

УДК 657.2

DOI: 10.26456/2219-1453/2026.2.152-169

Бухгалтерский учет проектной деятельности в управлении коммерческих организаций

А.Н. Бобрышев, Н.П. Агафонова

ФГБОУ ВО «Ставропольский ГАУ», г. Ставрополь

Проектный менеджмент является особой системой управления, ориентированной на получение уникального результата при ограниченности всех видов ресурсов. Достижение поставленной цели невозможно без качественного информационного обеспечения, ориентированного на выполнение заданных показателей по каждой фазе жизненного цикла проекта. Разнородность получаемых данных приводит к проблеме их систематизации и интерпретации в необходимом для пользователей виде. Решение указанной проблемы видится в адаптации действующей системы бухгалтерского учета к особенностям управления проектами. Цель исследования – сформировать концептуальную модель бухгалтерского учета по проектам. Для достижения поставленной цели применены методы анализа к нормативно-правовым источникам и научным изданиям по управлению проектами, а также метод синтеза при разработке учетно-аналитического инструментария. Основным результатом, отличающимся научной новизной, является система бухгалтерского учета, которая включает в себя два блока – теоретический и методический. К теоретической части относятся особенности проектной деятельности, влияющие на учетно-аналитическую работу, послужившие основой для разработки принципов бухгалтерского учета по проектам. Практическая часть включает 4 группы инструментов – учетное обеспечение (бухгалтерские счета и типовые операции), управленческая отчетность (двухуровневый комплекс отчетов и регистров по проекту), внутренний контроль по проекту (инструкция по проверке отчетных форм, акт внутреннего контроля), комплексный анализ результатов проекта (оценка эффективности каждой фазы проекта, итоговых результатов и уровня развития проектного менеджмента в экономическом субъекте). Полученные результаты могут быть применимы в практике проектного управления при постановке информационного сопровождения для различных типов проектов.

Ключевые слова: бухгалтерский учет, бухгалтерская отчетность, управленческий учет, управленческая отчетность, экономический анализ, проектное управление, проект, фаза жизненного цикла проекта.

Проектный менеджмент является принципиально новым подходом к управлению, так как предполагает получение уникального результата при заданных ограничениях ресурсов. Востребованность реализации проектов также связана с необходимостью качественного и инновационного развития каждого экономического субъекта,

стремящегося сохранить и повысить свою конкурентоспособность на рынке, что подтверждается мнением эксперта Евгения Беспалова, руководитель проектного офиса цифровой трансформации Холдинга Российские коммунальные системы, отраженном в исследовании «Индекс динамики развития проектного управления в России» АУП «СОВНЕТ», 2022 г., «Количество проектов в очень турбулентной среде должно было увеличиться. Любые перемены — это повод для новых продуктов, подходов, технологий, оптимизации и проч. проч. Даже для того, чтобы не развиться, а просто выжить в условиях перемен нужно предпринимать какие-то усилия, что-то менять. Самое время открывать новые проекты. Может быть, они не такие масштабные, но они должны быть.» Универсальность применяемого инструментария служит причиной внедрения проектного управления во все сферы деятельности. Подтверждением данного высказывания могут служить результаты исследования «Текущее состояние и тенденции развития проектного управления в России», проведенного Академией бизнеса Б1 при участии Центра оценки и развития проектного управления (ЦОРПУ), Ассоциации управления проектами «СОВНЕТ», Аналитического центра при Правительстве РФ в 2024 г. В исследовании приняли участие 289 проектных менеджеров и руководителей, работающих в России. Приведем ответы на некоторые вопросы, для подтверждения востребованности проектного менеджмента в различных сферах (рис. 1).



Рис. 1. Вопрос: за последние 36 месяцев большинство успешных проектов организации реализовано?

Источник: результаты исследования «Текущее состояние и тенденции развития проектного управления в России».

Рассматривая исторические аспекты проектного управления, к нему можно отнести множество событий и действий, например, возведение Пирамид в Египте и Великой китайской стены, строительство флота в Российской империи во времена Петра I. Однако, современное оформление в части методов и инструментов проектный менеджмент получил в 20 в., причиной чему послужил ряд событий. В 20 в. были заложены основы современного проектного менеджмента. Ф. Тейлором, например,

систематизирован подход к управлению трудовыми ресурсами в проекте, в т.ч. стандартизированы процедуры мотивации и контроля сотрудников. Получение уникального результата в обозначенный срок невозможно без плана деятельности, составить и реализовать который возможно благодаря диаграмме, предложенной Генри Гантом в 1910-х гг., она стала важным инструментом для планирования и контроля проектов [2].

