются основные показатели предварительного бюджета, определяемые на основе предварительных данных предпроектных разработок, включаемых в конкурсную заявку (технико-экономическое предложение) с целью оценить финансово - экономические показатели проекта при разных вариантах прогноза итогов конкурса (переговоров с заказчиком).

Предварительный бюджет составляется после подписания договора генерального подряда, на основе условий, согласованных в договоре (цена,

график платежей, календарный график, этапы, объемы и состав работ, прочие условия), а также имеющейся на момент начала организации работ по проекту проектно-сметной документации. В предварительном бюджете выделяется раздел, касающийся планирования работ и затрат этапа проектирования и подготовки строительно-монтажных работ, который подлежит разработке с большей детализацией и степенью обоснования, чем показатели этапа строительства.

В процессе осуществления подрядных тендеров, проведения переговоров и планирования расчетов с подрядчиками и поставщиками предварительный бюджет постепенно уточняется и утверждается официальный бюджет проекта.

Утверждаемый бюджет составляется на основе разработанной проектно-сметной документации, проекта производства работ и данных заключенных договоров подряда и поставок с организациями-исполнителями. После того как бюджет обрел официальный статус, он становится базовым, с которым сравниваются фактические результаты выполнения проектов.

Классификация видов бюджетов проекта в зависимости от стадии жизненного цикла проекта дана в таблице 2. В Таблице указано целевое назначение разных видов бюджетов проекта, а также уровень проработки (величина погрешности) бюджета на каждой из стадии цикла. Бюджет проекта подлежит разработке на весь период реализации проекта с разбивкой по годовым и месячным плановым периодам, что позволяет увязывать показатели бюджета проекта с показателями годового бюджета компании.

Таблица 2 - Классификация видов бюджетов в зависимости от стадии проекта

Стадии жизненного цикла проекта	Виды бюджетов	Назначение бюджетов	Погрешность
Концепция проекта	Основные показатели плана (бюджета)	Предварительное планирование платежей и потребности в финансах	25-40%



## Окончание таблицы 2

Стадии жизненного цикла проекта	Виды бюджетов	Назначение бюджетов	Погрешность
Обоснование сметы затрат	Предварительный план (бюджет)	Обоснование статей затрат и планирование потока финансовых платежей	15-20%
Технико-экономическое обоснование проекта			
Тендеры, переговоры и контракты	Уточненный план (бюджет)	Планирование расчетов с подрядчиками и поставщиками	8-10%
Разработка рабочей документации	Утвержденный план (бюджет)	Директивное ограничение использования ресурсов	5-8%
Реализация проекта	Текущий (оперативный) бюджет Исполнительный (фактический) бюджет	Управление стоимостью (учет и контроль)	0-5%
Сдача объекта в эксплуатацию			
Завершение проекта			

Бюджет проекта разрабатывается в составе следующих планов (рисунок 10):



Рисунок 10 - Состав и структура бюджета проекта

1) Бюджет доходов и расходов проекта (план прибыли и убытков).

В данном разделе (экономической части) бюджета должны также разрабатываться частные бюджеты (сметы) по отдельным видам расходов и доходов, в т.ч. следующие обязательные частные бюджеты:

- бюджет расходов в разрезе пусковых объектов (этапов, комплексов работ) - разрабатывается для комплексных проектов;
- бюджет расходов проекта в разрезе организаций-исполнителей;
- бюджет затрат на обеспечение проекта материально-техническими ресурсами;
- бюджет административно-хозяйственных расходов по управлению проектом.

2) План движения денежных средств по проекту, основанный на графиках платежей, определенных в договоре генерального подряда, договорах субподряда и других расходных договорах.

В данный раздел (финансовая часть) бюджета проекта могут быть включены дополнительные таблицы, обосновывающие при выявлении кассовых разрывов в плане движения денежных средств потребность в заемных средствах и источники таких средств, а также обосновывающие финансовые издержки на привлечение заемных средств.

в) производственная программа (план) проекта.

В данный раздел (производственная часть) включается генеральный календарный план-график выполнения работ, план-график выполнения поставок, проектных и строительно-монтажных работ, показатели объемов работ в натуральных показателях, ведомость материально-технических ресурсов, лист привязки исполнителей к объемам и графику выполнения работ, другие производственные планы.

Бюджет доходов и расходов по проектам является основным плановым документом в проектном бюджетировании в проектно-ориентированной компании. Он показывает соотношение всех доходов и расходов по проектам в

плановом периоде, устанавливает целевые показатели прибыли, позволяет проанализировать и определить резервы формирования и увеличения прибыли.

Цель формирования бюджета доходов и расходов по проектам состоит в обосновании размера планируемой компанией прибыли и обеспечении ее получения в процессе выполнения плана за счет управления доходами и расходами проектов.

Бюджет доходов и расходов формируется на следующих уровнях управления:

- на уровне отдельного проекта - бюджет доходов и расходов проекта;
- на уровне портфеля проектов - сводный бюджет доходов и расходов проектов;
- на уровне компании в целом - консолидированный бюджет доходов и расходов компании.

Графическое отображение бюджетной структуры проектно-ориентированной организации представлено на рисунке 11.

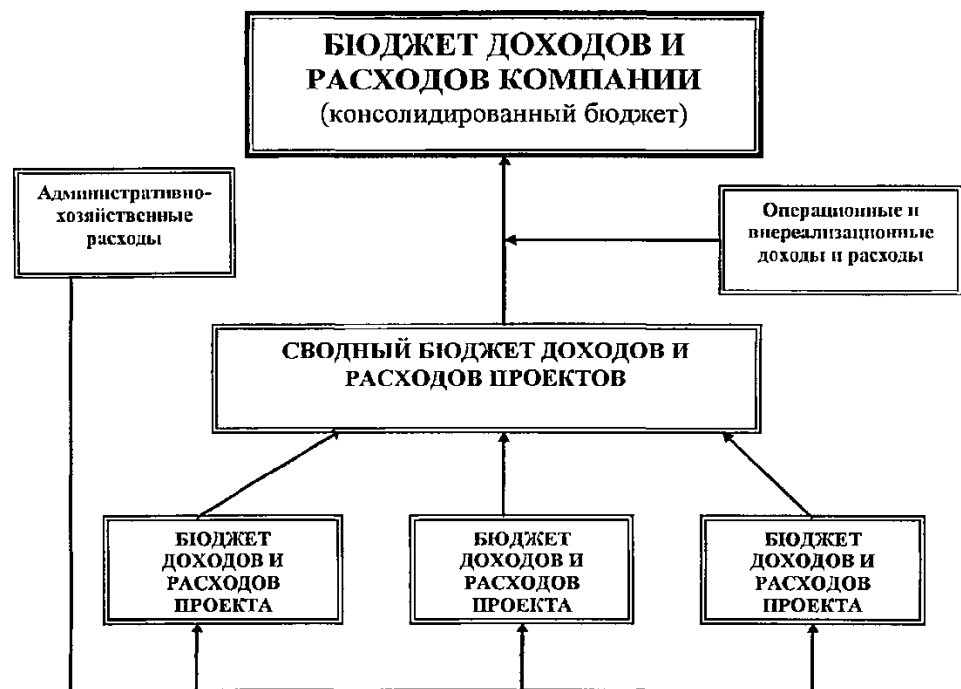


Рисунок 11 - Бюджетная структура проектно-ориентированной организации

Из рисунка 11, сделаем вывод, что сводный бюджет доходов и расходов проектов:

- обобщает данные деятельности всех групп по управлению проектами и показывает эффективность деятельности офиса по управлению проектами;
- устанавливает лимиты (нормативы) основных видов расходов, показатели эффективности (рентабельность) для проектного офиса;
- позволяет проанализировать и определить резервы снижения себестоимости, повышения рентабельности, формирования и увеличения прибыли, оптимизации административно-хозяйственных расходов групп по управлению проектом и компании в целом.

Принципы группировки статей доходов и расходов определяются, исходя из специфики проектно-ориентированной компании, являющейся инженерно-строительной организацией.

К прямым производственным (материальным) затратам компании относятся все затраты, которые непосредственно могут быть связаны с выполнением работ, услуг по исполнению договоров, заключенных с заказчиками. Прямые производственные (материальные) затраты по проекту включают затраты на оплату работ (услуг) как сторонних организаций, так и организаций, входящих в состав компании, а также затраты на материально-техническое обеспечение проектов.

Прочие затраты компании которые не могут быть прямо отнесены на выполнение работ, услуг по проектам, включая расходы на оплату труда групп по управлению проектами относятся к административно-хозяйственным затратам.

Варианты расшифровки статей доходов и расходов проекта и сводного бюджета доходов и расходов по проектам даны в приложении А.

Формирование бюджетов и управление с их помощью проектами выполняются в следующем порядке:

- 1) Планирование (разработка бюджетов);

Компания устанавливает цели своего развития (производственную программу), затем на основе указанных целей соответствующие линейно - функциональные подразделения компании формируют по своим статьям следующие бюджеты:

- бюджет доходов и расходов проекта, в т.ч. нарастающим итогом;
- сводный бюджет доходов и расходов проектов;
- консолидированный бюджет доходов и расходов компании, с выделением соответствующих показателей по проектам.

Подготовленные и согласованные бюджеты после анализа на соответствие поставленным целям и установленным ограничениям утверждаются руководством и становятся директивными документами, обязательными для исполнения всеми подразделениями компании.

Общая схема планирования (разработки бюджетов) показана на рисунке 12.

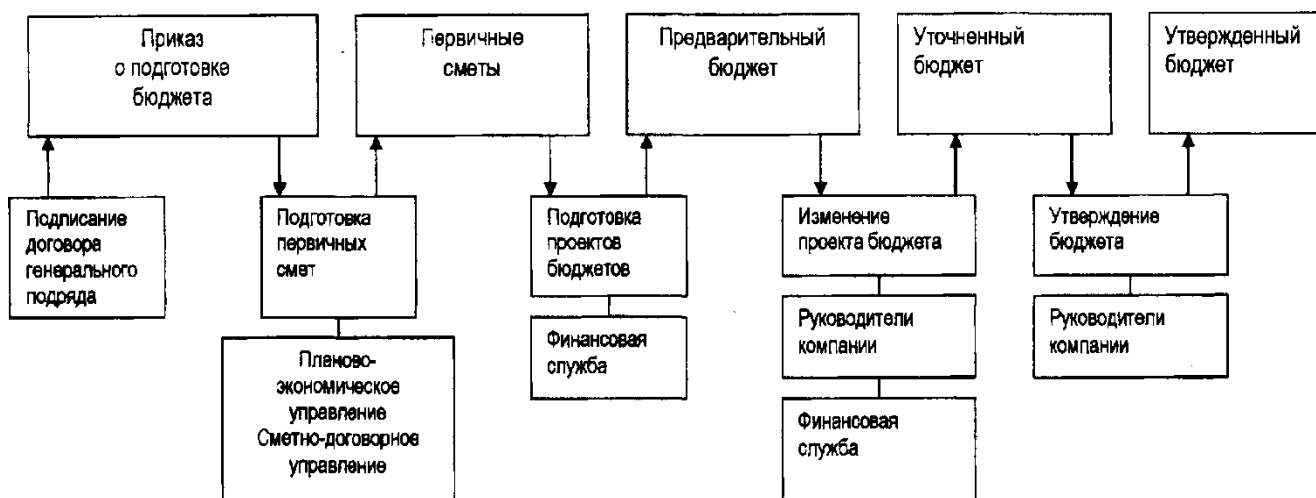


Рисунок 12 - Общая схема планирования (разработки бюджетов) в компании

2) Учет исполнения бюджетов и контроль отклонений от плановых значений;

На данном этапе осуществляется выполнение следующих функций:

- выявление отклонений отчетных данных от плановых;

- оценка отклонения с точки зрения влияния на запланированный результат;
- определение характера отклонений и их причины, которые могут быть как внутренними, так и связанными с непредвиденными изменениями внешних условий;
- подготовка рекомендаций и возможных управленческих решений на основе анализа отклонений по корректировке планов и бюджетов.

### 3) Анализ исполнения бюджетов и принятие управленческих решений.

Анализ осуществляется на всех стадиях формирования и исполнения бюджетов - как на плановой, так и на отчетной, включая, промежуточные этапы (неделя, месяц, квартал), поэтапные работы и завершение бюджетного периода (год). Данные анализа используются для принятия управленческих решений в текущем режиме, а также корректировки действующих и перспективных планов.

Реализация бюджетного процесса осуществляется в рамках определенной организационной модели, которая определяет основных участников процесса, распределение функций и ответственности между участниками.

Основными участниками процесса проектного бюджетирования в проектно-ориентированных организациях, имеющих проектную структуру управления, являются:

- собственники компании;
- генеральный директор компании;
- бюджетный комитет (топ-менеджеры компании);
- департамент (офис) по управлению проектами;
- руководители и специалисты групп по управлению проектами, включенные в процессы планирования (бюджетирования) проектов;
- другие структурные подразделения и их специалисты, на которые возложены планово-финансовые полномочия в рамках бюджетного процесса.

Независимо от типа организационной структуры в любой компании выполняются три основные функции: бухгалтерская, планово-экономическая и финансовая. Соответственно в компании существуют соответствующие подразделения: бухгалтерия, планово-экономическое и финансовое подразделения. Все эти три подразделения принимают активное участие в бюджетировании.

Укрупненное распределение функций бюджетирования проектов по основным группам участников бюджетного процесса дано в приложении Б.

За генеральным директором компании закрепляются такие важные функции, как утверждение бюджетов и результатов план-фактного анализа. Гендиректор должен принимать активное участие в бюджетном процессе, особенно на этапе постановки и внедрения системы, так как без его поддержки внедрения может не произойти.

Функция утверждения бюджетов остается за гендиректором, которому должен предоставляться полный пакет бюджетов. Процесс утверждения бюджетов начинается с рассмотрения финансовых бюджетов и оценки плановых значений.

Общее руководство бюджетным процессом в компании, осуществление контроля за функционированием бюджетного процесса и выполнением соответствующих нормативных документов участниками бюджетного процесса осуществляется финансовым директором компании.

Финансовый директор вместе с возглавляемым им финансовым управлением должен управлять всеми подразделениями, принимающими участие в процессе бюджетирования. Управление подразделениями осуществляется через соответствующих руководителей. Финансовое управление осуществляет координацию действий всех подразделений в процессе бюджетирования. Главный бухгалтер также должен быть подчинен финансовому директору.

Планово-экономическое управление во главе с его руководителем выступает координатором процесса производственного планирования проектов,

обеспечивает разработку производственной программы, основного бюджета компании на очередной плановый период, в котором в том числе выделяются показатели бюджетов проектов. Планово-экономическое управление курирует работу производственно-экономических подразделений компании, а также департамента по управлению проектами.

Департамент по управлению проектами осуществляет текущее управление процессом проектного планирования (бюджетирования). В его функции входят взаимодействие с участниками бюджетного процесса по вопросам планирования (бюджетирования); проведение регламентирующих мероприятий, обеспечивающих успешный ход бюджетного процесса; оперативный контроль за ходом бюджетного процесса, обработка и анализ плановой и отчетной информации в сроки, предусмотренные нормативными документами.

Непосредственную работу по разработке бюджета проекта осуществляет соответствующая группа по управлению проектом, которая формируется и функционирует в соответствии с установленным в компании регламентом по управлению проектами.

Ответственным исполнителем планового (бюджетного) процесса от каждого структурного подразделения компании является его руководитель. Руководитель структурного подразделения обеспечивает со стороны данного структурного подразделения выполнение всех плановых (бюджетных) процедур в заданные сроки и в должном объеме.

Для того, чтобы все участники бюджетного процесса работали слаженно, необходима четкая регламентация всех действий и контроль за исполнением регламентов. Поэтому важнейшими условиями эффективной работы системы бюджетирования в компании является, во-первых, наличие самого регламента бюджетирования, во-вторых, его четкое исполнение.

Таким образом, первая глава была посвящена рассмотрению основных теоретических аспектов по вопросу построения системы бюджетирования в проектно-ориентированной компании. Было определено, что построение



системы бюджетирования на предприятии во многом зависит от организационной структуры управления. Проведенное автором исследование и практический опыт позволяют утверждать, что наибольшие сложности возникают при внедрении бюджетирования именно на предприятиях с матричной структурой управления, так как присутствует двойное подчинение, которое сопровождает борьбу за ресурсы. Система бюджетирования позволит структурировать выполнение производственных функций за каждым компетентным сотрудником, позволяя тем самым оптимизировать функции планирования и контроля деятельности компании.

Помимо этого, в данной работе были рассмотрены особенности и принципы построения финансовой структуры для проектно-ориентированных организаций, а также было определено и научно обосновано, что принцип построения финансовой структуры на производственной организации и проектной значительно отличаются. В производственной организации отдел производства является центром затрат, которой консолидирует и контролирует затраты на производство продукции. Однако, в проектно-ориентированных компаниях отдел производства является центром маржинальной прибыли, которой отображает чистую прибыль от реализации каждого проекта, с вычетом затрат на них. Тем самым, в данной работе был разработан механизм по выделению центров финансовой ответственности для проектной компании.

## **2 Анализ проектного подхода и бюджетного управления в проектно-ориентированной организации «ООО Фирма «Синтез-Н»**

### **2.1 Общая характеристика ООО Фирма «Синтез Н»**

Группа компаний «Синтез Н» – крупная инженерно-строительная организация, реализующая крупные проекты в 27 регионах России: от Крыма до Сахалина.

Компания работает с 1991 года, за это время было реализовано более 8500 проектов различной степени сложности. В число заказчиков входят предприятия корпораций «Росатом», «Русгидро», «Транснефть», «Роснефть», «РУСАЛ», «Норильский никель», «Ростелеком», «АЛРОСА» и другие.