Успешность реализации проектов во многом определяется качеством информационной базы, на основании которой принимаются управленческие решения. К качественным характеристикам в данном случае можно отнести достоверность – подтверждение совершенных операций документами, своевременность – предоставление информации в необходимый момент времени, полноту – отражение всех осуществленных операций в информационной базе, понятность – интерпретация получаемых данных. Наиболее полной информационной системой, отвечающей всем озвученным критериям, считаем бухгалтерский учет. Данные, аккумулируемые в такой системе, могут быть использованы для управления такими направлениями, как: заинтересованные стороны и коммуникации, риски, стоимость, сроки, контракты и закупки, качество, человеческие ресурсы. Актуальность формирования информационной базы по данным направлениям подтверждается результатами исследования «Текущее состояние и тенденции развития проектного управления в России», проведенного Академией бизнеса Б1 при участии Центра оценки и развития проектного управления (ЦОРПУ), Ассоциации управления проектами «СОВНЕТ», Аналитического центра при Правительстве РФ в 2024 г (рис. 2).

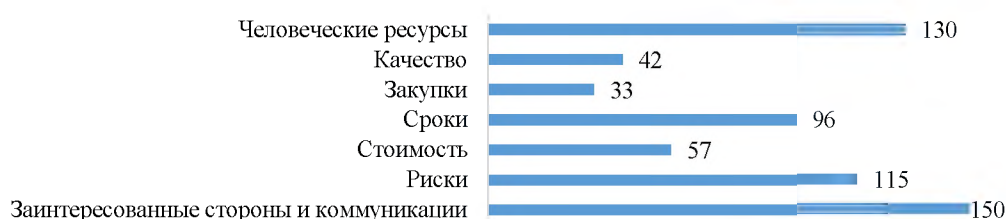


Рис. 2. Вопрос - Чем сложнее всего управлять в проекте?

Источник: результаты исследования «Текущее состояние и тенденции развития проектного управления в России».

Действительная возможность предоставления данных для управления отмеченными направлениями и отвечающими критериям полноты, достоверности, своевременности, понятности обеспечивается компетенциями современного специалиста по управленческому учету проектов. Авторами данной статьи ранее было проведено самостоятельное исследование по данной теме, включающее анализ научной литературы, нормативных актов, рынка труда (вакансий по трудоустройству), опроса респондентов и составление факторной модели на основании полученных данных [1].

Однако несмотря на ряд отмеченных преимуществ, таких как качественные характеристики получаемых данных, проблемным аспектом остается адаптация действующих инструментов бухгалтерского учета к

особенностям проектного управления и поддержание их концептуальной целостности, что особенно актуально при применении проектного менеджмента в экономическом субъекте на постоянной основе и архивации полученного опыта. В связи с чем целью данного исследования является формирование концептуальной модели бухгалтерского учета по проектам.

Представленное исследование выполнено с позиции индуктивного подхода. А именно, на основании частных случаев – отдельных проектов выделены особенности проектного менеджмента и определена степень их влияния на учетно-аналитические инструменты. Источниками информации при проведении исследования выступили следующие: официальные статистические данные, результаты опросов профессиональных организаций по теме проектного менеджмента, нормативно-правовые акты проектного менеджмента и бухгалтерского учета, данные бухгалтерского учета, в т.ч. первичные учетные документы, учетные регистры, отчетность.

Для достижения цели исследования выполнены следующие этапы с применением общенаучных методов исследования (анализ, синтез, индукция) и элементов метода бухгалтерского учета (счет, отчетность):

1. Теоретические результаты, в т.ч. определение: особенностей проектной деятельности, влияющих на ведение бухгалтерского учета; принципов бухгалтерского учета по проектам.

2. Практические результаты, в т.ч. формирование: учетного сопровождения проектов; управленческой отчетности по проектам; внутреннего контроля по проектам; методики анализа проектов.

Перед проведением разработок по постановке бухгалтерского учета по проектам был проведен критический анализ существующих научных подходов к решению проблемы. Источником информации выступили публикации открытого доступа национальной информационно-аналитической системы Российский индекс научного цитирования (РИНЦ). Поисковой запрос «проект, проектный менеджмент, управление проектами» предполагал ограничения по периоду публикаций (2022-2025 гг.), тематике (учетно-экономические науки). Результатом поиска стало 43 публикации. Подробный анализ позволил сформировать основные направления научных исследований по тематике управления проектами в учетно-экономических науках. Первое направление – формирование информации по управлению проектами в различных сферах деятельности: молодежные проекты [4], проекты некоммерческих организаций [7], машиностроение [9]. В отмеченных разработках представлены примеры возникающих информационных потоков и их обработка с помощью цифровых инструментов. Второе направление – контроль и аудит результатов проекта [11], [10]. Представители данного направления указывают на необходимость проведения контрольных процедур понесенных затрат на проект, а также оценку его качества. Третье направление – изучение отдельных аспектов концепции проектного менеджмента: управление персоналом, управление жизненными циклами [8]. Отметим, что в представленных публикациях отсутствует целостное понимание теоретических основ и практического инструментария информационного сопровождения

проектного менеджмента. В связи с чем нами предлагается проведение исследования по данной тематике.