Основными видами деятельности являются:

- проектирование (проектная и рабочая документация по всем подсистемам);
- промышленная автоматизация (АСУ ТП, промышленное оборудование);
- информационные технологии (сети связи, вычислительная техника);
- системы безопасности (видеонаблюдение, контроль доступа, охранно-пожарные сигнализации, пожаротушение, системы оповещения);
- капитальный ремонт зданий и сооружений (строительно-монтажные работы);
- вентиляция, кондиционирование, отопление (климатические системы);
- электротехнические работы (электроснабжение, освещение, бесперебойное электропитание, электрические сети);
- производство электрощитового оборудования (НКУ Faráda: шкафы и щиты управления, трансформаторные подстанции КТП);

– сервисное обслуживание (ТО и ремонт оргтехники, слаботочных систем).

В связи с широким спектром направления деятельности «Синтез Н» образовалась группа компаний:

1. ООО Фирма «Синтез Н» - головная компания, основным видом деятельности которой является проектирование, а также реализация проектов – строительного-монтажные и пуско-наладочные работы. Филиальные подразделения компании представлены в Норильске и Москве;

2. «СНТехнологии» («РИЦ») производит низковольтные комплектные устройства (НКУ) марки Farada. Большое количество производимых шкафов реализуется для Фирмы «Синтез Н»;

3. «Ключ» - балансодержатель группы компаний, сегодня он предоставляет в аренду помещения для Фирмы «Синтез Н».

За годы своего существования на рынке фирма не раз меняла специфику деятельности. С 1991 года занималась разработкой программного обеспечения для узкого круга клиентов в Зеленогорске. Затем компания стала поставлять компьютеры и оказывать консультационные услуги.

С 2010 года компания начала развивать направление по созданию систем безопасности. Реализуются такие знаковые проекты, как Красноярская и Саяно-Шушенская ГЭС, Березовская ГРЭС, "Норильский никель", "РУСАЛ" и др. При этом фирма окончательно выходит на рынки регионов Сибирского федерального округа, и становится межрегиональной многопрофильной инженерно-строительной компанией, запуская собственное производство электрощитового оборудования под маркой Farada.

С 2020 года фирма продолжала расширять функционал своей работы, формировала портфель заказов проектами с бюджетом в сотни миллионов рублей, происходила переориентация целевой группы на предприятия корпораций с доходом выше среднего.

Но стоит отметить, что на сегодняшний день, компания сталкивается с множеством финансовых проблем, особенно это проявляется при

возникновении ситуации переноса срока по выполнению работ проекта, со стороны заказчика выплаты приостанавливаются, следовательно, возникают кассовые разрывы, когда собственных средств становится недостаточно для покрытия текущих обязательств.

Целью компании на ближайший период является обеспечение роста EBITDA до 287 млн. руб. к 31.12.2020.

Задачи, которые компания ставит для достижения цели:

1. Концентрация на реализацию крупных долгосрочных проектов с бюджетом от 1 млрд. руб. и сроком реализации от 1 года;

2. Накопление нематериальных активов для улучшения эффективности реализации проекта и использования пула подрядчиков;

3. Фокусировка на 3 наиболее прибыльных и перспективных направления: строительство мостов и дорог, комплексных систем безопасности для промышленных объектов, монтаж и сервисное обслуживание дизель-генераторных установок (ДГУ);

4. Выделение Производственного департамента в отдельный бизнес с заданными показателями роста и эффективности деятельности;

5. Формирование системы специальных фондов для устойчивости бизнеса: резервного фонда и фонда развития, определить доходность инвестиций 20% на вложенный капитал;

6. Расширение штата сотрудников. Привлечение высококвалифицированного персонала с опытом более 6 лет, молодых специалистов с обеспечением внутреннего обучения.

Мы видим, что на корпоративном уровне компания ориентируется на стратегию концентрированного роста – расширение географии рынка и переориентация на сотрудничество с более крупными заказчиками, формируя общий портфель проектов с бюджетом более 2 млрд. руб.

В организационной структуре компании выделено три основных блока, объединяющих в себя множество отделов (приложение В).

Первый блок, находится в непосредственном подчинении генерального директора. В него входят финансовый, исполнительный департаменты, а также департамент по стратегическому развитию. Также генеральному директору подчинены два заместителя, которые поделили между собой сферы управления организацией по функциональным областям. Один курирует отделами, часть работ которых заключается в предварительном этапе реализации проекта – управление продажами и технической составляющей проектов. Вторым заместителем управляет департаментами, непосредственно вовлеченных в процесс реализации проектов (логистика, производство, защита ресурсов и сервис).

Несмотря на линейно-функциональное деление фирмы, не стоит забывать, что ее деятельность все же заключается в разработке и реализации проектов. Непосредственно, вся проектная деятельность, и ее ответственные лица, располагаются в производственном департаменте. Если рассмотреть организационную структуру (приложение Г), то ее целесообразней классифицировать как матричную. Любой процесс в фирме закрепляется за каким-либо проектом. К примеру, приобретение любого материала, единицы оборудования, машины в программе «1С: УПП» отмечается как часть конкретного проекта.

В целом в компании работает 444 человек. Из них 30% состоят на руководящих должностях, что является допустимой долей для такой численности штата рабочих.

При этом персонал обладает высоким уровнем профессиональной подготовки:

- 80% сотрудников имеет высшее профессиональное образование, остальные 20% – средне-специальное образование;

- средний опыт работы сотрудников в строительной сфере составляет 9,7 лет (рисунок 13), что указывает на опытность персонала;

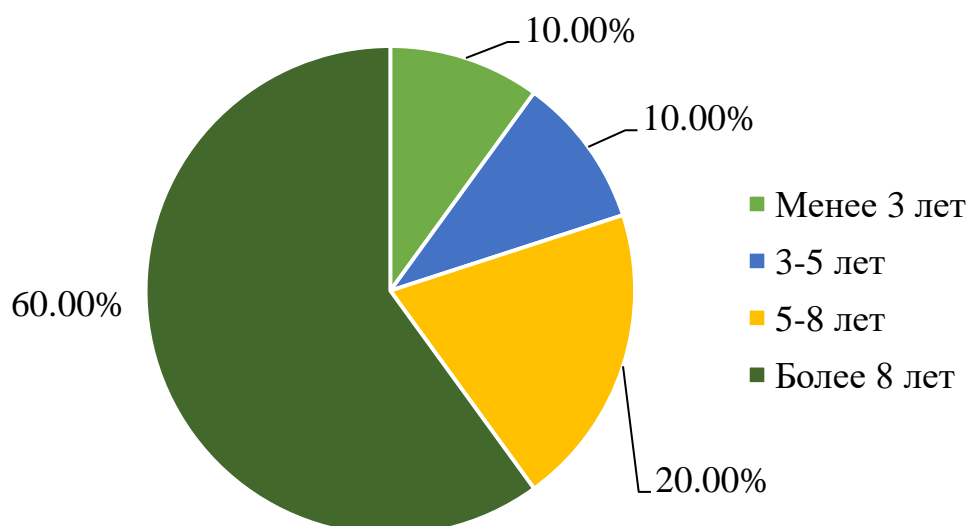


Рисунок 13 – Структура персонала по стажу работы в ООО Фирма «Синтез-Н»

– средний возраст персонала составляет 40,7 лет, что указывает на довольно молодую структуру сотрудников, следовательно, в компании имеется высокий уровень готовности персонала к внедрению новых технологий, внесению организационных изменений;

Проведем анализ основных финансовых показателей компании, который позволит определить уровень эффективности функционирования компании, а также её инвестиционную привлекательность.

Таблица 3 – Анализ ликвидности ООО Фирма «Синтез-Н»

Показатель	Формула расчета	2017	2018	2019	$\Delta$ (2019 к 2018)
1. Коэффициент текущей ликвидности (покрытия) $K_{п} \geq 2$	$(ЗЗ+ДС+ДБ)/ КСО$	1,89	1,70	1,12	-0,58
2. Коэффициент абсолютной ликвидности $Ка.л. \geq 0,2$	$ДС/ КСО$	0,04	0,22	0,25	0,03

Из таблицы 13, видим, что коэффициент текущей ликвидности с 2017-2019 гг. не соответствует оптимальному значению, происходит ежегодное снижение показателя, что говорит о постепенной утрате платежеспособности компании.

В 2019 г. ситуация вполне критична, так как коэффициент текущей ликвидности = 1.12(<2), что требует на следующий год уменьшить темп роста КСО.

Коэффициент абсолютной ликвидности показывает, что в 2019 г. компания способна погасить 25% КСО за счет свободных денежных средств.

Таблица 4 – Анализ финансовой устойчивости ООО Фирма «Синтез-Н»

Показатель	Формула расчета	2017	2018	2019	Δ (2019 к 2018)
1. Коэффициент финансовой устойчивости, К ф. $\geq 0,8 - 0,9$	ИСС/ В	0,47	0,42	0,14	-0,28
2. Коэффициент соотношения собственных и заемных средств	ИСС/ (ДЗС+КСО)	0,90	0,71	0,16	-0,56

Из таблицы 4, видим, что коэффициент финансовой устойчивости не соответствует оптимальному значению и ежегодно снижается, что говорит о нестабильности в получении дохода компанией от своей деятельности.

Компания в основном развивается за счет заемных средств. В 2019 г. доля собственных в заемных средствах составляет 16%, что говорит о чрезмерной закредитованности компании.

Таблица 5 – Анализ рентабельности ООО Фирма «Синтез-Н»

Показатель	Формула	2017	2018	2019	Δ (2019 к 2018)
Чистая рентабельность от реализуемых проектов	ЧП/ Выручка от продаж	2,5%	2,5%	2,4%	-0,1%
Рентабельность активов (ROA)	ЧП/Валюта А	4,4%	4,8%	3,0%	-1,8%
Рентабельность продаж (ROS)	Прибыль от продаж/ Выручку от продаж	6,3%	4,2%	6,3%	2%
Рентабельность всего капитала, общая рентабельность	ЧП/ ((Вн.г.+Вк.г.)/2)	-	5,4%	4,6%	-0,8%

Из таблицы 5, видим, что чистая рентабельность снижается, что говорит о снижении дохода от реализуемых проектов компании.

ROA снижается, что говорит о снижении отдачи от активов. Это происходит по причине неэффективного управления активами предприятия, а также увеличения заемных средств.

ROS растет, но при этом рентабельность всего капитала падает, то есть при вложении денежных средств, компания получает меньше прибыли от своей деятельности.

По поведенному финансовому анализу, можно сделать вывод, что компания в большей степени заключает договоры на реализацию проектов на невыгодных условиях с низкой маржинальностью. Также наблюдается рост краткосрочной задолженности и нехватки свободных денежных средств для покрытия обязательств, что и привело к кассовым разрывам. Таким образом, компания должна либо увеличивать доход, либо сокращать затраты, которые возможно сократить. К примеру, для сокращения затрат можно применить следующие управленческие решения:

1. Сокращение штата сотрудников компании (позволит снизить затраты на фонд оплаты труда). Данное решение в большей степени применить к управленческому персоналу и оставить более квалифицированных специалистов, а рабочий персонал все-таки стараться не сокращать и применять мотивацию к своевременному выполнению работ на объектах.

2. Снизить использование арендованных площадей. В последствии сокращения управленческого штата персонала, будет иметься возможность снизить затраты на аренду, и перевести персонал в одно помещение.

3. Продажа собственной техники. Получение денежных средств от продажи некоторых активов позволит погасить просроченную задолженность перед контрагентами.

А вот по поводу, получения дополнительных заемных средств за счет кратко - или долгосрочных кредитов выглядит маловероятным в виду низкой финансовой устойчивости.



Стратегия компании формулируется на основании анализа внутренней и внешней среды. Для выявления возможностей и угроз фирмы проведем анализ микро- и макросреды.

Проанализируем микросреду ООО Фирма «Синтез Н». Для анализа применим пять сил Портера:

1. Конкуренция внутри отрасли;

Не смотря на сложность входа в отрасль, компаний – конкурентов существует крайне много. Каждая организация создаёт конкурентные преимущества, чтобы выигрывать тендеры. Поэтому уровень конкуренции можно оценить, как высокий.

На Красноярском рынке ООО Фирма «Синтез Н» переросла своих конкурентов в плане капитализации. И если раньше компании боролись за контракты по 10-15 млн. рублей, то «Синтез Н» уже имеет интерес к контрактам, стоимость которых превышает 100 млн. рублей.

Рассмотрим сравнение «Синтез Н» с двумя конкурентами на рынке российском рынке, так как на локальном рынке – в городе Красноярске, компания превосходит своих конкурентов по финансовым показателям и является лидером на рынке. Поэтому проведем анализ с более крупными конкурентами, работающими на российском рынке (таблица 16). Данные взяты с сайта [www.sbis.ru](http://www.sbis.ru).

Таблица 6 – Сравнительный анализ конкурентов на российском рынке (2019 г.)

Показатели	«Синтез Н»	«Ланит»	«Софтлайн Трейд»
Выручка, млн. руб.	1136,0	10900	30700
Прибыль, млн. руб.	186,0	246,6	119,5
Количество участия в торгах	887	2760	20224
Количество выигранных торгов	311	1252	10738
Количество госконтрактов	320	1200	10099

При сравнении с крупными конкурентами видно, что «Синтез Н» серьезно проигрывает по позициям. Это также можно отметить по активности участия в торгах. «Ланит» и «Софтлайн Трейд» многократно превосходит «Синтез Н» по количеству участия, а также имеют хороший процент побед: 45,3% и 53,1 против 35% соответственно. Следует отметить, что все представленные компании являются не просто фирмами из общей отрасли, а конкурентами, с которыми «Синтез Н» сталкивалась на торгах.

Таким образом, проанализировав компанию с конкурентами, можно прийти к заключению, что сила конкурентов оценивается как средняя, потому что на локальном рынке составить конкуренцию «Синтез Н» никто не может, а на всероссийском рынке есть крупные игроки, которые превосходят по ресурсам и репутации.

## 2. Конкуренция со стороны товаров-заменителей;

Так как компания имеет строительно-инженерный характер и создает уникальные объекты, то субститутов обнаружить не удастся. Таким образом, данная угроза никакой силы не имеет.

## 3. Угроза появления новых конкурентов (барьеры входа);

Специфика рассматриваемой отрасли требует больших инвестиционных вложений и наем высококвалифицированных кадров. А также должны быть проведена эффективная работа службы маркетинга для создания хорошей репутации. Не каждая компания сможет пройти данные барьеры и продержаться на рынке хотя бы 5 лет. Поэтому угроза появления новых игроков на рынке минимальна.

## 4. Угроза поставщиков;

Информация была получена из проведенного интервью со специалистами тендерного отдела и департамента логистики (функцию снабжения выполняют также отдел логистики). Из полученной информации следует, что имеет интерес именно поставка IT-оборудования. Так как поставщиков строительных материалов на рынке много. А это значит, что при потере поставщика или отказе работать с ним по причине изменения условий на невыгодные условия,

всегда можно заключить договор с другими. Таким образом, сила поставщиков оценивается как низкая.

#### 5. Угроза потребителей.

В рамках проектной деятельности рассматриваемой компании корректней будет обозначить заказчика в качестве потребителя услуг компании. Учитывая уровень нынешних заказчиков организации, их капитализацию и опыт на рынке, можно заключить, что уровень силы заказчика – высокий. Обычно права и обязанности заказчика и подрядчика прописываются в договоре, где также описываются и последствия нарушения этих самых обязанностей. Поэтому «Синтез Н» в качестве подрядчика изначально понимает, насколько на него может влиять заказчик. Но дело в том, что если провести работу хорошо, т.е. закончить раньше по срокам, дать долгую гарантию, качественно провести СМР и ПНР, вовремя вести деловую переписку и т.д., то можно установить хорошие отношения с заказчиком. Таким образом, у «Синтез Н» в перспективе может быть больше шансов на победу в торгах. Поэтому сила заказчика позиционируется как наибольшая из всех пяти сил М. Портера.

Проанализируем макросреду «Синтез Н» с использованием PEST – анализа:

##### 1. Политические факторы;

Как уже было выше упомянуто, фирма планирует в перспективе расширяться и заключать прямые контракты со странами-производителями материальных ресурсов. В этом аспекте для устойчивого стратегического партнерства компании «Синтез Н» очень важны международные связи России с другими государствами. Поскольку отношения со странами Запада в последние несколько лет обострились, внешнеторговые отношения России во многом обратились в сторону азиатских стран. Оценивая текущую обстановку России на мировой арене, компания предпочла установление контактов именно с рынками азиатских стран, так как на данный момент именно эти контакты наиболее целесообразны.

##### 2. Экономические факторы;

Поскольку «Синтез Н» реализует проекты для государственных нужд, компаний с государственным участием, а также для крупнейших ресурсодобывающих компаний в стране, таких как «ОГК-2», ПАО ГМК «Нор-Никель», ПАО «Транснефть», то состояние экономики в стране важно для успешности сделок с этими фирмами. Логика проста, чем более устойчива будет экономика страны, тем на более разнообразны будут запросы клиентов, и большие суммы они готовы будут выплатить.

Также важным аспектом является ставка кредитования банка и государственные программы по поддержке бизнеса. В 2018 году численность компании превысила 250 человек и фирма в августе 2019 г. была исключена из реестра представителей малого и среднего бизнеса. В результате «Синтез Н» теряет некоторые преимущества:

- потеря возможности участия в тендерах с более простыми, с точки зрения сумм и сроков, условиями;

- потеря возможности участия в программах по поддержке корпорациями малого и среднего бизнеса, начавшими действовать с 2018 года; в рамках этих программ «Синтез Н» мог использовать льготную кредитную ставку 9,6%, вместо 12%, а также получать обеспечение от корпораций в размере 25 млн. руб.