Научное обоснование проектного менеджмента как самостоятельного вида деятельности подразумевает применение концепции тройственного ограничения [13], предполагающая ведение ограничений (максимально допустимых значений) времени, ресурсов, качества по каждому отдельному проекту [12] и их четкой регламентации при составлении бюджета проекта (рис. 3).



Рис. 3. Применение концепции тройственного ограничения в проектном менеджменте

Источник: составлено авторами на основании [13].

Применение указанной концепции позволит определить и подтвердить, в случае если это допустимо, расчетами предельный уровень затрат, контрольные даты и конкретные требования к результатам проекта, позволяющие оценить качественные характеристики результатов проекта. Все это находит отражение при аккумулировании данных на счетах бухгалтерского учета и контроле их достоверности и своевременности.

Ключевыми терминами при реализации проектов являются следующие: фаза проекта, стадия управления проектом. Их содержание и характеристика приведены в ГОСТ Р ИСО 21500–2014 «Руководство по проектному менеджменту», который устанавливает, что каждый проект реализуется последовательно по фазам жизненного цикла в сопровождении соответствующих стадий управления. Согласно указанному ГОСТу, «жизненный цикл проекта представляет собой набор последовательных фаз проекта, количество которых определяется потребностями организации, характером самого проекта и его прикладной областью» (ГОСТ Р ИСО 21500–2014 «Руководство по проектному менеджменту»).

Исходя из анализа нормативной базы, установлено, что фаза жизненного цикла проекта включает логически взаимосвязанные работы, вносящие вклад в достижение итогового результата проекта. ГОСТом определены такие фазы, как концепция, разработка, реализация, завершение. К каждой из фаз применяются ограничения времени, ресурсов, качества (тройственное ограничение) и закрепляется планируемый результат, при достижении которого и сдаче работ заказчику происходит продление финансирования проекта.

В соответствии с п. 8. ГОСТ Р 54869-2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом «стадии управления проектом – это группы

процессов управления проектом, соответствующие основным элементам стандартного управленческого цикла (инициация, планирование, организация и контроль, анализ и регулирование, закрытие)» (ГОСТ Р 54869-2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом). Стадии управления могут быть применимы как ко всему проекту в совокупности, так и к каждой его отдельной фазе.

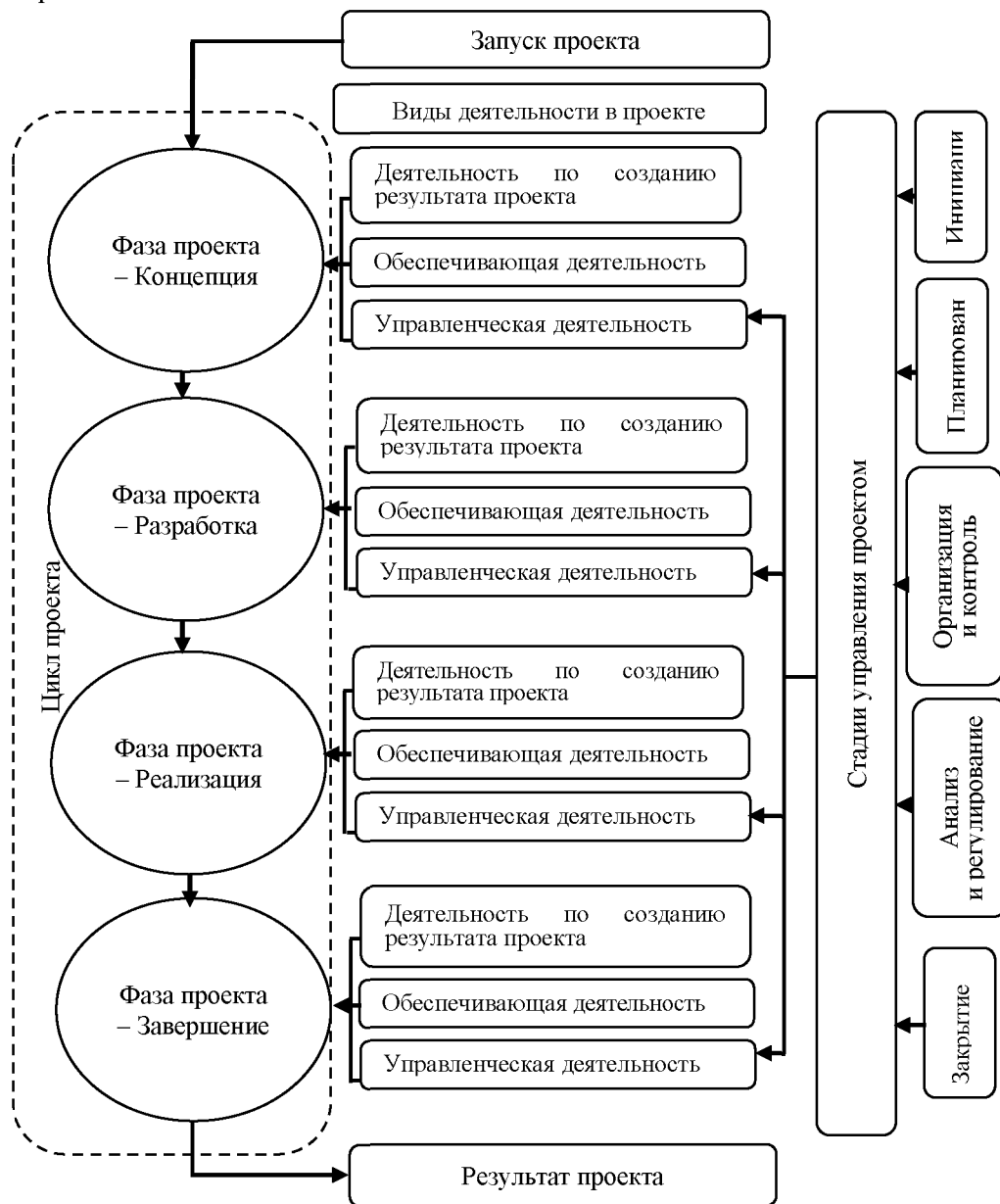


Рис. 4. Организационная составляющая проектного управления
 Источник: составлено авторами

Разработка концепции бухгалтерского учета по проектам требует введения дополнительного термина «виды деятельности в проекте» для последующего формирования учетно-аналитического обеспечения. Вид

деятельности в данном случае будет характеризовать конкретную направленность работ проекта без отождествления с конкретной фазой или стадией проекта. Выделим такие их виды: управленческая деятельность (непосредственно проектный менеджмент); деятельность по созданию результата проекта (уникальна для каждого проекта), обеспечивающая деятельность (логистика, закупки, бухгалтерский учет, обеспечение безопасности и др.).

Несмотря на разграничения терминов «фазы проекта», «стадии управления проектами», «виды деятельности в проекте» определение их взаимосвязи необходимо для формирования концептуально целостной системы бухгалтерского учета по проектам. Нами проведено сопоставление и представлено в схематичной форме (рис. 4).

Для поддержания концептуальной целостности системы бухгалтерского учета по проектам необходима разработка ее принципов. Подход к выведению принципов бухгалтерского учета на основе постулатов теории подробно рассмотрен в работах С.В. Колчугина. [5], [6]. Традиционно в бухгалтерском учете выделяются следующие принципы: полноты (все финансово-хозяйственные операции находят отражение в учете), достоверности (все факты хозяйственной жизни документально подтверждены), своевременности (бухгалтерская запись формируется в момент совершения операции или сразу после нее), временной определенности (отражение операции в том периоде, в котором она была осуществлена), приоритета содержания над формой (ориентированность на экономическую сущность операции, а не на юридическую), осмотрительности (большая готовность к убыткам, чем к прибыли), рациональности (затраты на ведение бухгалтерского учета не должны превышать экономический эффект от получаемой информации). Нами также была рассмотрена возможность применения принципов Международных стандартов финансовой отчетности (МСФО) в разрабатываемой концепции бухгалтерского учета по проектам (табл. 1).

Таблица 1

Возможность применения принципов МСФО в бухгалтерском учете по проектам

Принцип	Содержание	Возможность применения	Пояснения
Приоритет экономического содержания над формой	Ориентированность на экономическую сущность явления, а не на юридическую	Возможно	Проект с точки зрения бухгалтерского учета является одним из направлений деятельности, но с позиции управления проектами все его ресурсы должны быть учтены отдельно, т.е. бухгалтеру нужно ориентироваться не на юридическую сторону совершаемых операций (права собственности на конкретное имущество), а на их экономическое содержание (выделение проекта в самостоятельный объект учета)

Принцип	Содержание	Возможность применения	Пояснения
Начисления	Доходы и расходы отражаются в учете по факту возникновения, а не оплаты	Возможно	Ориентированность бухгалтера на определение финансового результата, а не на движение денежных средств
Непрерывности деятельности	Экономический субъект не планирует прекращать деятельность в обозримом будущем	Невозможно	Проект имеет ограниченный период реализации, в то время как деятельность экономического субъекта непрерывна
Существенность	Информация значима для пользователей	Возможно	Учет затрат по аналитическим статьям актуальным для конкретного проекта
Достоверность	Отражение сложившегося финансового положения	Возможно	Подтверждение всех операций первичными документами и проведение внутреннего контроля
Осмотрительность	Большая готовность к признанию расходов, чем доходов	Возможно	Формирование резервов под реализацию проектов
Сопоставимость	Последовательность в применении учетных процедур и методов из одного периода в другой	Возможно	Сопоставление не отчетных периодов, а различных проектов в рамках одного экономического субъекта

Источник: составлено автором.