Таким образом, на основании проведенного анализа можем построить таблицу SWOT – анализа (таблица 7).

Таблица 7 – SWOT-матрица

	Сильные стороны – S	Слабые стороны – W
	S1 Высококвалифицированный персонал S2 Детальная индивидуальная работа с заказчиками S3 Развитая методическая база для управления проектами S4 Положительный имидж и репутация на рынке	W1 Коммуникативная перегруженность персонала W2 Высокий уровень издержек производства W3 Недостаточное количество машин W4 Снижается финансовая устойчивость компании W5 Высокая текучесть кадров

Окончание таблицы 7

	<p>S5 Высокое качество предоставляемых услуг  S6 Стабильный коллектив управленческого персонала  S7 Большое количество услуг в области производства строительно-монтажных услуг  S8 Рост количества реализуемых проектов  S9 Имеется свое собственное производство электрического оборудования</p>	<p>W6 Отсутствие взаимодействия с рыночными сегментами, которым могут быть необходимы наши производственные возможности, кроме крупных предприятий</p>
<p>Возможности – О</p> <p>O1 Появление новых технологий в строительстве  O2 Поддержка СРО при получении строительных объектов  O3 Перспектива работы на новых промышленных объектах  O4 Освоение других направлений деятельности  O5 Привлечение новых сегментов рынка</p>	<p>Стратегии – SO</p> <p>- Расширение регионов сбыта строительно-монтажных услуг (S1,S2,S4, S5, S6, S7 O1, O2, O3, O5) - КОРПОРАТИВНАЯ  - Внедрение нового направления услуг (Обследование и экспертиза работ) (S1, S4, S6, S10, S11 O1, O4, O5) – БИЗНЕС-СТРАТЕГИЯ</p>	<p>Стратегии – ST</p> <p>- Внедрение системы мотивации для сотрудников компании (W5, O4) - ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ  - Разработка мероприятий по усилению конкурентных преимуществ (реструктуризация финансовой структуры с выделением центров финансовой ответственности, выход на новый целевой сегмент) (W4, W6, O2) – БИЗНЕС-СТРАТЕГИЯ  - Разработка четко определенной стратегии развития (W1, W4, W5, W6, O2) - КОРПОРАТИВНАЯ</p>
<p>Угрозы – Т</p> <p>T1 Недостаток финансовых ресурсов  T2. Высокая конкуренция  T3. Высокая степень контроля бизнеса со стороны государства  T4. Дефицит квалифицированных специалистов  T5.Кризис, негативно влияющий на крупных заказчиков</p>	<p>Стратегии – WO</p> <p>- Разработка новых рекламных кампаний в сотрудничестве с крупными известными партнерами (S2, S4, S5, S8, T2, T3) - ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ  - Расширение каналов сбыта (S2, S4, S6, S8, T2) - ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ  - Поиск сотрудничества с новыми компаниями-партнерами (S2, S4, S5, S8, T1, T5) - КОРПОРАТИВНАЯ</p>	<p>Стратегии – WT</p> <p>- Разработка дополнительной системы специальных предложений для заказчика (W6,T2, T5) - ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ  - Сокращение штата сотрудников и постоянных издержек (W2, W4, T1) - КОРПОРАТИВНАЯ</p>

Таблица 8 – Группировка основных стратегий компании

Корпоративная	Бизнес-стратегия	Функциональная
1. Расширение регионов сбыта строительно-монтажных услуг (1)	1. Внедрение нового направления услуг (обследование и экспертиза работ) (1)	1. Внедрение системы мотивации для сотрудников компании (3)
2. Поиск сотрудничества с новыми компаниями-партнерами (2)	2. Разработка мероприятий по усилению конкурентных преимуществ (построение финансовой структуры с выделением центров финансовой ответственности, выход на новый целевой сегмент) (3)	2. Разработка новых рекламных кампаний в сотрудничестве с крупными известными партнерами (1)
3. Разработка четко определенной стратегии развития (3)		3. Расширение каналов сбыта (2)
4. Сокращение штата сотрудников и постоянных издержек (4)		4. Разработка дополнительной системы специальных предложений для заказчика (2)

При выборе стратегии использовалась ранговая шкала – стратегия оценивалась от 1 до 2 согласно выделенным критериям выбора стратегии, затем полученная оценка умножалась на соответствующий вес критерия (таблица 9).

Таблица 9 - Анализ альтернативных стратегий

Критерии выбора стратегии	Соответствие миссии цели	Соответствие ресурсам	Соответствие финансам	Увеличение прибыльности	Усиление конкурентной позиции	Наращивание потенциала	Итого
Вес	2	3	4	5	6	1	
1. - Расширение регионов сбыта строительно-монтажных услуг; - Внедрение нового направления услуг (обследование и экспертиза работ); - Разработка новых рекламных кампаний в сотрудничестве с крупными известными партнерами;	2	1	1	2	2	2	
	4	3	4	10	12	2	35

### Окончание таблицы 9

Критерии выбора стратегии	Соответствие миссии целям	Соответствие ресурсам	Соответствие финансам	Увеличение прибыльности	Усиление конкурентной позиции	Наращивание потенциала	Итого
2. - Поиск сотрудничества с новыми компаниями-партнерами; - Расширение каналов сбыта; - Разработка дополнительной системы специальных предложений для заказчика;	2	2	1	2	2	2	
	4	6	4	10	12	2	37
3. - Разработка четко определенной стратегии развития; - Разработка мероприятий по усилению конкурентных преимуществ (построение финансовой структуры с выделением центров финансовой ответственности, выход на новый целевой сегмент); - Внедрение системы мотивации для сотрудников компании;	2	2	1	2	2	1	
	4	6	4	10	12	1	38
4. Сокращение штата сотрудников и постоянных издержек	2	6	8	5	6	1	28

Таким образом, исходя из анализа альтернативных стратегий развития организации, можно сделать вывод, что предпочтительной стратегией является «Разработка четко определенной стратегии развития: мероприятия по усилению конкурентных преимуществ (построение финансовой структуры с выделением центров финансовой ответственности, выход на новый целевой сегмент). Внедрение системы мотивации для сотрудников компании». Она сочетает в себе корпоративную, функциональную и бизнес-стратегию.

## **2.2 Анализ проектного подхода и организационных изменений ООО Фирма «Синтез Н»**

Основная деятельность компании – проектная. На время реализации проекта формируется проектная команда. Проектная команда состоит из группы специалистов, объединенных из разных департаментов на время реализации проекта. Объединяет в команду руководитель проекта, исходя из содержания работ по проекту, и согласовывает их участие с руководителями подразделений.

При недостатке человеческих ресурсов в компании руководитель проекта привлекает субподрядные организации. В зависимости от вида выполняемых работ сотрудники субподрядной организации подчиняются мастеру на объекте проекта или непосредственно руководителю проекта.

Формирование проектной команды осуществляется на этапе начала реализации проекта, расформирование – по завершению работ по проекту и завершению процедуры закрытия проекта.

Участниками проекта, обладающими полномочиями по принятию управленческих решений являются:

- куратор проекта;
- менеджер по продажам 1 уровня;
- руководитель отдела управления проектами;
- руководитель проекта;
- директор технического департамента и директор по производству.

Для проектного управления были разработаны общие положения. Цели их создания были также изложены в положении:

- повышение управляемости и прозрачности процесса реализации проектов;
- повышение качества выполняемых работ по проектам;
- повышение экономической эффективности реализуемых проектов;



- повышение производительности выполняемых работ;
- обеспечение соблюдения сроков реализации проектов;
- внедрение инструментов материального стимулирования участников Проектной команды.

Далее дается классификация о том, что в рамках проектной деятельности компании выделяются следующие виды проектов:

- по этапам жизненного цикла: потенциальные проекты и реализуемые проекты;
- по содержанию проектов: проекты, содержащие ПИР, СМР, ПНР (далее – проекты системной интеграции (СИ)) и проекты Поставки ТМЦ.

Дадим определения вышеперечисленным аббревиатурам:

- ПИР – проектно-изыскательные работы;
- СМР – строительно-монтажные работы;
- ПНР – пуско-наладочные работы;
- ТМЦ – товарно-материальные ценности.

Следующим этапом можно рассмотреть должностные инструкции руководителя проекта (далее – РП). В задачи и функции руководителя проекта входит:

- сбор и анализ информации о проекте, определение рисков и необходимых ресурсов для реализации, планирование проектов;
- организация проектной команды, определение состава с необходимой и достаточной квалификацией;
- подготовка выходных и внутренних документов и обеспечение документооборота по проектам. Составление паспорта проекта, актуализация бюджета проекта, составление субподрядных договоров, графиков, ведение отчетности по проектам в 1С;
- организация и проведение обследований объектов, контроль и организация допуска сотрудников на объекты по проектам;

- выбор субподрядчиков и собственных ресурсов компании, ведение переговоров по условиям договоров и привлечения ресурсов на работы по проектам. Контроль и планирование работы собственных сотрудников и сотрудников субподрядчика по проектам;
- анализ, оптимизация и контроль расходов по бюджету проекта, согласование необходимых расходов, непредусмотренных бюджетом;
- разработка и контроль графика поставки материалов, необходимых для реализации проектов;
- постановка и контроль исполнения задач для проектных команд, сопоставление поставленных задач с графиками и планами, актуализация приоритетов задач по проектам для всех членов проектных команд;
- организация и планирование, оперативных решений, возникающих на проектах непредвиденных проблем и задач;
- обеспечение взаимодействия между всеми участниками проектной команды (инженер производственно-технического отдела, мастер участка, специалист по закупкам, главный инженер проекта, менеджер 1 уровня, менеджер 2 уровня, представители заказчика, представители субподрядчика);
- организует совещания команды проекта, инициирует при необходимости совещания с заказчиком, субподрядчиком и третьими лицами;
- определение необходимости и составление дополнительных соглашений связанных с изменениями объемов работ, изменениями технических решений, изменений контрольных сроков по реализации проектов;
- контроль и ведение официальной переписки с заказчиком и субподрядчиком. Составление официальных писем и запросов по проектам;
- организация и планирование приемки результатов работ по проектам.

Таким образом, РП является крайне важной фигурой как для производственного отдела, так и для всей компании. Для того, чтобы его разгрузить и освободить от мелких задач, была создана должность помощника

РП. Это решение позволило РП сконцентрироваться на более сложных и важных задачах и функциях.

Далее оценим степень зрелости проектного управления в «Синтез Н». Оценивать будем, используя модель уровня зрелостей компании Г. Керцнера (Project Management Maturity Model (PMMM)). Данная анкета (таблица 9) была заполнена совместно с руководством «Синтез Н».

Таблица 9 – Оценка зрелости проектного управления ООО Фирма «Синтез Н»

Уровень зрелости	Краткое описание уровня, взятое из модели Керцнера	Степень существования свойств зрелости в ООО Фирма «Синтез Н»
1	Наличие отдельных практик успешных проектов	Есть опыт успешных проектов, которые хранятся в архиве компании и в электронной базе
	Отдельные «очаги интереса» к управлению проектами	Проектное управление на стадии разработки мероприятий по его совершенствованию
	Понимание на уровне руководства общей полезности применения методов УП	Руководство поддерживает
	Введена единая терминология управления проектами	Определены в регламентах и в положении о проектном управлении
	Проведено обучение отдельных сотрудников по УП	Система обучения сотрудников присутствует, но для отдельных новых должностей, обучение построено не эффективно.
	Введен общий учет реализуемых проектов	Имеется электронная база, в которой хранятся как текущие проекты, так и завершенные
2	Осознание ощутимых выгод от использования управления проектами	Компания является проектно-ориентированной, вся деятельность компании заключается в реализации проектов
	Поддержка совершенствования системы управления проектами на всех уровнях управления	Все поддерживают
	Наличие общей методологии управления проектами	Методология представлена в регламентах
	Наличие системы контроля по проектам	Контроль процесса выполнения проекта возлагается на руководителя проекта
	Разработка систематического плана по развитию персонала в области управления проектами	Персонал регулярно проходит курсы повышения квалификации в области проектирования
	Основание проектного офиса или центра управления проектами	Отсутствует

Окончание таблицы 9

Уровень зрелости	Краткое описание уровня, взятое из модели Керцнера	Степень существования свойств зрелости в ООО Фирма «Синтез Н»
3	Интегрированные процессы управления проектами и другими областями (качеством, процессами и т.д.)	<p>За процессы управления проектами ответственен РП, который разрабатывает план управления проектом и взаимодействует с командой проекта.</p> <p>Но не всегда процесс показывает положительную эффективность от интегрирования между отделами.</p>
	Поддержка со стороны организации (на уровне корпоративной культуры, а не только на уровне управления)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– в компании на уровне корпоративной культуры, сотрудников поздравляют с праздниками.</li> <li>– для новых сотрудников в переговорной комнате было специально отведено время для знакомства друг с другом, что сотрудникам-новичкам проще было влиться в команду.</li> </ul>
	Постановка процедур накопления и распространения лучших практик управления проектами	<ul style="list-style-type: none"> <li>– существует (при разработке нового проекта в компании основываются на уже реализованные проекта).</li> <li>– однако стоит добавить, что РП в компании – один из ключевых и важных сотрудников компании. Когда на данную должность вступает новичок, который не работал с проектами у тех же заказчиков, то процедура распространения лучших своих практик по реализации проектов, в данном случае, отсутствует.</li> </ul>
4	Основание проектного офиса для проведения бенчмаркинга	Отсутствует
	Сравнение со сходными и с отличающимися отраслями	Отсутствует
	Сравнение как процессов и методологий, так и культуры управления проектами	Отсутствует
5	Накопление информации об опыте прошлых проектов	Есть
	Передача знаний и реализация программы наставничества	Отсутствует
	Стратегическое планирование в управлении проектами	Отсутствует

Исходя из таблицы, делаем вывод, что проектное управление в «Синтез Н» находится на 3 уровне зрелости. Но при этом имеются следующие проблемы:

1. Не эффективно построена система обучения для новых должностей;
2. Отсутствует проектный офис, что снижает эффективность реализации проектов, основные функции проектного офиса переложены на руководителя проектов;
3. Не эффективно интегрированы между собой ключевые бизнес-процессы, частая проблема взаимодействия отдела логистики и производственного отдела;
4. Отсутствует распространение лучших практик управления проектами.

Далее рассмотрим наличие 8 ключевых элементов системы проектного управления в организации, предложенными международными стандартами, и дадим им краткое описание с целью выстраивания более точного понимания функционирования проектного управления в «Синтез Н» и выявления основных преимуществ и недостатков данной системы:

1. Интегрированный подход к управлению проектами;

Способности «Синтез Н» к управлению проектами и возможность реализации сформулированных стратегий определяет наличие у нее следующих пяти элементов:

- умение моделировать ситуацию;
- умение выявлять необходимость изменений;
- умение разработать стратегию изменений;
- умение использовать в ходе изменений надежные методы управления проектами;
- умение воплощать стратегию в жизнь.

Все пять элементов реализуются в интегрированной системе стратегического управления в виде следующих функциональных подсистем, обеспечивающих поддержание деятельности и развитие «Синтез Н»:

- планирования;
- бухгалтерского учета;
- организации;
- контроля.

Следует отметить, что организации не применяет при планировании своей деятельности какие-либо методы проектного управления. Таким образом, интегрированный подход к управлению проектами применяется и реализуется в системе функционирования фирмы не в полной мере, а лишь на уровне общего управления организацией.

## 2. Управление средой реализации проекта;

На сегодняшний день в компании присутствует такая проблема, при участии в конкурсных торгах, отбор проектов осуществляется только лишь на критерии получения высокой маржи от реализации проекта.

Однако компанией не проводится анализ возможностей и угроз от реализации проекта, в сопоставление с сильными и слабыми сторонами компании. Это приводит к тому, что в процессе реализации проекта возникает множество недооценённых рисков, которые по завершению проекта превращают маржинальность от реализации в ноль, либо в отрицательное значение.

## 3. Управление циклом реализации проекта;

При реализации проекта задаются промежуточные цели, которые позволяют проводить промежуточный контроль и вовремя принять оперативное решение при возникновении каких-либо рисков.

За разработкой графика работ – его составом, последовательностью, продолжительностью выполнения и потребности в ресурсах – отвечает руководитель проекта, а его координирует и выступает в роли консультанта инженер технического отдела.

Как мы видим, происходит процесс делегирования полномочий среди участников проектной группы, что указывает на высокий уровень эффективности функционирования данного элемента проектного управления.

#### 4. Управление финансами;

Управление финансами в компании осуществляется финансовым департаментом, который в основном взаимодействует с банками и проводит анализ эффективности реализации потенциального проекта.

Однако в компании отсутствует система построения бюджетов в разрезе по каждому проекту, что говорит об отсутствии функции финансового планирования и контроля.

В связи с этим, фирма сталкивается с множеством финансовых проблем, которые порождают кассовые разрывы, когда собственных средств недостаточно для перекрытия обязательств.

Также в компании, отсутствует четко прописанная финансовая структура, не назначены ответственные лица за составление бюджета и его контроль.

#### 5. Управление персоналом, необходимым для реализации проекта.

Основной внутренней проблемой в ООО Фирма «Синтез Н» является кадровый вопрос. Фирма очень стремительно развивается и требует от персонала максимальной отдачи, не все работники способны выдержать нагрузку, что вызывает большую текучесть кадров. На 2018 год в штат был принят 101 работник, а уволено 102, среднегодовая численность персонала составила 495 человек, а среднесписочная – 279 человек. На основании этих данных рассчитаем значения коэффициентов замещения рабочей силы (формула 1), оборота (формула 2) и оборота по выбытию (формула 3).

$$K_{\text{зам.}} = \frac{\text{Число принятых за год}}{\text{Число уволенных за год}} = \frac{101}{102} = 0,99 \quad (1)$$

$$K_{\text{об}} = \frac{\text{Число принятых за год}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} = \frac{101}{279} = 0,362 \quad (2)$$

$$\text{Коб. по выб.} = \frac{\text{Число уволенных за год}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} = \frac{102}{279} = 0,366 \quad (3)$$

Коэффициент замещения рабочей силы равен 0,99, что указывает на незначительную разницу между числом принятых и числом уволенных, что указывает на то, что с одной стороны фирма постоянно находится в поиске кадров, а с другой, условия труда не устраивают работников, что влечет большое число увольнений. Значения коэффициентов оборота и оборота по выбытию принимают значения, близкие к 36%.

Это указывает на то, что в фирме нет устойчивого кадрового обеспечения, что может свидетельствовать о слабой мотивации и большой трудовой нагрузке персонала.

#### 6. Управление ресурсами, необходимыми для реализации проекта;

Данному аспекту уделяется большое внимание в системе проектного управления, так как наблюдается высокий процент не соблюдения сроков реализации строительного проекта (около 20% от всех реализующихся строительных проектов) по причине несоответствия поставляемых ресурсов необходимому качеству.

В большей степени это относится именно к материальным ресурсам, необходимым для реализации проекта (например, строительные материалы, строительное оборудование и др.). При этом под качеством подразумеваются следующие параметры: соответствие оборудования технологическим требованиям, срок службы оборудования, производственная мощность, технические требования и др.

#### 7. Управление рисками проекта;

У «Синтез Н» в системе проектного управления отсутствует какой-либо механизм, который позволил бы осуществлять управление рисками строительного проекта. При возникновении какой-либо ситуации, которая вызывает отклонение в процессе реализации строительного проекта, у



руководителя проекта отсутствует какой-либо план мероприятий, позволяющий предотвратить риск или снизить его влияние на процесс достижения конечного результата.

Именно поэтому большинство проектов организации (более 85%) не достигают своего конечного результата в полной мере, что указывает на низкий уровень эффективности функционирования системы проектного управления.

#### 8. Управление материально-техническим обеспечением проекта.

Данный процесс осуществляется департаментом логистики на основе сметы ресурсов, необходимых для реализации строительного проекта. Именно от эффективности работы департамента логистики зависит эффективность реализации строительных проектов «Синтез Н».

Одним из преимуществ фирмы является эффективная система выстраивания отношений с поставщиками. Организация детально прорабатывает момент анализа ключевых поставщиков перед их выбором.

Таким образом, по результату анализа наличия 8 элементов системы проектного управления в «Синтез Н» были выявлены ключевые достоинства и недостатки существующей в организации системы управления проектами.

Недостатки:

1. В интеграции компания не применяет при реализации проекта методы планирования управления проектом (к примеру, методы критического пути (CPM) и метода графической оценки и проверки (GERT)), что поспособствовало улучшению качества при реализации проекта.

К тому же, плохо построена система взаимодействия производственного отдела с отделом логистики и снабжения, наблюдаются проблемы закупа не того наименования материала, либо материал закупается не в срок, из-за поздней поданной заявки от руководителя проекта, что срывает сроки закрытия проекта.

2. Отсутствует анализ возможностей и угроз от реализации проекта на стадии отбора проектов в конкурсных торгах, в сопоставлении с сильными и слабыми сторонами компании.

3. Отсутствие финансовой структуры и не назначение ответственных лиц за составление бюджета, приводит к отсутствию таких важных функций, как финансовое планирование и финансовый контроль за соблюдение бюджета проекта. Данная проблема вызывает необходимость построения системы бюджетов в компании, на основе построения финансовой структуры и выделения ЦФО.

4. Наблюдается высокая текучесть кадров, что сказывается на сроках и качестве реализуемых проектов.

5. Несвоевременная поставка ресурсов, приводит к результату не соблюдения сроков реализации проекта, и как результату – высокие штрафы.

6. Отсутствует система управления рисками при реализации проекта.

Достоинства:

1. Присутствует командное делегирование полномочий в процессе цикла реализации проекта. За составом, последовательностью, продолжительностью выполнения работ отвечает руководитель проекта, а за составления плана по этим функциям ответственен инженер технического отдела.

2. Высокий уровень квалификации персонала.

3. Наличие необходимого технического оснащения для эффективного функционирования системы проектного управления.

Таким образом, можно сделать вывод о среднем уровне проектного управления в «Синтез Н», что указывает на востребованность разработки мероприятий по его совершенствованию, т.к. в строительной сфере высокий уровень эффективности функционирования проектной системы является одним из главных конкурентных преимуществ.

### **2.3 Анализ проблем реализации проектного подхода в организации**

По результатам анализа системы проектного управления в компании Фирма «Синтез Н» были выявлены следующие недостатки:

1. Интегрированный подход осуществляет не в полной мере;

2. Отсутствует анализ возможностей и угроз от реализации проекта на стадии отбора проектов в конкурсных торгах, в сопоставлении с сильными и слабыми сторонами компании;

3. Отсутствие финансовой структуры в системе проектного управления организации.

Для выявления главной проблемы реализации проектного подхода и управления организационными изменениями в «Синтез Н» проведем анализ реализованных проектов за 2020 г. В результате чего было выявлено, главной проблемой «Синтез Н» является отсутствие эффективной финансовой структуры. В компании отсутствуют центры ответственности, выделяемые в процессе бюджетирования, в результате чего возникают ошибки в составлении бюджета строительного проекта, что зачастую приводит к срыву сроков строительных проектов по причине нехватки финансовых средств на приобретения строительных материалов (рисунок 14).

Таким образом, можно сделать вывод, что в компании наблюдается низкий уровень эффективности управления проектами с точки зрения финансовой составляющей.

В результате срываются сроки реализации проектов, компании теряет значительные суммы денег. Например, за 2020 год предприятием был заключен 81 контракт. Из них в 16 проектах были нарушены сроки (20% от общего числа проектов), в результате чего «Синтез Н» пришлось выплатить неустойки по условиям договора в размере 7% от стоимости проекта. Следовательно, на эту же величину компания недополучила выручки, что негативно сказывается на финансовых результатах компании.

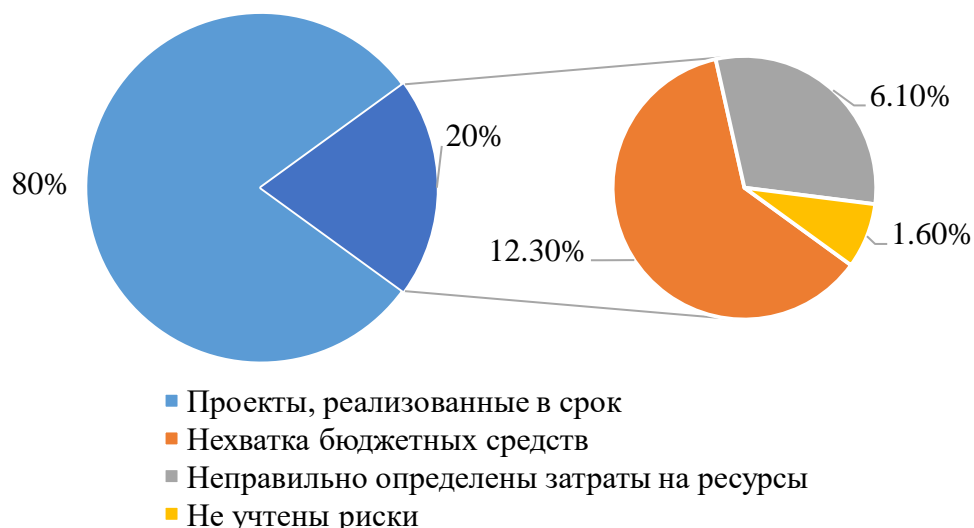


Рисунок 14 – Причины нарушения сроков реализации проектов

Таким образом, в компании ООО Фирма «Синтез Н» необходимо разработать и внедрить финансовую структуру, которая будет соответствовать особенностям и требованиям проектно-ориентированной компании, осуществляющей деятельность по различным направлениям строительно-монтажных работ, проектирования и сервисного обслуживания. Данная мера позволит компании повысить рентабельность деятельности, а также упрочить свое конкурентное преимущество на рынке.

Компания сталкивается с множеством финансовых проблем из-за отсутствия финансовой структуры и неправильно построенной системы бюджетирования. На рисунке 15 описывается процесс взаимодействия подразделений для составления бюджетов по проектам.

Из рисунка 15, выделим основные недостатки построения такого взаимодействия между подразделениями:

- 1) отсутствие ответственного лица за составление и исполнение бюджетов;
- 2) финансовый отдел не производит консолидацию рассчитанных бюджетов по проектам в сводный бюджет;
- 3) отсутствует контроль за исполнением плановых бюджетов.

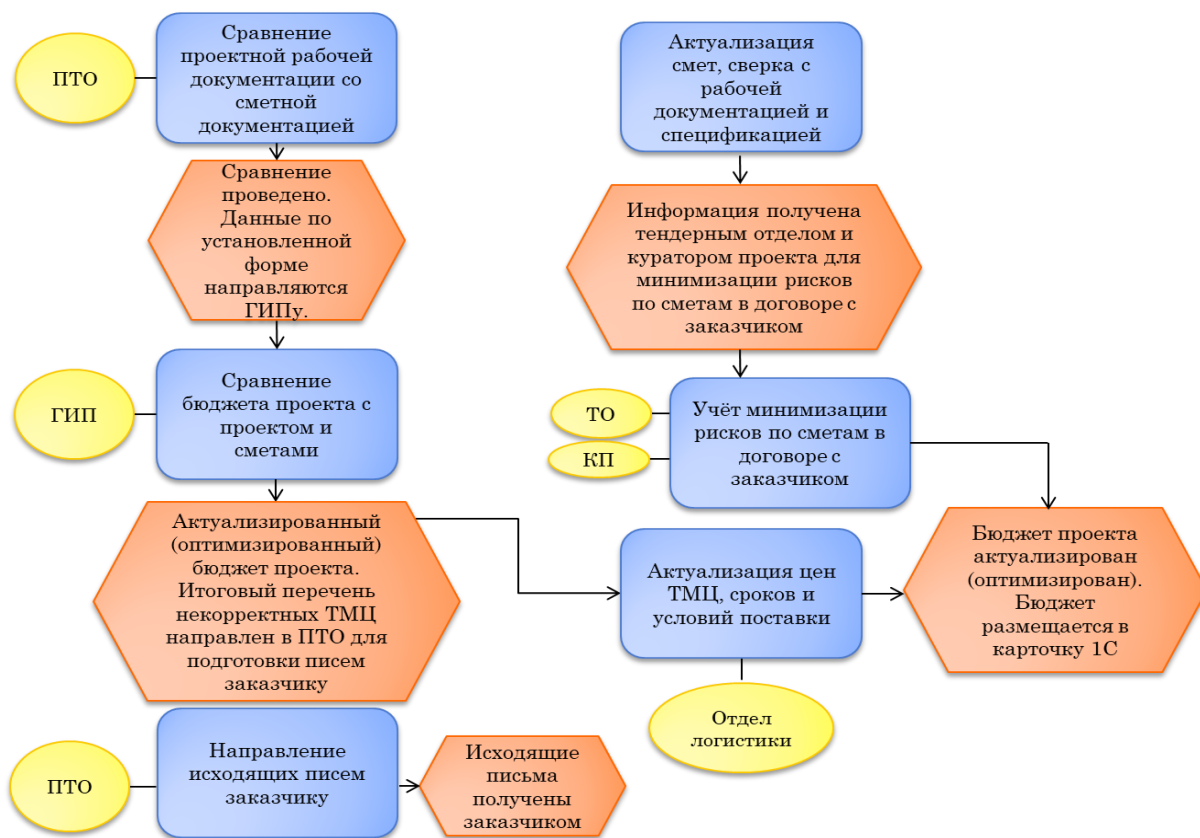


Рисунок 15 – Процесс взаимодействия подразделений для составления бюджетов

В связи с этим, при возникновении ситуации переноса срока выполненных работ по проектам, со стороны заказчика выплаты приостанавливаются, следовательно, компания сталкивается с возникновением кассовых разрывов, денежных средств становится недостаточно для покрытия текущих обязательств.

Из вышеописанной ситуации, мы понимаем, что в проектно-ориентированной компании ООО Фирма «Синтез Н» необходимо построить финансовую структуру, с последующей реализацией модели бюджетирования в компании и выделение ответственных ЦФО по формированию бюджетов реализуемых проектов.

### **3 Построение системы бюджетов для проектно-ориентированной компании ООО «Фирма Синтез Н»**

#### **3.1 Разработка финансовой структуры для ООО «Фирма «Синтез Н»**

Существуют разные модели бюджетирования, их появление и развитие связано с необходимостью разработки экономических инструментов для оптимизации деятельности компании.

Изначально, предприятия делали акцент на процессах продаж и калькулирования затрат, при этом внешняя среда организации была стабильной и не оказывала на нее влияния, требующего гибкости в принятии решений. В балансе отражались затраты на произведенную продукцию, а в отчете о прибылях и убытках затраты на реализованную продукцию. Так, вплоть до 1950-х годов система производственного учета отражала прошедшие события, и служила в основном для внешних пользователей.

К середине 1960-х годов происходят изменения, связанные с восстановлением платежеспособности граждан в послевоенное время. Происходит насыщение товарами длительного пользования, появляется конкуренция, и внешняя среда становится менее стабильной. Предприятия начинают делать акцент не на производстве, а на процессах сбыта. Такие изменения требуют от компаний гибкости в принятии решений и формами, отображающими лишь ретроспективные данные, компании уже не обойтись. Возникает необходимость составления финансового плана, так появляется сценарный анализ. В компаниях появляются центры ответственности, а для контроля над ними формируются жесткие сметы подразделений. Затраты стали разделять на переменные и постоянные.

В 1970-е годы экономическая среда изменилась. Разразился нефтяной кризис, что серьезно сказалось на эффективности экономик развитых стран. Компании в таких условиях стали больше внимания уделять рискованности реализуемых инвестиционных проектов, а также ликвидности фирмы. Лучше

контролировать ликвидность позволяло управление кредиторской и дебиторской задолженностью. Приоритет в операционной деятельности стал смещаться к управлению финансами. Появляется понятие бизнес-единицы, управление которыми требовало создания гибких смет. Финансовое планирование компании стало включать прогноз прибылей и убытков, прогноз движения денежных средств, прогноз баланса.

1980-е годы - период нарастающей либерализации и глобализации. Существование компании в таких условиях требует оптимизации внутренних бизнес процессов фирмы, что обеспечивается за счет контроля над затратами на всех уровнях. Важным становится контроль над деятельностью каждой бизнес – единицы, в результате чего финансовое планирование стало включать следующие документы: прогноз прибылей и убытков бизнес единицы, прогноз движения денежных средств бизнес единицы, прогноз баланса бизнес единицы.

Стоит принять во внимание, что далеко не у всех фирм есть необходимость в формировании полного перечня отчетов. Нельзя сказать, что все без исключения фирмы должны придерживаться лишь крайней из описанных систем бюджетов. И в наше время существуют фирмы, функционирующие по типу производственной или сбытовой модели. Каждая компания должна определить свои принципы ведения документооборота с учетом ее стратегии, размера, этапа жизненного цикла, вида деятельности и множества других факторов.

Группа компаний «Синтез Н» имеет обособленные бизнес единицы, поэтому фирме такого уровня необходимо применить в своей деятельности модель бюджетного документооборота через бизнес единицы. Кроме того, такой подход поможет компании контролировать ликвидность, которая в последние годы у компании снижается (значение коэффициента текущей ликвидности снизилось с 1,70 в 2018 г. до 1,12 в 2019 г. при нормативе  $\geq 2$ ). Существенной проблемой «Синтез Н» является низкая платёжеспособность и высокая зависимость от заемных средств.

Компании надо отслеживать ликвидность и платежеспособность, поэтому ей не стоит ограничиваться лишь отчетом о прибылях и убытках, ей необходим также контроль над реальными денежными потоками через формирование БДДС. Лучшим способом отследить денежные потоки является формирование ЦФО, сотрудники которых смогут предоставлять актуальную и достоверную информацию о выплатах по проектам.

Перед построением финансовой структуры необходимо осуществить так называемый «нулевой» этап, то есть поработать с существующей организационной структурой. Каждый её элемент впоследствии наделяется определенными целями и показателями для их достижения.

Несмотря на проектную деятельность фирмы, утвержденную структуру компании можно классифицировать как линейно-функциональную. Это обосновывается выделением функциональных подразделений (департаменты, дирекции, отделы и управления), между которыми построена линейная иерархия и соблюдается принцип единоначалия. Кроме того, компания характеризуется жесткой централизацией, так как основные вопросы решает директор, а не проектная группа.

Поскольку организация занимается широким спектром деятельности, ее организационная структура довольно обширна и неоднородна, то есть имеет несколько уровней иерархии, в зависимости от функциональной нагрузки подразделения. Такая разнородность уровней управления в различных подразделениях обусловлена значительной разницей в объемах работ разных подразделений, кроме того, возможно, допущены ошибки в построении утвержденной организационной структуры.

Фирма осуществляет проектную деятельность, поэтому, стоит внести корректировки в организационную структуру и модифицировать ее в матричную (рисунок 16). Необходимо четко закрепить ответственность конкретных лиц за определенными проектами. Такая мера позволит оптимизировать процессы в компании, снизить неопределенность в распределении обязанностей.