Изучение концептуальных основ управления проектами позволило нам выявить особенности, влияющие на учетно-аналитическую деятельность, которые послужили основой при разработке следующих принципов бухгалтерского учета по проектам (табл. 2), в частности установлена прямая причинно-следственная связь особенности (X), из которой сформулирован принцип (Y), реализующийся в инструменте (Z).

Таблица 2

Обоснование принципов бухгалтерского учета по проектам

Особенность проектной деятельности (X)	Влияние на учетно-аналитическую работу	Вытекающий принцип бухгалтерского учета по проектам (Y)	Практическая реализация принципа (Z)
Проект имеет заранее определенный срок реализации (цикл), после истечения которого он прекратит свое существование, полученные результаты перейдут в состав активов организации, станут новым направлением деятельности и т.д.	Предполагается потребление выделенных ресурсов только в установленный срок реализации проекта.	Временная обособленность проектов от текущей деятельности.	Принцип основан на применении матричной организационной структуры и выделении команды проекта в отдельное временное структурное подразделение.

Особенность проектной деятельности (X)	Влияние на учетно-аналитическую работу	Вытекающий принцип бухгалтерского учета по проектам (Y)	Практическая реализация принципа (Z)
Учет затрат по фазам, стадиям управления проектами, видами проектной деятельности.	Требуется адаптация учетного сопровождения для распределения затрат и исчисления себестоимости каждой фазы проекта.	Разграничение учетной деятельности по фазам проекта.	Традиционно отчетный период в учете составляет финансовый (календарный) год с поквартальной детализацией, в управленческом учете по проектам отчетным периодом признается цикл проекта с разграничением по фазам.
Наличие участников внутренней и внешней среды проекта приводит к появлению информационных запросов пользователей учетно-аналитической информации.	Система бухгалтерского учета ввиду нормативных требований не предназначена для решения подобных задач, что требует развития соответствующих инструментов бухгалтерского учета.	Предоставление закрытой внутренней информации внешним пользователям (заказчику и стейкхолдерам проекта).	Принцип применяется в зависимости от приоритета пользователей с точки зрения оказания влияния на реализацию проекта.
Каждый проект имеет уникальную природу с точки зрения состава и количества используемых трудовых ресурсов, времени, финансовых ресурсов, задействованности стейкхолдеров.	Получаемые результаты проекта могут являться различными объектами учета (основное средство, нематериальный актив, готовая продукция, незавершенное производство и других).	Возникновение текущих и капитальных затрат в рамках одного проекта.	Разграничение таких затрат обязательно в учетной деятельности, но при этом для исчисления себестоимости проектов необходима полная информация о понесенных затратах, что достигается с помощью управленческого учета по проектам.
		Предварительная идентификация результата проекта для определения учетного сопровождения.	Различия в получаемых результатах проектов требуют определения варианта учетного сопровождения при планировании проекта.

Источник: составлено авторами.

Следующие этапы исследования предполагают адаптацию действующего инструментария бухгалтерского учета к выявленным особенностям проектного менеджмента, и в соответствии с обозначенными принципами для поддержания концептуальной целостности системы.

При разработке инструментария бухгалтерского учета по проектам авторы исходили из утверждения, что большинство экономических субъектов

реализуют проекты с помощью собственных сотрудников или частичным привлечением сторонних специалистов.

Данное мнение основано на результатах исследования «Текущее состояние и тенденции развития проектного управления в России», проведенного Академией бизнеса Б1 при участии Центра оценки и развития проектного управления (ЦОРПУ), Ассоциации управления проектами «СОВНЕТ», Аналитического центра при Правительстве РФ в 2024 г (рис. 5).



Рис. 5. Вопрос - Большая часть работ в проекте в вашей организации выполняется...

Источник: результаты исследования «Текущее состояние и тенденции развития проектного управления в России».

Отправной точкой в ведении бухгалтерского учета является постановка учетного сопровождения. Бухгалтерский счет представляет собой способ экономической группировки, текущего отражения и оперативного контроля за имуществом организации (актив) и его источниками (пассивами). Для коммерческих организаций в Российской Федерации разработан и применяется План счетов бухгалтерского учета, который включает 99 позиций, сгруппированных по восьми разделам и охватывающих всю финансово-хозяйственную деятельность экономического субъекта. Отметим, что в данном Плане счетов в каждом из разделов присутствуют свободные позиции, которые организации могут заполнять самостоятельно. В рамках проводимого исследования нами предложены счета и субсчета бухгалтерского учета для сопровождения проектной деятельности (табл. 3).