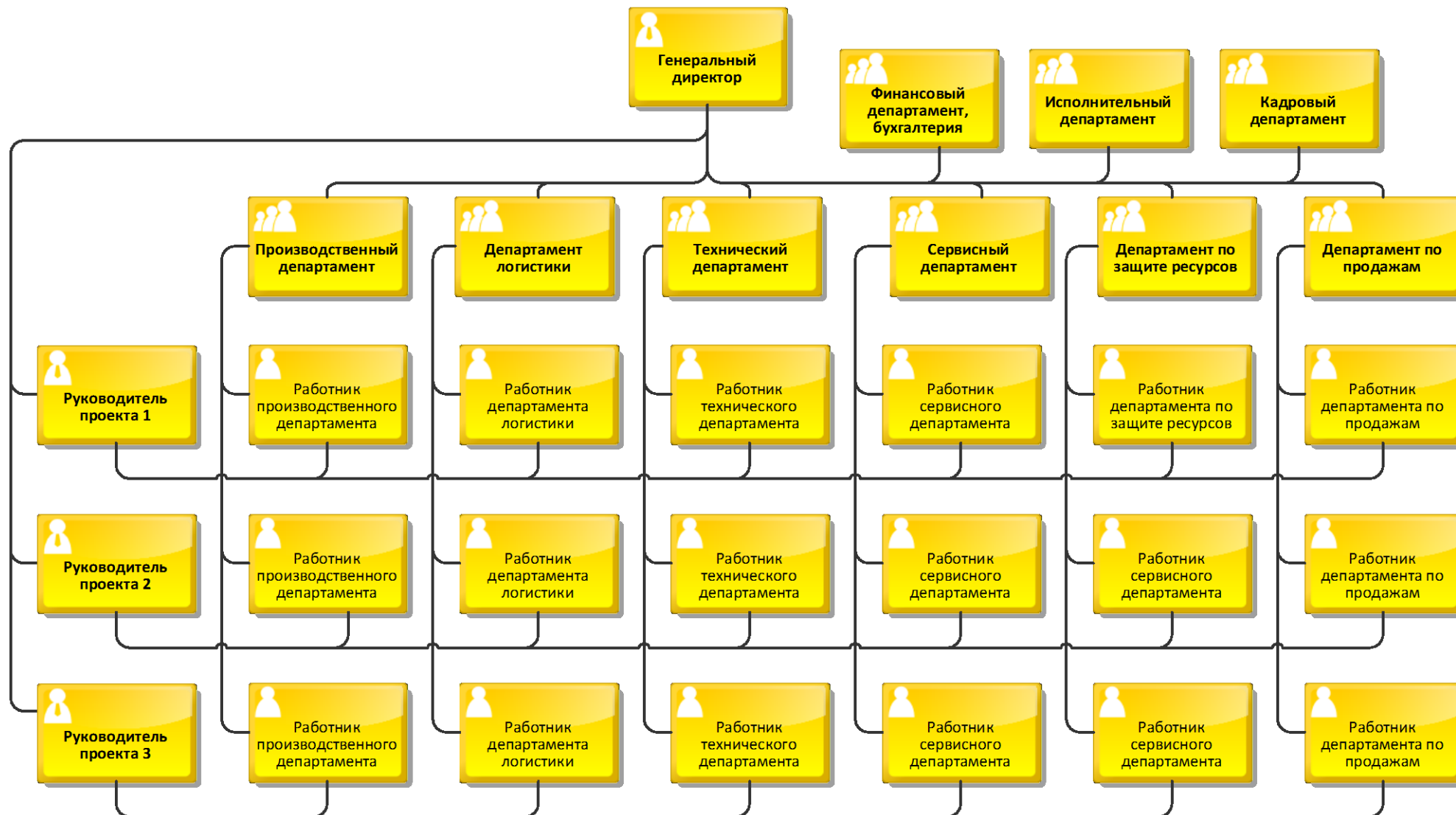


Рисунок 16 – Возможная организационная структура для ООО «Фирма «Синтез Н»

В любой компании, вне зависимости от типа организационной структуры может возникнуть проблема рассогласованности контроля, когда предмет контроля (действия сотрудников офиса) и результат контроля (например, размер прибыли компании) не имеют прямой связи, но руководство компании все равно пытается приписать вину неверно действовавшим работникам. Во избежание возникновения подобной ситуации организации необходимо прибегнуть к теории управления по центрам финансовой ответственности. В ее основе лежит тезис о том, что выполняя свои функциональные обязанности, каждое подразделение своими действиями вносит вклад в общий финансовый результат в виде доходов или затрат.

Проект построения системы бюджетов в проектной компании «Синтез-Н» направлен на формирование финансовой структуры, с выделением центров финансовой ответственности (ЦФО) за составление определенного перечня бюджета.

Результат от проекта - оптимизированная система бюджетирования с повышением эффективности взаимодействия подразделением, и повышением ликвидности компании «Синтез-Н».

Целью внедрения системы бюджетирования является повышение эффективности деятельности предприятия.

Критерием эффективности является превышение доходов предприятия над его затратами при выполнении функций, возложенных на предприятие.

В команду проекта будет включен:

1. Заказчик и инвестор – генеральный директор проектно-ориентированной компании «Синтез-Н»;
2. Руководитель проекта – финансовый директор;
3. Команда проекта – том-менеджмент компании «Синтез-Н», и ключевые сотрудники и отделы, которые должны быть задействованы для реализации.

Для внедрения системы бюджетирования, необходимо простроить финансовую структуру компании.

С учетом того, что компании предпочтительнее иметь матричную структуру, наиболее уместными ЦФО в данной компании будут являться центры маржинальной прибыли, которыми по факту станут проектные группы. Проект охватывает полный производственный цикл от проектирования до монтажа, поэтому он с одной стороны требует затрат, а с другой – приносит выручку. Соответственно, центр маржинальной прибыли, в свою очередь, разобьём на центры затрат и центры доходов.

Кроме того, в нашем случае, отдельно стоит выделить центры, требующие затрат, но не участвующие напрямую в получении компанией выручки - это финансовый, кадровый и исполнительный отделы. Объединим их в единый центр затрат «Администрация». Принцип объединения – единообразие статей затрат. Сюда же включим затраты на обеспечение рабочих мест и оплаты труда руководящего состава – генерального директора, финансового директора, директора по производству и др. Еще одним центром затрат является отдел логистики, его задача – приобретение и снабжение материалами, инструментами, оборудованием рабочих в рамках реализации проектов всех рабочих групп.

Сама группа компаний с точки зрения владения и распоряжения основными средствами будет являться центром инвестиций. Далее, она разбивается на центры прибыли - Фирма «Синтез Н», занимающаяся проектированием и ООО «Региональный инновационный центр» (ООО «РИЦ»), производящее электрошкафы Farada. «РИЦ» имеет свои центры доходов и расходов.

При формировании финансовой структуры потенциальные центры финансовой ответственности необходимо рассматривать в следующем порядке («от сложного к простому»):

- центры инвестиций;
- центры прибыли;
- центры дохода и центры затрат или центры маржинальной прибыли и центры затрат;

- детализация центров маржинальной прибыли до центров доходов и затрат.

Центры верхнего уровня подразделяются на центры более низкого уровня. Тип ЦФО подбирается исходя из уровня полномочий подразделений.

На основании всего вышесказанного построим «подготовительную» таблицу, которая поможет отследить, все ли подразделения включены в потенциальную финансовую структуру (таблица 10).

Важным дополнением является то, что в процесс работы каждой проектной группы включены работники из следующих отделов:

- производственный департамент;
- технический департамент;
- сервисный департамент;
- департамент по защите ресурсов;
- департамент по продажам.

Таблица 10 – Распределение организационных звеньев по ЦФО

Оргзвенья	ЦП	ЦМП	ЦЗ	ЦД	ЦИ
1. Группа компаний «Синтез Н»					+
1.1 ООО «Фирма «Синтез Н»	+				
1.1.1.1 Администрация			+		
1.1.1.2 Логистика			+		
1.1.1.3 Проект 1		+	+	+	
1.1.1.4 Проект 2		+	+	+	
1.1.1.5 Проект 3		+	+	+	
1.2 ООО «РИЦ»	+		+	+	

Убедившись, что за каждым отделом закреплен свой центр финансовой ответственности, перейдем непосредственно к формированию финансовой структуры для всей группы компаний.

Рассмотрим спроектированную финансовую структуру (рисунок 17) для проектно-ориентированной компании ООО Фирма «Синтез-Н»:

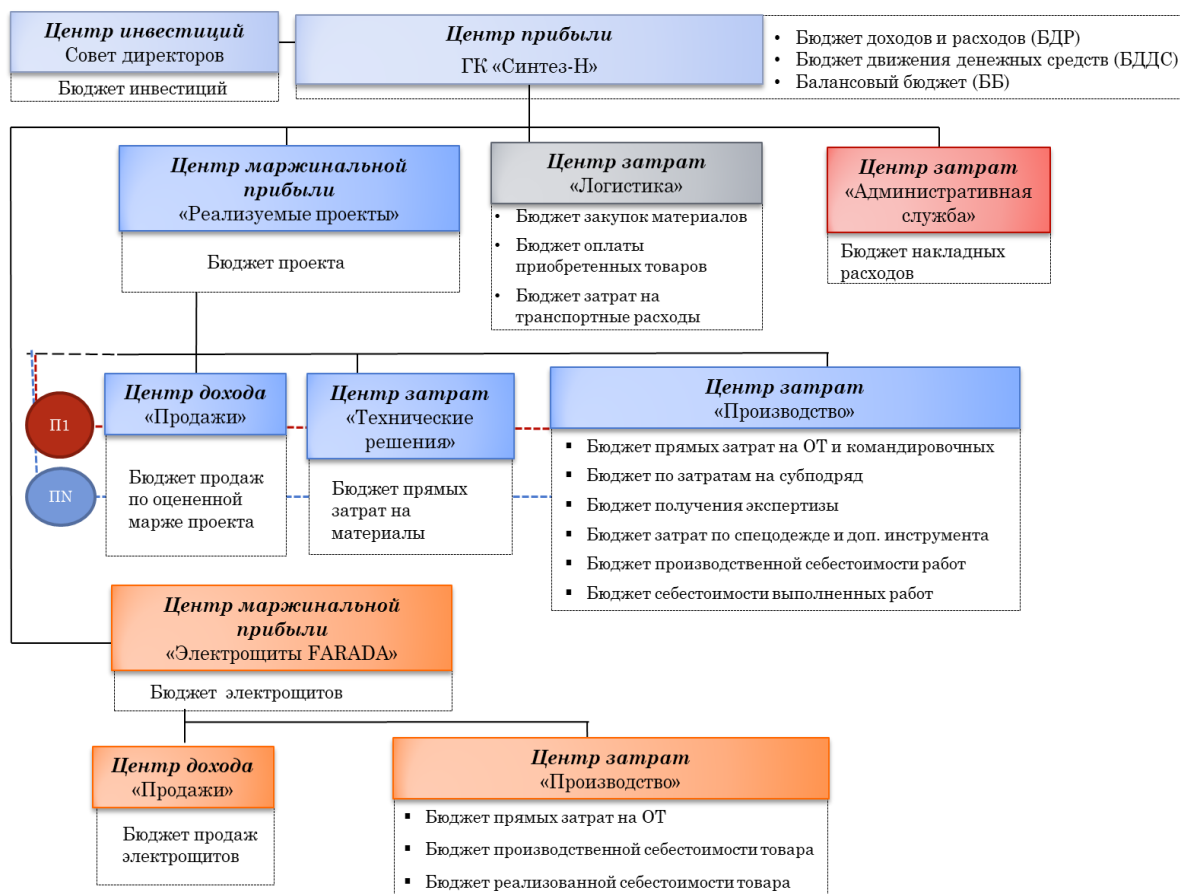


Рисунок 17 - Спроектированная финансовая структура проектно-ориентированной компании ООО Фирма «Синтез-Н»

Первый уровень финансовой структуры формирует проектно-ориентированная организация в целом, которая является центром прибыли.

Второй уровень формируется финансовым директором, который является центром инвестиций. Это лицо отвечает за составление БДР, БДДС и ББ по всем проектам, а также за составление бюджета инвестиций.

Третий уровень формируется реализуемыми проектами, которые являются центром маржинальной прибыли. В этой структуре за получение дохода ответственным является коммерческий отдел, а по расходной части отделы технической службы, где ГИП производит по проекту оценку прямых затрат на материалы в количественном выражении. Производственный отдел является центром затрат, где выполняют расчет бюджетов прямых затрат

на оплату труда, бюджеты по затратам на субподряд и бюджет затрат на спецодежду.

Четвертый уровень формирует отдел административной службы, который является центром затрат, и в его обязанности входит составление бюджета по накладным расходам, также логистика относится к центру затрат, который составляет бюджет закупок материалов и бюджет транспортных расходов. На основании полученных бюджетов от ЦФО, финансовый директор консолидирует прямые затраты, накладные расходы, определяет чистую прибыль по проекту и принимает окончательные инвестиционные решения. В дальнейшем будем работать непосредственно с ООО «Фирма «Синтез Н». Для работы ЦФО, в сформированной финансовой структуре, закрепим список ответственных ЦФО с выделением ответственных подразделений за составление определенного наименования бюджета (таблица 11).

Таблица 11 - Ответственные за ЦФО в ООО Фирма «Синтез-Н»

Сформированное ЦФО	Ответственный отдел	Составление бюджета
Центр прибыли Центр инвестиций ГК «Синтез-Н»	Генеральный директор	Сводный консолидированный бюджет
		Бюджет инвестиций
Центр затрат	Финансовый директор	Бюджет доходов и расходов (БДР)
		Бюджет движения денежных средств (БДДС)
		Балансовый бюджет (ББ)
Центр маржинальной прибыли «Реализуемые проекты»	Руководитель проекта	Бюджет реализуемого проекта
Центр дохода «Продажи»	Коммерческий отдел	Бюджет проекта с оцененной маржой
Центр затрат «Технические решения»	Технический отдел	Бюджет прямых затрат на материалы
Центр затрат «Производство»	Специалист по оплате труда производственного персонала	Бюджет прямых затрат на оплату труда и командировочных
	Отдел по работе с субподрядными организациями	Бюджет по затратам на субподряд
	Отдел качества	Бюджет получения ТУ и экспертизы ПСД

## Окончание таблицы 11

Сформированное ЦФО	Ответственный отдел	Составление бюджета
	Отдел охраны труда	Бюджет затрат по спецодежде и доп. инструмента
	Сметный отдел	Бюджет производственной себестоимости проекта
	Производственно-технический отдел	Бюджет себестоимости реализованных работ из КСЗ
Центр затрат «Финансы»	Экономический отдел	График поступления денежных средств
Центр затрат «Административная служба»	Бухгалтерия	Бюджет ОТ АУП и командировочных
	АХО	Бюджет на материальные расходы непроизводственного характера
	Отдел кадров	Бюджет на расходы обучения персонала и его переквалификации
	Отдел по подбору персонала	Бюджет на расходы медицинского осмотра
	Отдел поддержки продаж и реализаций	Бюджет расходов на канцелярию и связь
	Юридический отдел	
	Отдел управления запасами	
	Секретариат	
	Отдел технической поддержки	
	Отдел реализации проектов	
	Отдел сервисного обслуживания	
	Отдел пусконаладных работ	
	Обособленное подразделение г. Норильск	
Обособленное подразделение г. Москва		

Далее на основе полученных бюджетов от выделенных центров финансовой деятельности (ЦФО), экономический отдел во главе финансового директора консолидирует прямые затраты, накладные расходы, определяет чистую прибыль по проекту и формирует БДДС для отражения движения денежных средств, а также рассчитывает ключевые экономические показатели проекта для планирования финансовой деятельности компании.

Финальной точкой формирования финансовой структуры является ее документальное закрепление в «Положении о финансовой структуре». Документ определяет порядок создания и изменения финансовой структуры. Эта мера очень важна для дальнейшего внедрения вводимой системы документооборота. Положение о финансовой структуре устанавливает регламент того, как должна осуществляться работа компании, чтобы достичь реального соответствия разработанной финансовой структуре.

### **3.2 Разработка структуры бюджетов для ООО Фирма «Синтез Н»**

Перейдем к разработке непосредственно к формированию структуры бюджетов ООО «Фирма «Синтез Н». Между бюджетами существует связь, установив которую, можем сформировать бюджетную структуру. Общий принцип формирования бюджетной структуры таков:

1. По каждому ЦФО формируем операционный бюджет.
2. По всему предприятию формируем множество единых функциональных бюджетов, составленных из статей, взятых от каждого ЦФО, из их операционных бюджетов.

3. По всему предприятию составляем итоговые бюджеты.

Далее рассмотрим подробнее каждый из видов бюджетов.

По функциональным областям формируются функциональные бюджеты (бюджеты продаж, доходов от реализации, бюджеты закупок, расходов на закупки и т.д.). Они могут подразделяться на множество более детальных бюджетов, например бюджет закупок сырья и материалов, бюджет закупок инвентаря и т.п.

Функциональные бюджеты составляются по всему предприятию, при этом их статьи детализируются применительно к каждому ЦФО. Связь операционных и функциональных бюджетов продемонстрирована на рисунке 18.





Рисунок 18 – Связь между операционными и функциональными бюджетами

По центрам финансовой ответственности формируются операционные бюджеты. Операционный бюджет – это бюджет ЦФО, он должен быть только один для каждого центра, такая мера в дальнейшем позволит связать финансовую и бюджетную структуры. При этом, естественно, в рамках конкретного ЦФО могут составляться и различные другие бюджеты более низкого ранга, данные из которых соберутся в единый операционный бюджет ЦФО.

Для различных ЦФО, занимающихся схожей деятельностью, как и в нашем случае, содержание и назначение статей и групп статей могут совпадать.

Еще одна характеристика, которой наделены бюджеты – это единицы измерения, в которых они составляются. Согласно этой классификации бюджеты делятся на стоимостные и натурально-стоимостные. Стоимостные, в свою очередь, подразделяются на просто стоимостные и денежные. К денежным относятся именно бюджеты, отвечающие за перемещение денежных потоков, к таким можно отнести отчет о движении денежных средств. А вот баланс и отчет о прибылях и убытках уже будут являться стоимостными.

В соответствии с этой классификацией функциональные бюджеты консолидируются и сводятся в итоговые бюджеты по трем основным типам - натурально-стоимостной бюджет, бюджет доходов и расходов (БДР) и бюджет движения денежных средств (БДДС).

Важно отметить, что один тип операции может попасть одновременно в разные категории итоговых бюджетов. Например, реализация продукции будет

отражаться следующим образом: факт отгрузки - в натурально-стоимостном бюджете товаров, запасов и внеоборотных активов; в БДР отразится начисление дохода; в БДДС – поступление денег.

Натурально-стоимостной бюджет или бюджет баланса – документ, не являющийся балансом. Отчеты схожи тем, что имеют одинаковые части – в них представлены активы и пассивы. Но в остальном документы имеют различия.

Во-первых, бюджет баланса составляется на основании данных управленческого, а не бухгалтерского учета. Финансовая информация необходима оценки работы организации, а налоговым органам – для оценки правильности предоставляемых данных. Управленческий учет является базой для принятия решений, краткосрочного планирования.

Во-вторых, бухгалтерский баланс составляется исключительно в соответствии с фактическим состоянием предприятия, а бюджет баланса предназначен для планирования будущей стоимости компании и отражения его фактической стоимости.

В третьих, бухгалтерская отчетность строго регламентирована и содержит унифицированный перечень статей, управленческая же отчетность при необходимости может существенно детализироваться для удобства ее восприятия руководством.

Перейдем непосредственно к формированию бюджетной системы в ООО Фирма «Синтез Н». Центры прибыли будут формировать операционные бюджеты, содержащие статьи или группы статей, которые в дальнейшем перейдут в функциональные бюджеты.

1. Операционный бюджет по проекту (ЦМП)
  1. Бюджет доходов по проекту (ЦД)
    - 1.1 Бюджет продаж (доходов по основным видам деятельности)
  2. Бюджет затрат по проекту (ЦЗ)
    - 2.1 Бюджет затрат материалов
      - 2.1.1 Бюджет затрат на работы по проектированию
      - 2.1.2 Бюджет затрат на строительные-монтажные работы (СМР)

- 2.1.3 Бюджет затрат на пуско-наладочные работы (ПНР)
- 2.2 Бюджет транспортных расходов
- 2.3 Бюджет затрат на оплату труда рабочей группы
- 2.4 Бюджет затрат на оплату труда рабочих, реализующих проект
- 2.5 Бюджет общепроизводственных расходов
- 3. Бюджет доходов и расходов (маржинальной прибыли) по проекту
- 4. Бюджет ЦЗ Администрация
  - 4.1 Бюджет управленческих расходов
  - 4.2 Бюджет коммерческих расходов
- 5. Бюджет ЦЗ Отдел логистики
  - 5.1 Бюджет закупок

Теперь более детально рассмотрим, что собой представляют перечисленные бюджеты, и, что они должны в себя включать.

1. Бюджет продаж фиксирует ожидаемую реализацию, поэтому становится основой для всех последующих бюджетов операционного направления. Проектировщики определяют потенциальный объем выручки с учетом требований клиентов. Так как данные бюджета продаж являются отправной точкой при формировании других операционных бюджетов, то план реализации, указанный в нем, должен быть максимально выверен. Примерный перечень статей, которые должны содержаться в бюджете продаж, представлен в приложении Д.

2. Бюджет прямых материальных затрат (приложение Е). На основании плана продаж, а также нормативов потребления сырья, материалов рассчитывается объем материальных ресурсов. В каждом проекте инженерами производится расчет необходимой величины закупаемых материалов, который далее прилагается к договорам в виде спецификаций.

Каждой проектной группой будет составляться операционный бюджет затрат материалов, который в дальнейшем собирается в функциональный бюджет закупок.

3. Бюджет закупок (приложение Ё) формируется исходя из материальных потребностей организации, определенных в предыдущем бюджете, а также остатков сырья и материалов на начало и конец отчетного периода. Организации необходимо тщательно спланировать оптимальный уровень запасов.

4. Бюджет затрат на оплату труда (приложение Ж) основывается на бюджете продаж. Требуется данные о нормативных затратах времени рабочих на и выполнения операции. Сюда же следует включить информацию о суммах страховых взносов и отчислений в Фонд социального страхования от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний, рассчитанных с прямой заработной платы.

Все расчеты, связанные с заработной платой и проектировщиков и работников, непосредственно участвующих в СМР и ПНР, осуществляются в бухгалтерии и проводятся через программу «1С: Бухгалтерия» финансовым директором. Далее эти данные можно сгруппировать по каждому проекту. Эта таблица применима как для работников проектной группы, так и для рабочих.

5. Бюджет коммерческих расходов (приложение З). В нем отражаются плановые суммы затрат предприятия, связанные с работой сбытового подразделения. Деятельность компании подразумевает отсутствие переменных коммерческих расходов, т.е. расходов, зависящих от объема продаж. Здесь, скорее речь идет о постоянных коммерческих расходах – представительские расходы, оплата труда отдела продаж.

6. Бюджет общепроизводственных расходов (приложение И) должен обобщить данные о косвенной составляющей затрат, связанных с производственным процессом. Здесь необходимо сформировать виды статей бюджета по элементам: затраты на оплату труда сотрудников, обеспечивающих производственный процесс, но не участвующих непосредственно в реализации проекта; социальные отчисления с затрат на оплату труда; вспомогательные сырье и материалы; амортизация; затраты на сертификацию продукции, на ремонт и обслуживание оборудования, на аттестацию рабочих мест и т.п.

7. Бюджет управленческих расходов (приложение Й) обобщает плановые величины затрат, связанных с содержанием административно-управленческого блока организации. Данный бюджет поможет определить величину затрат на содержание финансового, кадрового и исполнительного отделов.

8. Бюджет транспортных расходов (приложение К). Специфический бюджет, необходимый для ведения в рамках деятельности данной организации, так как места реализации проектов труднодоступные, то затраты на доставку работников и оборудования занимают существенную долю расходов.

Далее, бюджеты, начиная с третьего уровня и ниже, группируются и переходят в функциональные бюджеты в качестве статей. Для наглядности представим данные перемещения.

На уровень выше в структуре бюджетов стоят бюджеты доходов, расходов и маржинальной прибыли по каждому проекту. Эти бюджеты и бюджет затрат администрации собираем в единый БДР на уровне организации. Бюджет закупок ТМЦ будет являться статьей, включаемой в баланс.

БДДС составляем на основе БДР с учетом следующих корректировок. Не относим к движению денег такие статьи как амортизация, курсовые разницы, суммовые разницы, переоценка ТМЦ, излишки или недостатки по результатам инвентаризации, брак и потери в производстве. Дополнить БДР для получения БДДС необходимо следующими статьями – кредиты и займы полученные и выданные, авансы, потребление основных средств и нематериальных активов, капитальные ремонты.

Представим систему бюджетов проектно-ориентированной компании в виде рисунка (рисунок 19).

После представления бюджетной структуры во всех необходимых форматах, необходимо составить Положение о бюджетной структуре, которое будет закреплять порядок ее создания и изменения, а также отражать текущее состояние.

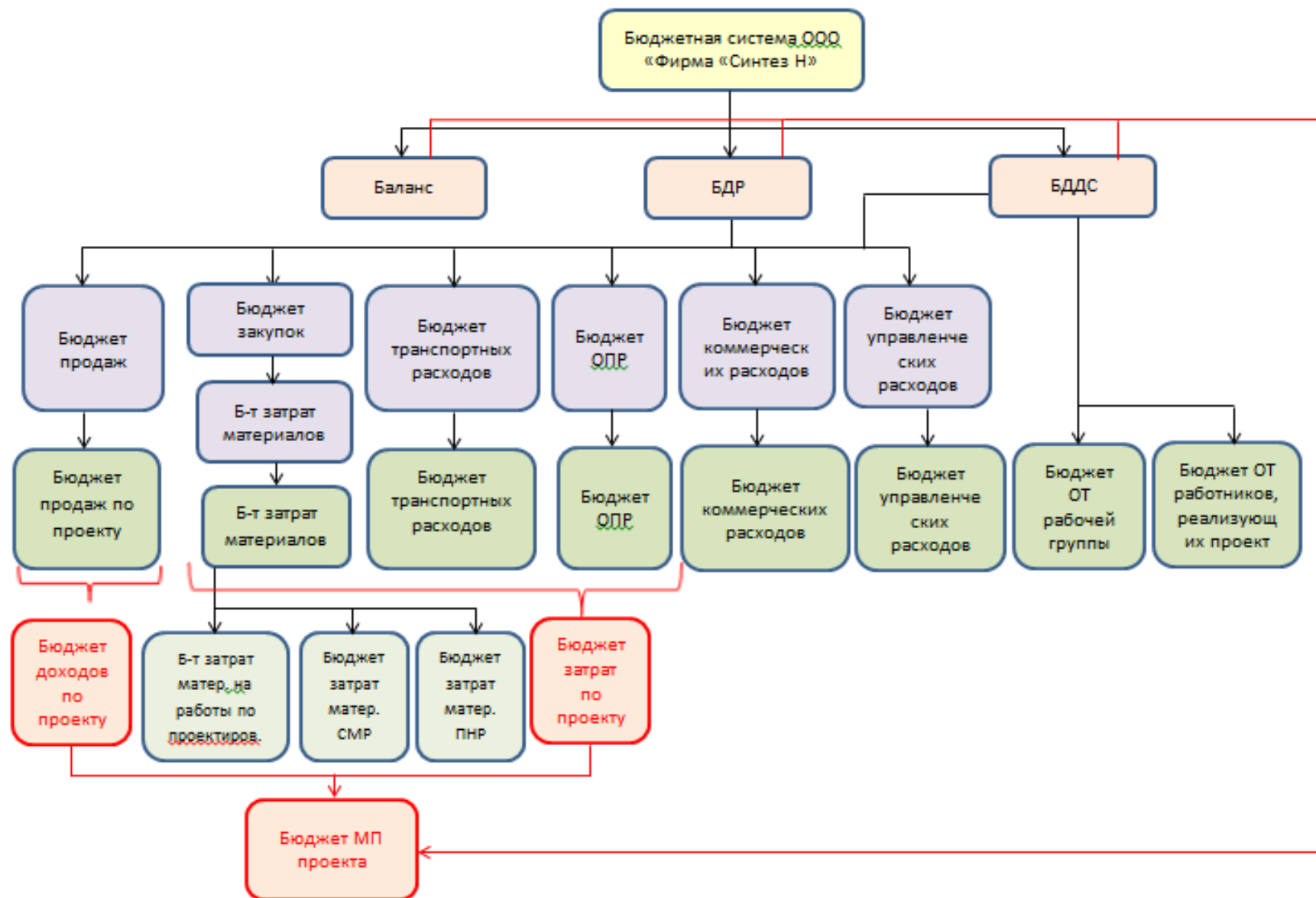


Рисунок 19 - Бюджетная структура ООО Фирма «Синтез Н»

### **3.3 План внедрения системы бюджетирования в ООО Фирма «Синтез Н»**

Перед началом внедрения бюджетной системы, вернемся к целям организации и посмотрим, как их реализация отслеживается через систему бюджетов. Соотнесем показатели, обозначенные в целях компании и бюджеты, которым они должны соответствовать, а также ЦФО, ответственные за достижение этих показателей (приложение Л).

Внедрение системы бюджетирования подразумевает четкое закрепление каждого бюджета за подразделением или ответственным лицом, с указанием основных требований к содержанию бюджета, источников получения информации и сроков его составления. Кроме того, немаловажно отобразить связь между отделами в бюджетной структуре, то есть, необходимо определить в какой отдел последует сформированный бюджет далее. Другими словами, внедрение системы бюджетирования – это разработка регламента бюджетного планирования, в котором отображаются этапы процесса планирования [5]:

1. Подготовка – формирование первичного бюджета. На этом этапе происходит сбор информации, определение, на ее основе, целевых показателей первичного бюджета.

2. Согласование – процесс обсуждения целевых показателей между подразделениями, как на горизонтальном, так и на вертикальном уровне. Могут осуществляться корректировки первичного бюджета на соответствие целевым показателям.

3. Утверждение – принятие данного бюджета для всех субъектов ответственности, участвующих в его исполнении.

Далее перейдем к формированию регламента бюджетного планирования в ООО «Фирма «Синтез Н». Первое мероприятие – определение горизонта и шага планирования.

Горизонт планирования – это период, на который планируется деятельность предприятия в количественных показателях данного бюджета с

приемлемой точностью. Как правило, горизонт планирования составляет год, исключение – фирмы, чей производственный цикл более года.

Шаг планирования – это периодичность, с которой в пределах горизонта планирования формируется бюджет.

С максимальным горизонтом, в нашем случае, год с квартальной разбивкой, формируются бюджеты, отражающие основную деятельность компании – бюджет продаж, бюджет продаж, а также бюджеты дохода, расхода и маржинальной прибыли проекта (так как проекты, как правило, долгосрочные).

Оперативные бюджеты, составляющие расходную часть проекта целесообразно сделать с горизонтом планирования в квартал, что позволит компании отслеживать возникающие изменения по проекту, дополнительно обеспечивать его материалами и т.п. При этом шаг планирования этих бюджетов (Бюджет СМР, ПНР, ОТ, транспортных расходов) устанавливаем в месяц для возможности оперативного вмешательства в ход проекта.

Так как формирование функциональных бюджетов, а также бюджетов на уровне предприятия – трудоемкий процесс, требующий сбора информации операционных бюджетов проектов, то для них также устанавливаем максимальный горизонт планирования – год с поквартальной разбивкой.

Составим таблицу, демонстрирующую горизонт и шаг планирования по каждому бюджету (таблица 12).



Таблица 12 – Горизонт и шаг планирования бюджетов «Синтез Н»

	Горизонт планирования (П)			Шаг планирования (П)/ корректировки (К)		
	Год	Кв.	Мес.	Кв.	Мес.	Нед.
<b>Операционные бюджеты</b>						
Бюджет продаж по проекту	П			П	К	
Бюджет затрат материалов	П			П	К	
Бюджет затрат материалов на работы по проектированию		П			П	К
Бюджет затрат материалов СМР		П			П	К
Бюджет затрат материалов ПНР		П			П	К
Бюджет затрат материалов		П			П	К
Бюджет транспортных расходов		П			П	К
Бюджет затрат на ОТ проектной группы		П			П	К
Бюджет затрат за ОТ рабочих, реализующих проект		П			П	К
Бюджет ОПР		П		П	К	
Бюджет доходов проекта	П			П	К	
Бюджет расходов проекта	П			П	К	
Бюджет маржинальной прибыли	П			П	К	
<b>Функциональные бюджеты</b>						
Бюджет продаж	П			П	К	
Бюджет затрат материалов						
Бюджет закупок	П			П	К	
Бюджет транспортных расходов	П			П	К	
Бюджет ОПР	П			П	К	
Бюджет управленческих расходов	П			П	К	
Бюджет коммерческих расходов	П			П	К	
<b>Бюджеты предприятия</b>						
БДДС	П			П	К	
БДР	П			П	К	
Баланс	П			П	К	

Далее, необходимо закрепить ответственность, а также создать связи между подразделениями с указанием того, какая именно информация и в какие

сроки должна передаваться в следующие отделы. Из описания бюджетов ясно, что процесс формирования начинается с бюджета продаж, далее, из него вытекает содержание множества других бюджетов. Представим регламент разработки бюджетной системы в виде схемы (рисунок 20).

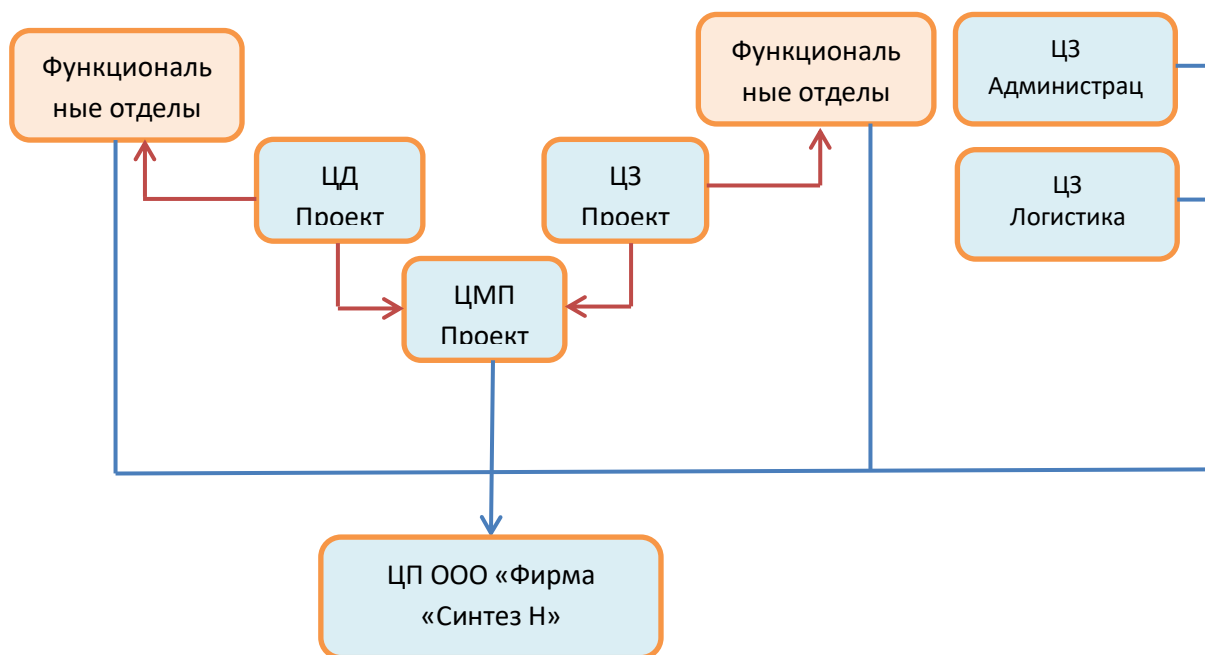


Рисунок 20 - Бюджетная структура ООО Фирма «Синтез Н»

На каждой из стадий реализации данного механизма в жизнь происходит анализ исполнения регламента. В начале анализируются планы, затем отклонения, а в конце – анализ отчетности о выполнении бюджета ЦФО и всей организации.