Таблица 3
Счета бухгалтерского учета для сопровождения проектной деятельности

Номер счета	Название счета	Субсчета	Аналитический учет
01	Основные средства	01.12 «Основные средства, полученные от проектной деятельности»	По отдельным объектам
03	Доходные вложения в материальные ценности	03.3 «Доходные вложения в материальные ценности, полученные от проектной деятельности»	По отдельным объектам
04	Нематериальные активы	04.1 «Нематериальные активы, полученные от проектной деятельности»	По отдельным объектам

Номер счета	Название счета	Субсчета	Аналитический учет
08	Вложения во внеоборотные активы	08.11 «Фаза проекта реализация»	По проектам и объектам
11	Животные на выращивании и откорме	11.10 «Животные на выращивании и откорме, полученные от проектной деятельности»	По производственным и возрастным группам
20	Основное производство	20.5 «Фаза проекта реализация»	По проектам и статьям затрат
23	Вспомогательные производства	23.9.1 «Фаза проекта концепция» 23.9.2 «Фаза проекта разработка» 23.9.3 «Фаза проекта реализация» 23.9.4 «Фаза проекта завершение»	По проектам и статьям затрат
27	Затраты на управление проектами	27.1 «Фаза проекта концепция» 27.2 «Фаза проекта разработка» 27.3 «Фаза проекта реализация» 27.4 «Фаза проекта завершение»	По проектам и статьям затрат
43	Готовая продукция	43.6 «Готовая продукция, полученная от проектной деятельности»	По проектам и видам продукции
46	Выполненные этапы по незавершенным работам	46.2 «Финансирование проектов»	По проектам и инвесторам
79	Внутрихозяйственные расчеты	79.4 «Финансирование проектов»	По проектам и видам поступлений
90	Продажи	90.1.2 «Выручка от проектной деятельности» 90.2.2 «Себестоимость проектной деятельности»	По проектам
91	Прочие доходы и расходы	91.1.2 «Прочие доходы от проектной деятельности» 91.2.2 «Прочие расходы от проектной деятельности»	По проектам
99	Прибыли и убытки	99.8 «Прибыли и убытки от проектной деятельности»	По проектам

Источник: составлено авторами.

Представленная схема учетного сопровождения включает действующие счета синтетического учета (08 «Вложения во внеоборотные активы», 20 «Основное производство» и др.) с развитием их аналитических функций и применение дополнительного счета 27 «Затраты на управление проектами». В рамках данного учетного сопровождения предлагается аккумулировать информацию по следующим уровням с соблюдением четкой соподчиненности: 1) фазы проектов (концепция, разработка, реализация, завершение); 2) виды деятельности (создание результата, обеспечение, управление). Важным моментом с точки зрения бухгалтерского учета является принятие к учету разнородных результатов проектов (оборотные и внеоборотные активы) и множественных источников финансирования (внутренние, внешние, средства головного подразделения), что также отражено в разработанной схеме.

Информация, аккумулируемая на указанных счетах бухгалтерского учета, служит основанием для формирования отчетности. Бухгалтерская отчетность включает в себя множество видов,

среди которых можно выделить и бухгалтерскую финансовую, и управленческую, и корпоративную и многие другие. Формирование комплекса управленческой отчетности, а не других видов отчетности, обосновывается в первую очередь тем, что она ориентирована на внутренних пользователей и составляется в оперативные сроки по финансовым и нефинансовым показателям, что позволит аккумулировать информацию для управления тройственным ограничением времени, ресурсов и качества.

Для установления целесообразности применения отдельных видов отчетов был проведен опрос 200 респондентов по трем фокус-группам «Преподаватель, научный сотрудник», «Специалисты в сфере проектного менеджмента», «Работники бухгалтерии» (рисунок 6). Наиболее подробно методика проведения указанного опроса и выявленные результаты представлены в ранее осуществленных публикациях авторов статьи [14].



Рис. 6 - Значимость видов управленческих отчетов по проектам, %
 Источник: составлено авторами на основании данных анкетирования.

Из представленных отчетов наибольшую заинтересованность респонденты проявили к отчетам об эффективности работ проекта, отчетам о достижении плановых показателей, отчетам по движению денежных средств, отчетам по финансовому результату. Наименьшей востребованностью отличается отчет по балансовому листу, что объясняется недостаточностью данных для формирования полноценного отчета в рамках концепций балансового обобщения и двойной записи.