Таким образом, бюджетная структура является стратегически важным инструментом, благоприятствующим регулярному анализу фактов хозяйственной жизни компании на разных уровнях, что способствует принятию взвешенных управленческих решений и минимизирует риски неблагоприятных исходов. Такая структура позволяет отслеживать денежные потоки, находить узкие места, что является актуальной потребностью для ООО «Фирма «Синтез

Н», так как на сегодняшний день финансовое положение компании нестабильно – 84 % средств компании – заемные.

Таким образом, результатом от проекта будет являться оптимизированная система бюджетирования с повышением эффективности взаимодействия подразделением, и повышением ликвидности компании «Синтез-Н». Измерение эффективности проекта заключается в превышении значений коэффициентов ликвидности, платежеспособности и рентабельности капитала компании.

Стоит отметить, что внедрение такого рода системы не требует огромных денежных вложений, так как она предполагает наделения обязанностями уже имеющиеся кадры. Единственные возможные затраты – это стоимость программного обеспечения «1С: Бюджетирование», цена которого составляет от 150 тыс. руб. до 1,25 млн. руб. в зависимости от размера компании. Стоимость такого обеспечения именно для холдинга составляет 500 тыс. руб. С учетом размера оборота компании, можно сказать, что эти затраты будут не очень существенными для нее, что составляет 0,09% от ее годовых затрат. Еще одним способом обеспечения компании программным обеспечением такой направленности – это собственная разработка внутри компании. «Синтез Н» имеет широкий спектр деятельности и создание программного обеспечения – одно из первых направлений, которое успешно реализовывала компания.

Далее проведем расчет экономии средств от реализации проекта.

Таблица 13 – Расчет экономии средств от реализации проекта и инвестиционные затрат

Экономия средств					
	0	1 кв. 2021	2 кв. 2021	3 кв. 2021	4 кв. 2021
Сумма КСО и ДЗО до реализации проекта		548 904	581 838	616 749	653 753
Пеня за задержку сдачи работ по проекту		-3 600	-4 680	-6 084	-7 909
Задолженность поставщикам и подрядчикам		-184 380	-239 694	-311 602	-405 083
Задолженность по оплате труда		-24 000	-28 800	-34 560	-41 472

Окончание таблицы 13

Задолженность по соц. страхованию и обеспечению		-7 368	-8 842	-10 610	-12 732
Задолженность перед банками		-19 200	-23 040	-27 648	-33 178
Сумма КСО и ДЗО после реализации проекта		310 356	276 783	226 244	153 380
Экономия средств		238 548	305 056	390 504	500 374
Инвестиционные затраты					
	0	1 кв. 2021	2 кв. 2021	3 кв. 2021	4 кв. 2021
Разработка проектной документации Исполнителем	400				
Обучение персонала	300				

Из таблицы 13 мы видим, что на сегодняшний день сальдо обязательств компании составляет 549 млн. руб.. Если опираться на опыт прошлых лет других компаний, которые внедрили систему бюджетирования, то возможное снижение затрат от реализации достигает 10%. В нашем случае, возможное снижение затрат на 54 млн. руб. Затраты на реализацию проекта составляют 700 тыс. руб., следовательно, эффективность проекта в 8 раз превышает затраты, что говорит об эффективности нашего предложения.

Рекомендации и выводы.

Для устранения финансовых проблем, а также проблем в бизнес процессах компании ей необходимо внедрить инструмент, позволяющий контролировать денежные потоки, уровень дебиторской и кредиторской задолженности. Таким инструментом может стать бюджетная структура, которая позволит отслеживать денежные потоки в разрезе всех подразделений, и проектов, а также обеспечит управляющему составу актуальность и достоверность данных. Внедрение данной системы практически не требует материальных затрат, но она требует высокого уровня организованности сотрудников. Важно объяснить персоналу для чего вводится данная система. Стоит сделать акцент на то, что бюджетная структура сможет стать основой для достижения стратегических целей. Связующим звеном станут показатели к целям, уровень которых можно будет отслеживать через систему бюджетов.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, цель, поставленная в данной работе, была достигнута – разработан подход к формированию системы бюджетов в проектно-ориентированной компании (на примере ООО «Фирма «Синтез Н»), в том числе продемонстрирована связь между организационной структурой и финансовой структурой, а также построен бюджетный контур для ООО «Фирма «Синтез Н».

Также были рассмотрены цели, задачи и стратегия ООО Фирма «Синтез Н». На примере компании, на основании анализа внутренней и внешней среды определены стратегические альтернативы, уместные к реализации данной компанией и описана реально действующая стратегия фирмы.

Стратегиями, применяемыми фирмой являются концентрированный рост:

- стратегия развития рынка (старый продукт на новом рынке) – компания заходит в новые города по всей России;

- стратегия развития продукта – ООО «РИЦ» из группы компаний «Синтез Н» запускает производство электрошкафов, то есть нового продукта для местного рынка.

В последние несколько лет компания взяла курс на рост по всем направлениям деятельности:

- увеличение сумм и масштабов работ по заказам;
- переход на стратегическое партнерство с крупными заказчиками, вместо множества мелких и непостоянных клиентов;

- запуск бизнес-единицей ООО «РИЦ» производства электрошкафов под маркой Farada;

- строительство офиса на 1000 чел, при текущей численности персонала в 250 сотрудников.

Однако, на сегодняшний день, в компании преобладают финансовые риски, они подкрепляется тем, что денежные потоки фирмы не планируются, то

есть в компании полностью отсутствует планирование поступлений и расходований средств. Что привело к финансовым проблемам в компании, возникают кассовые разрывы, когда собственных средств не хватает для покрытия текущих обязательств.

Для решения данной проблемы, в работе представлены основы по формированию финансовой структуры внутри фирмы. Основной существенной проблемой ООО Фирма «Синтез Н» является низкая платёжеспособность и высокая зависимость от заемных средств, доля которых составляет 85% всего капитала фирмы. Однако, наше исследование показало, что качественно построенная система бюджетов в подобных организациях позволит решить данную проблематику.

Также была сформирована бюджетная структура ООО Фирма «Синтез Н». В работе описаны все основные этапы организационных изменений, необходимые для формирования такой структуры – формирование матричной организационной структуры, создание ЦФО, финансовой структуры и непосредственно бюджетной структуры. Кроме того, закреплена ответственность должностей и ЦФО за исполнение каждого бюджета. Далее построен план внедрения данной системы, в котором отображены связи между бюджетами, указана входящая и исходящая информация каждого бюджета при его передаче, закреплены отнесенность и сроки сдачи бюджетов.

Таким образом, построение системы бюджетов для проектно-ориентированной организации является стратегически важным инструментом, благоприятствующим регулярному анализу фактов хозяйственной жизни компании на разных уровнях, что способствует принятию взвешенных управленческих решений и минимизирует риски неблагоприятных исходов. Такая структура позволяет отслеживать денежные потоки, находить узкие места, что является актуальной потребностью для ООО Фирма «Синтез Н».

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Грушина, О. В. Бюджетирование: методологическое осмысление и проблемы практической постановки : монография / О. В. Грушина. – Иркутск : БГУЭП, 2018. - 103 с.
2. Абрютин, М. С. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия : учеб. пособие / М. С. Абрютин, А. В. Грачев. - Москва : Дело и Сервис, 2016. – 298 с.
3. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия : учебник / И. Ансофф. - Санкт-Петербург : Питер, 2016. – 413 с.
4. Веснин, В. Р. Менеджмент : учебник / В. Р. Веснин. – Изд. 6-е, перераб. и доп. – Москва : Проспект, 2019. - 512 с.
5. Дугельный, А. П. Бюджетное управление предприятием : учебник / А. П. Дугельный, В. Ф. Комаров. – Москва : Дело, 2019. - 432 с.
6. Кондраков, Н. П. Бухгалтерский, финансовый, управленческий учет : учебник Н. П. Кондракова. – Москва : Проспект, 2020. - 448 с.
7. Карминский, А. М. Контроллинг : учебник / А. М. Карминский, С. Г. Фалько, А. А. Жевага, Н. Ю. Иванова ; под общ. ред. А. М. Карминского, С. Г. Фалько. – Москва : Финансы и статистика, 2018. - 336 с.
8. Мескон, М. Основы менеджмента: учебник / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – Москва : Вильямс, 2017. – 702 с.
9. Николаева, С. А. Корпоративные стандарты : учебник / С. А. Николаева, С. В. Шебек. - Москва : Книжный мир, 2020. – 333 с.
10. Энтони, Р. Учет: ситуации и примеры : учебник / Р. Энтони, Дж. Рис ; под общ. ред. А. М. Петрачкова. - Изд. 2-е, стереотип. – Москва : Финансы и статистика, 2020. - 560 с.
11. Дугельный, А. П., Бюджетное управление предприятием : учебник / А. П. Дугельный, В. Ф. Комаров, В. Ф. - Москва: Дело, 2021. - 432 с.

12. Добровольский, Е. Бюджетирование: шаг за шагом : учебник / Е. Добровольский, Б. Карабанов, П. Боровков, Е. Глухов, Е. Бреслав. – Санкт-Петербург : Питер, 2019. - 448 с.
13. Хоуп, Д. Бюджетирование, каким мы его не знаем. Управление за рамками бюджетов : учебник / Д. Хоуп, Р. Фрейзер. – Москва : Вершина, 2019. - 256 с.
14. Самочкин, В. Н. Гибкое развитие предприятия: Эффективность и бюджетирование : учебник / В. Н. Самочкин, Ю. Б. Пронин, Е. Н. Логачева. Изд. 2-е, перераб. и доп. – Москва : Дело, 2020. - 374 с.
15. Щиборщ, К. В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России : учебник / К. В. Щиборщ. Изд. 2-е, перераб. и доп. – Москва : Дело и сервис, 2019. - 592 с.
16. Абрамов, В. С. Стратегический менеджмент в 2 ч. Часть 1. Сущность и содержание : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов ; под редакцией В. С. Абрамова. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. - 270 с.
17. Шевчук, Д. А. Бюджетирование: самоучитель : учебник / Д. А. Шевчук. – Москва : Дело и сервис, 2017. – 218 с.
18. Виролайнен, О. А. Направления совершенствования городского и муниципального хозяйства / О. А. Виролайнен // Проблемы современной экономики. - 2015. - №3 (27). – С. 53-55.
19. Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. П. Голубков. - Москва : Издательство Юрайт, 2019. - 290 с.
20. Трошин, А. Н. Финансовый менеджмент: Учебник / А.Н. Трошин. – Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 331 с.
21. Грязева, А. Г. Финансовый механизм, его роль в реализации финансовой политики / А. Г. Грязева // Финансы. – 2014. - № 5. – С. 27-30.



22. Лялькин, М. В. Проблемы финансового управления предприятием / М. В. Лялькин // Почтовая связь. Техника и технологии. - 2011. - № 12. – С. 24-29.
23. Давыденко, Е. А. Проблемы организации финансового планирования и контроля на отечественных предприятиях / Е. А. Давыденко // Финансовый менеджмент. - 2016. - № 2. – С. 20-28.
24. Донцова, Л. В. Бухгалтерская (финансовая) отчетность, Справочник бухгалтера от А до Я : учеб. пособие / Л. В. Донцова, Н. А. Никифорова. – Москва : Дело и сервис, 2018. – 411 с.
25. Погодина, Т. В. Финансовый менеджмент : учебник и практикум для среднего профессионального образования / Т. В. Погодина. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. - 351 с.
26. Лабынцев, Н. Т. Управленческий учет и внутренний контроль в коммерческих организациях: состояние и перспективы развития / Н. Т. Лабынцев, Е. А. Шароватова // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2011. - №7. – С. 145-146.
27. Бланк, И. А. Управление финансовой безопасностью предприятия : учебник / И. А. Бланк. - Москва : Эльга, 2016. - 776 с.
28. Темишев, Р. Р. Оборотный капитал предприятия: структура источников при неопределенности конъюнктуры рынка / Р. Р. Темишев, Е. В. Хохлова // Справочник экономиста. - 2017. - № 7. - С. 39-43.
29. Романовский, М. В. Финансы : учебник для вузов / М. В. Романовский, О. В. Врублевский. – Москва : Перспектива, 2015. - 520 с.
30. Лопарева, А. М. Экономика организации (предприятия): учебник / Москва : Финансы и статистика; ИНФРА-М, 2016. - 240 с.
31. Лялькин, М. В. Проблемы финансового управления предприятием / М. В. Лялькин // Почтовая связь. Техника и технологии. - 2017. - № 12.
32. Волкова, О. И. Экономика фирмы : учеб. пособие / О. И. Волкова ; под ред. О. И. Волкова, В. К. Скляренко. - Москва: ИНФРА-М, 2020. -279с.

33. Разу, М. Л. Управление проектом. Основы проектного управления : учебник / М.Л. Разу, Т.М. Бронникова, Б.М. Разу, С.А. Титов, Ю.В. Якутии. – Москва : КНОРУС , 2016. - 760 с.
34. Быкова, А. Организационные структуры управления : учебник / А. Быкова - Москва: ОЛМА-ПРЕСС Инвест, 2016 .- 160 с.
35. Ендовицкий, Д. А. Новый взгляд на содержание финансового менеджмента / Д. А. Ендовицкий // Бухгалтерский учет. - 2018. - № 10. - С.97.
36. Мазур, И. И. Корпоративный менеджмент : монография / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге ; под общ. ред. И. И. Мазура. – Москва : Высшая школа, 2019. - 1077 с.
37. Еремина, Е. А. Стратегическое планирование : учеб. пособие / Е. А. Еремина. - Томск : ТПУ, 2018. - 263 с.
38. Виханский, О. С. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – Изд. 5-е, перераб. и доп. – Москва : ИНФРА, 2018. - 576 с.
39. Константиныди, Х.А. Проектное управление в коммерческой и публичной сферах : учебник / под общ. ред. Х.А. Константиныди. – Москва : ИНФРА-М, 2020. - 364 с.
40. Мазур, И. И. Управление проектами: учеб. пособие / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге ; под общ. ред. И. И. Мазура. - 4-е изд. – Москва : Омега-Л, 2017. - 664 с.
41. Ципес, Г.Л., Проекты и управление проектами в современной компании : учебник / Г. Л. Ципес, А. С. Товб. – Москва : Олимп-Бизнес, 2019. - 462 с.
42. Клишевич, Н. Б. Финансы организаций: менеджмент и анализ : учеб. пособие / Н. Б. Клишевич. – Москва : КНОРУС, 2018. – 243 с.
43. Минцберг, Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации : учебник / Г. Минцберг ; под общ. ред. Ю. Н. Каптуревского. - СПб. : Питер, 2018. - 512 с.