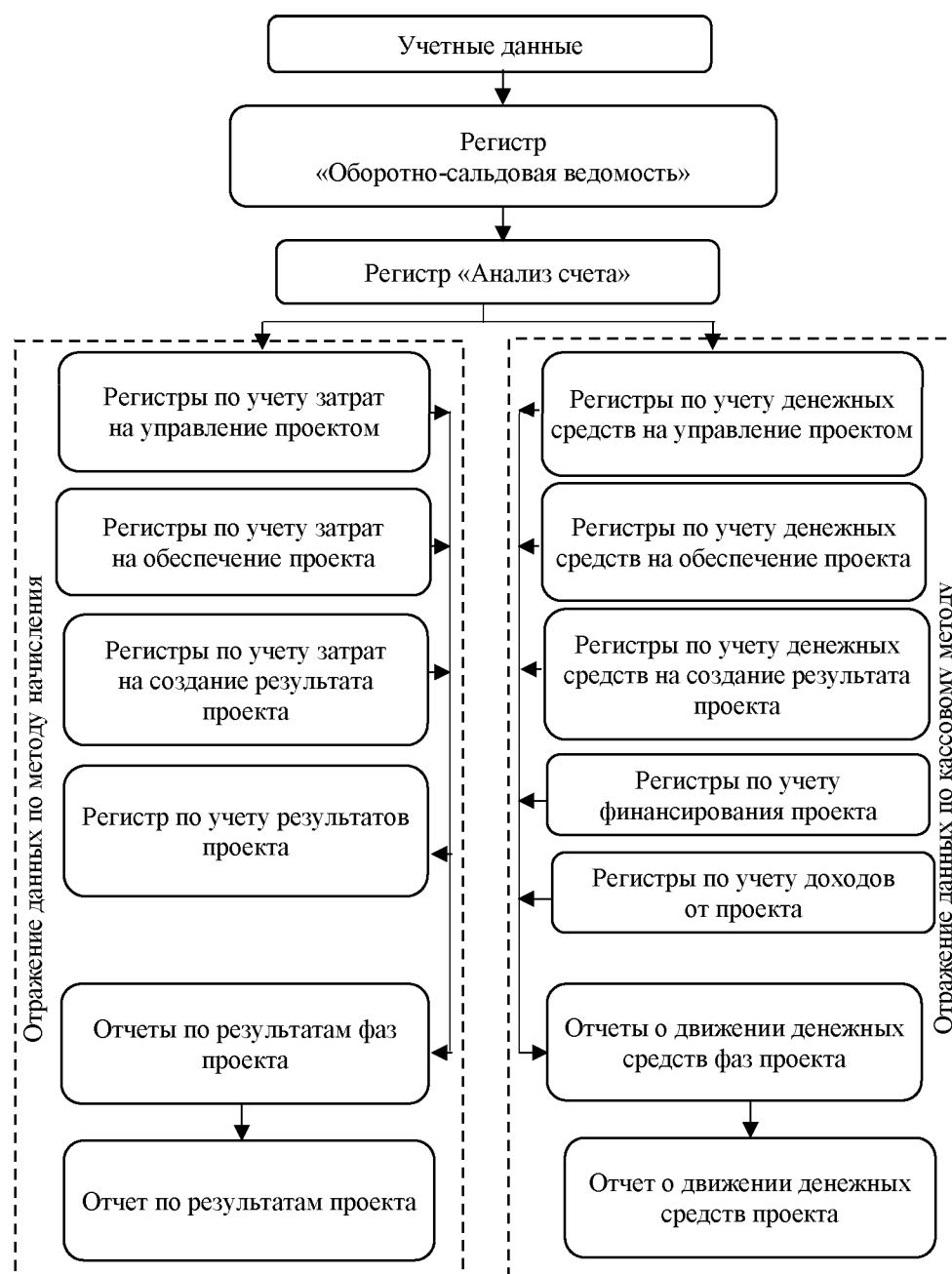


Рис. 7. Разработка системы управленческой отчетности по проектам
Источник: составлено авторами.

Укажем на возникшие различия мнений респондентов фокус-групп «работники бухгалтерии» и «специалисты в сфере проектного менеджмента», первые наиболее заинтересованы в информации о затратах, что связано необходимостью расчета финансового результата и уплаты налогов с него,

вторые сконцентрированы на наличии денежных средств для успешного выполнения проекта.

Полученное мнение респондентов позволило сфокусировать внимание на Отчете о движении денежных средств и Отчете о финансовых результатах, так как данные именно этих отчетов позволят создать наиболее полную информационную базу в части понесенных затрат и достаточности денежных средств для текущей оплаты.

Целесообразность параллельного формирования двух видов отчетов видится в необходимости контроля как доходов и расходов проекта, отражаемых методом начисления, т.е. по факту возникновения задолженности, что является общепринятым подходом в бухгалтерском учете, так и мониторинга наличия денежных средств для своевременной оплаты указанной задолженности. Промежуточные отчеты рекомендуется составлять по фазам жизненного цикла проекта (концепция, разработка, реализация, завершение), а сводные по итоговым значениям проекта. Общая схема формирования управленческой отчетности по проектам представлена на рис. 7.