44. Ковалев, В. В. Финансовый менеджмент в вопросах и ответах : учеб. пособие / В. В. Ковалев. – Москва : Проспект, 2018. – 145 с.
45. Сироткин, Д. Как компании составляют свои бюджеты в условиях неопределенности. Результаты исследования / Д. Сироткин, И. Зинина // Финансовый директор. - 2011. - №3.
46. Шевчук, Д. А. Бюджетирование: самоучитель : учебник / Д. А. Шевчук. – Москва : Дело и сервис, 2013. – 218 с.
47. Лялькин, М. В. Проблемы финансового управления предприятием / М. В. Лялькин // Почтовая связь. Техника и технологии. - 2011. - № 12.
48. Ревенков, А. Н. Финансовое планирование как элемент хозяйственного управления / А. Н. Ревенков // Финансы. - 2014. - №3. - С.12.
49. Родионов, И. И. Управление стоимостью компании как основная задача эффективного собственника / И. И. Родионов, П. Ю. Старюк // Управление корпоративными финансами, - 2016. - №14. – С. 128.
50. Стоянова, Е. С. Финансовый менеджмент: Теория и практика : учебник / Е. С. Стоянова. – Москва : Перспектива, 2017. - 656 с.
51. Григорьев, А. В. Бюджетирование в коммерческой организации : учебное пособие / А. В. Григорьев, С. Л. Улина, И. Г. Кузьмина. – Красноярск : Сибирский федеральный университет, 2012. – 136 с.
52. Григорьев, А. В. Финансовый менеджмент / А. В. Григорьев, С. Л. Улина, И. Г. Кузьмина, Е. А. Шнюкова – Красноярск : Сибирский федеральный университет, 2008. – 206 с.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Бюджетный процесс ООО Фирма «Синтез Н»

№	Бюджет	ЦФО/должность	Исходная информация	Действие	Следующее звено	Срок	Цель передачи
1	Операционный бюджет продаж по проекту	ЦМП Проект/руководитель проекта	Договоренности с клиентами, статистика реализации	Формирование	Функциональный бюджет продаж (7); Бюджет доходов проекта (12)	За 14 дней до окончания квартала/ за 30 дней до окончания года	Согласование, корректировка
2	Операционный бюджет затрат материалов	ЦМП Проект/руководитель проекта	Данные бюджета продаж	Формирование	Функциональный бюджет затрат материалов (8); Бюджет расходов проекта (13)	7/14	Согласование, корректировка
3	Операционный бюджет транспортных расходов	ЦМП Проект/руководитель проекта	Данные бюджета продаж	Формирование	Функциональный бюджет транспортных расходов (10); Бюджет расходов проекта (13)	7/14	Согласование, корректировка
4	Операционный бюджет ОПР	ЦМП Проект/руководитель проекта	Данные бюджета продаж	Формирование	Функциональный бюджет ОПР (11); Бюджет расходов проекта (13)	14/14	Согласование, корректировка
5	Операционный бюджет ОТ проектировщиков	Операционный бюджет ОТ	Данные бухгалтерии	Формирование	БДДС (18)	7/14	Утверждение

Продолжение приложения А

6	Операционный бюджет ОТ рабочих, реализующих проект	Операционный бюджет ОТ	Данные бухгалтерии	Формирование	БДДС (18)	7/14	Утверждение
7	Функциональный бюджет продаж	Начальник отдела продаж	Данные по проектам о реализации	Согласование, корректировка	БДР (17); БДДС (18); Баланс (19)	14/30	Утверждение
8	Функциональный бюджет затрат материалов	ЦЗ отдел логистики/ Руководитель отдела логистики	Данные о потребности в материалах по проектам	Согласование, корректировка	Функциональный бюджет закупок (9) БДР (17); БДДС (18); Баланс (19)	14/30	Согласование, утверждение
9	Функциональный бюджет закупок	ЦЗ отдел логистики/ Руководитель отдела логистики	Данные бюджетов затрат материалов	Согласование, корректировка	БДР (17); БДДС (18); Баланс (19)	14/30	Утверждение
10	Функциональный бюджет транспортных расходов	ЦЗ отдел логистики/ Руководитель отдела логистики	Данные о транспортных расходах по проектам	Согласование, корректировка	БДР (17); БДДС (18); Баланс (19)	14/30	Утверждение
11	Функциональный бюджет ОПР	Начальник отдела продаж	Данные об ОПР по проектам	Согласование, корректировка	БДР (17); БДДС (18); Баланс (19)	14/30	Утверждение
12	Бюджет доходов проекта	ЦД Проект/ Руководитель проекта	Данные оперативных бюджетов о доходной части	Согласование, корректировка	Бюджет маржинальной прибыли (14);	14/30	Согласование, корректировка
13	Бюджет расходов проекта	ЦЗ Проект/ Руководитель проекта	Данные оперативных бюджетов о расходной части	Согласование, корректировка	Бюджет маржинальной прибыли (14);	14/30	Согласование, корректировка

Окончание приложения А

14	Бюджет маржинальной прибыли	ЦМП Проект/ Руководитель проекта	Данные бюджетов о доходах и расходах по проектам	Согласование, корректировка	БДР (17); БДДС (18); Баланс (19)	14/30	Утверждение
15	Бюджет коммерческих расходов	ЦЗ Администрация// Финансовый директор	Фактические данные	Формирование	БДР (17)	14/30	Согласование, корректировка
16	Бюджет управленческих расходов	ЦЗ Администрация/ Финансовый директор	Фактические данные	Формирование	БДР (17)	14/30	Согласование, корректировка
17	БДР	Финансовый директор	Данные функциональных бюджетов, а также бюджетов ЦМП	Формирование, утверждение	-	14/30	-
18	БДДС	Финансовый директор	Данные функциональных бюджетов, а также бюджетов ЦМП	Формирование, утверждение	-	14/30	-
19	Баланс	Финансовый директор	Данные функциональных бюджетов, а также бюджетов ЦМП	Формирование, утверждение	-	14/30	-

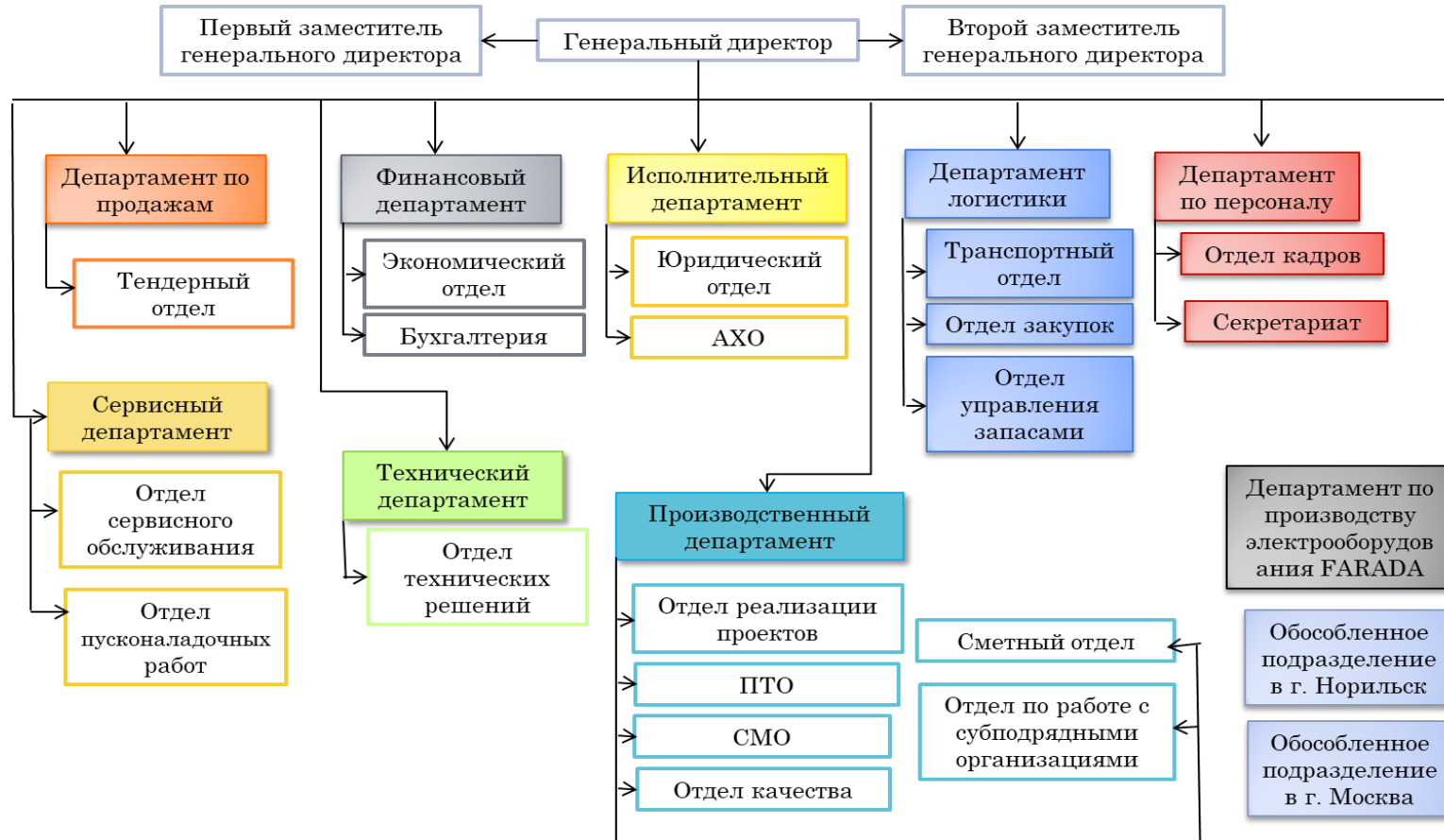
## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Распределение функций бюджетирования проектов за участниками бюджетного процесса

Основные группы участников	Функции бюджетирования
Собственники компании	- разработка стратегических показателей - участие в определении граничных (контрольных) значений стратегических показателей компании по прибыли/рентабельности
Генеральный директор компании	- утверждение планов (бюджетов) проектов и результатов план-фактного анализа -участие в постановке и внедрении системы бюджетирования в компании
Бюджетный комитет	- эффективное управление процессом утверждения бюджетов и результатов план- фактного анализа
Департамент (офис) по управлению проектами	- управление процессом проектного бюджетирования в компании, включая воздействие на участников процесса с целью эффективного выполнения своих функций - координация деятельности производственно-экономических подразделений компании, групп по управлению проектом - контроль исполнения бюджетов
Группы по управлению проектами	- управление всем процессом исполнения плана (бюджета) проекта - составление и координация процессов разработки исполнительного плана (бюджета) проекта - контроль и анализ выполнения исполнительного плана (бюджета) проекта
Другие структурные подразделения компании	- участие в бюджетировании проектов - контроль исполнения регламентов бюджетирования

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### Организационная структура ООО Фирма «Синтез-Н»





## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

### Организационная структура производственного департамента



## ПРИЛОЖЕНИЕ Д

### Бюджет продаж

Код	Статья	План	Факт	Отклонение	Проект		
					Пр.1	Пр. 2	Пр.3
	Доходы						
	Выручка						
	<i>Рентабельность проекта</i>						
	Поступления ДС						
	Поступления за текущий период						
	Поступления за предшествующий период						
	Дебиторская задолженность						
	ДЗ на начало периода						
	ДЗ на конец периода						
	К оборачиваемости ДЗ						

## ПРИЛОЖЕНИЕ Е

### Бюджет затрат материалов

Код	Статья	План	Факт	Отклонение
	Затраты материалов			
	<i>Объем затрат материалов по проекту 1</i>			
	Материал 1			
	Цена материала 1			
	Брак по материалу 1			
	Итого по материалу 1			
	...			
	Материал X			
	Цена материала X			
	Брак по материалу X			
	Итого по материалу X			
	...			
	<i>Объем затрат материалов по проекту X</i>			
	Материал 1			
	Цена материала 1			
	Брак по материалу 1			
	Итого по материалу 1			
	...			

## ПРИЛОЖЕНИЕ Ё

### Бюджет закупок

Код	Статья	План	Факт	Отклонение
	Запас на начало периода			
	Объем закупок за период			
	Объем закупок прогнозируемых материалов			
	<i>Объем закупок по проекту 1</i>			
	Материал 1			
	Цена материала 1			
	Итого по материалу 1			
	...			
	Материал X			
	Цена материала X			
	Итого по материалу X			
	...			
	Прогнозируемый запас на конец периода			
	<i>Объем закупок по проекту X</i>			
	Материал 1			
	Цена материала 1			
	Итого по материалу 1			
	...			
	Объем закупок непрогнозируемых материалов			
	<i>Объем закупок по проекту 1</i>			
	...			
	Запас на конец периода			

## ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

### Бюджет оплаты труда

Код	Статья	Сумма затрат
	Проект 1	
	Затраты на ОТ	
	Премии	
	Затраты на больничные	
	Затраты на отпуска	
	Выплаты за травматизм	
	Отчисления с з.п.	
	Совокупные затраты на оплату труда по проекту 1	
	Проект 2	
	...	

### ПРИЛОЖЕНИЕ 3

#### Бюджет коммерческих расходов

Код	Статья	Сумма затрат
	Транспортные расходы АУП	
	ГСМ	
	Ремонт и обслуживание ТС	
	Амортизация ТС	
	Страхование ТС	
	Командировочные расходы	
	Представительские расходы	
	З/п сотрудников отдела продаж	
	Итого	

## ПРИЛОЖЕНИЕ И

### Бюджет общепроизводственных расходов

Код	Статья	Сумма затрат		
		Проект 1	Проект 2	Проект 3
	Переменные ОПР			
	Вспомогательные материалы ОТ вспомогательных рабочих			
	Ремонт и обслуживание оборудования			
	...			
	Постоянные ОПР			
	Амортизация			
	Энергия			
	...			
	Итого			

## ПРИЛОЖЕНИЕ Й

### Бюджет управленческих расходов

Код	Статья	Офис 1 в Красноярске	Офис 2 в Красноярске	Офис в Москве	...
	Административно-хозяйственные затраты				
	Аренда офисов				
	Содержание офисов:				
	Электроэнергия				
	Ремонт				
	Обслуживание здания				
	Хоз. нужды				
	Канцелярские расходы				
	Услуги связи				
	Интернет				
	Телефонная связь				
	Административно – управленческие затраты				
	З/п АУП и отчисления:				
	Директор				
	Финансовый директор				
	...				
	Командировочные расходы				
	Итого				



## ПРИЛОЖЕНИЕ К

### Бюджет транспортных расходов

Код	Статья	Сумма затрат
	Проект 1	
	Участок 1	
	Участок 2	
	...	
	Проект 2	
	Участок 1	
	Участок 2	
	...	
	Итого	

## ПРИЛОЖЕНИЕ Л

### Связь целей и бюджетов ООО Фирма «Синтез Н»

Стратегические цели	Показатели	Бюджет и его влияние	ЦФО, ответственное лицо
1. Качественно выполнять работы	- количество судебных исков в сторону «Синтез Н» в течение года (снижение); - усредненная степень удовлетворенности заказчиков результатами работ за год (рост); - доля проектов, выполненных в срок за год (рост)	1. Бюджет управленческих расходов позволит отследить долю средств, расходуемых на обучение и стимулирование персонала. 2. Бюджет продаж (операционный) и БДДС (финансовый) позволят отследить дополнительные расходы на устранение проблем при сдаче объектов. 3. БДДС позволит отследить своевременность платежей, что снизит риски возникновения судебных исков (финансовый) 4. Бюджет продаж (операционный) фиксирует ожидаемую реализацию и позволяет отслеживать количество реализованных проектов	1. ЦЗ Администрация (финансовый директор) 2. ЦМП Проект (руководитель проекта) и ЦЗ Администрация (финансовый директор) 3. ЦЗ Администрация (финансовый директор) 4. ЦМП Проект (руководитель проекта)

Продолжение приложения Л

<p>2.Соответствовать прогрессу</p>	<p>- годовой коэффициент обновления основных средств (относительная стабильность в сравнении с прошлыми годами); - доля проектов с применением усовершенствованных технологических решений за год (рост);</p>	<p>1. Данные бюджетов прямых материальных затрат и закупок (операционные) позволят отследить структуру расходов при реализации проектов, а их анализ в комплексе с БДР (финансовый) позволит оценить степень влияния применения новых технологических решений на эффективность проектов 2. Бюджет капитальных вложений в основные средства и нематериальные активы (инвестиционный)</p>	<p>1. ЦМП Проект (руководитель проекта), ЦЗ Логистика (начальник отдела логистики), ЦЗ Администрация (финансовый директор) 2. ЦИ ГК «Синтез Н» (генеральный директор)</p>
<p>3.Привлекать высококвалифицированный персонал</p>	<p>- доля успешно пройденных аттестаций за год (рост); - доля сотрудников с профильным образованием (рост);</p>	<p>1. Применение материальных мер стимулирования можно отслеживать через бюджет затрат на ОТ 2. Данные бюджета о продажах проекта при совмещении с данными отчета о финансовых результатах позволят оценить эффективность кадровой политики для достижения финансовой цели компании</p>	<p>1. ЦЗ Администрация (финансовый директор) 2. ЦМП Проект (руководитель проекта), ЦЗ Администрация (финансовый директор)</p>

Окончание приложения Л

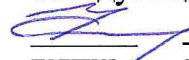
<p>4. Осуществлять стратегическое взаимодействие с заказчиками</p>	<p>- доля договоров, заключаемых с одними и теми же клиентами (рост); - количество долгосрочных контрактов (рост)</p>	<p>6. Отчет о движении денежных средств (БДДС) позволит оценить своевременность платежей 7. Отчеты материальных затрат и продаж позволят оценить затраты при выполнении проектов и их целесообразность 8. Бюджет коммерческих расходов, и отслеживание динамики его показателей в соотнесении с ОФР, позволит оценить влияние роста коммерческих расходов на эффективность деятельности фирмы</p>	<p>1. ЦЗ Администрация (финансовый директор) 2. ЦМП Проект (руководитель проекта),</p>
<p>5. Увеличивать выручку и прибыль</p>	<p>- темпы роста количества заключаемых договоров (рост); - темпы роста сумм заключаемых договоров (рост); - прибыль (рост)</p>	<p>1. Выручка, прибыль и порядок ее формирования отображается в отчете о прибылях и убытках (БДР) 2. В БДР представлены сгруппированные данные в денежном выражении. Более детализированную информацию о себестоимости продукции, коммерческих, управленческих расходах и информации о величине реализации следует брать из одноименных оперативных бюджетов: бюджет коммерческих расходов, бюджет административных расходов и т.д.</p>	<p>1. ЦЗ Администрация (финансовый директор) 2. ЦМП Проект (руководитель проекта), ЦЗ Логистика (начальник отдела логистики)</p>
<p>6. Укреплять позиции в отрасли и выходить на рынки</p>	<p>- доля компании на российском рынке (рост); - наличие договоров с зарубежными компаниями.</p>	<p>Необходим анализ БДДС в сопоставлении с операционными бюджетами продаж, ОПР и др., а также отслеживание величины расходов на продвижение услуг фирмы с помощью отчета коммерческих расходов (операционный)</p>	<p>ЦЗ Администрация (финансовый директор), ЦМП Проект (руководитель проекта)</p>

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, государственного управления и финансов  
Кафедра международной и управленческой экономики

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

 С.Л. Улина  
подпись инициалы, фамилия  
«26» 06 2021г.

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

Построение системы бюджетов в проектно-ориентированной организации  
(на примере ООО Фирма «Синтез-Н»)

38.04.02 – Менеджмент

38.04.02.04 – Управление проектами и организационными изменениями

Научный  
руководитель

  
подпись, дата

канд. экон. наук, доц.  
должность, ученая степень

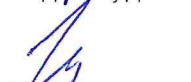
С.Л. Улина  
инициалы, фамилия

Выпускник

  
подпись, дата

Е.Ю. Петеримова  
инициалы, фамилия

Рецензент

  
подпись, дата

канд. экон. наук, доц.  
должность, ученая степень

И.Г. Кузьмина  
инициалы, фамилия

Красноярск 2021