Таблица 3

Методика внутреннего контроля по проектам

Элемент методики	Содержание
Цель	Обеспечение достижения запланированных показателей затрат и результатов по каждой фазе проекта
Объект	Затраты, результаты, доходы проектов
Субъект	Менеджер проекта, учетно-аналитический работник, сотрудник службы внутреннего контроля
Информационная база	Бюджеты по проектам, учетные данные, управленческая отчетность и учетные регистры по проектам, регламент управленческого учета по проектам, результаты опросов участников команды проекта, сотрудников экономического субъекта, стейкхолдеров
Методы	План-фактный анализ бюджетов и управленческой отчетности по проектам, проверка управленческой отчетности, опрос учетно-аналитических работников
Алгоритм проведения	1. Разработка и утверждение бюджетов по проекту. 2. Выполнение контрольных процедур: 2.1. Проверка правильности составления управленческой отчетности по проектам. 2.2. Сопоставление плановых (бюджетируемых) показателей и фактических данных в управленческих отчетах по проектам. 2.3. Опрос учетно-аналитических работников. 3. Анализ и изучение полученных результатов контрольных процедур по проекту: 3.1. Выявление причин и последствий отклонений плановых и фактических данных по затратам, доходам, результатам проектов. 3.2. Определение качества работы системы управленческого учета по проектам. 4. Принятие управленческих решений по устранению отклонений и нарушений. 5. Контроль исполнения принятых решений

Источник: составлено авторами на основании.

Формирование комплекса управленческих отчетов необходимо не только для принятия управленческих решений, но и для осуществления внутреннего контроля по проектам. Внутренний контроль является обязательным направлением при ведении бухгалтерского учета в соответствии со ст. 19 Федерального закона «О бухгалтерском учете» №402-ФЗ. Применительно к проектной деятельности он позволит осуществить

нормирование потребляемых ресурсов. Соблюдение сроков реализации и поддержание качества планируемого результата на требуемом уровне. Авторами составлена методика внутреннего контроля по проектам (табл. 3).

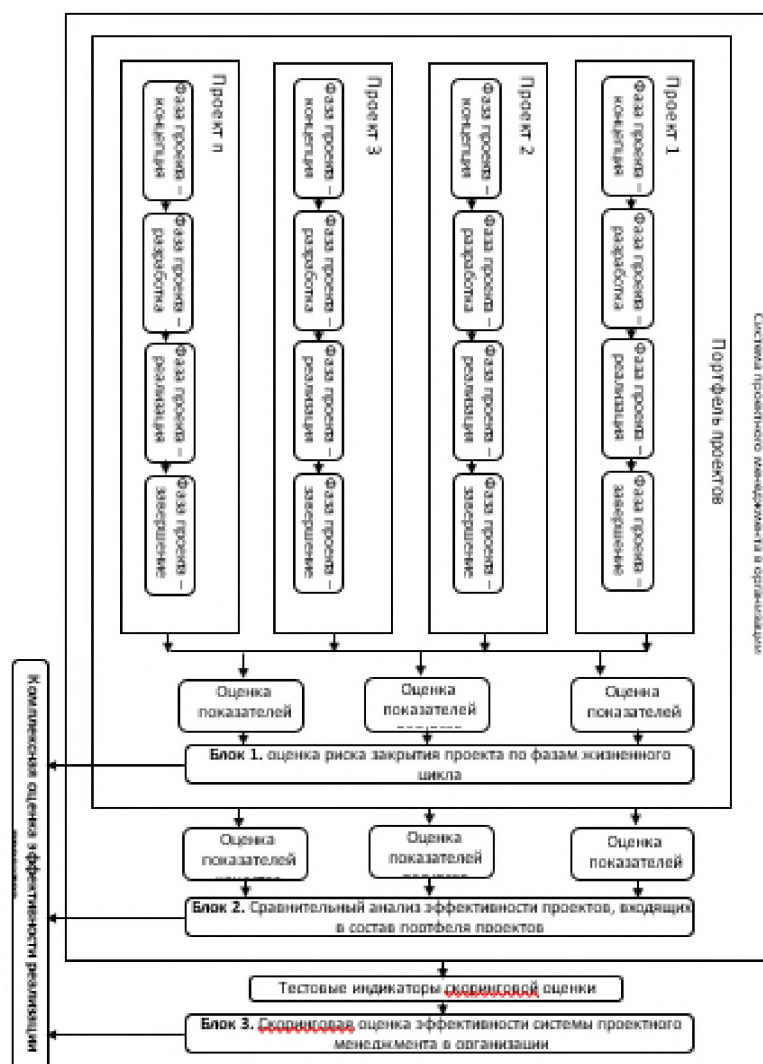


Рис.8. Модель комплексной оценки эффективности реализации проектов. Источник: составлено авторами

Заключительным этапом в функционировании системы бухгалтерского учета по проектам считаем проведение комплексной оценки эффективности реализации проектов. Представленная модель (рис. 8), включает в себя три взаимосвязанных блока, каждый из которых предполагает получение самостоятельных результатов, но в совокупности дающих общую оценку эффективности реализации проектов в экономическом субъекте. Охарактеризуем подробнее каждый из предлагаемых блоков.

Для решения задачи: оценки рисков преждевременного закрытия проекта, применяется Блок 1 комплексной оценки, который включает

22 показателя по фазам проекта в разрезе трех аналитических областей: время – ресурсы – качество. Разработанный алгоритм методики предполагает: стандартизацию исходных данных; сверстку показателей посредством расчета сводных коэффициентов по каждой фазе и проекту в целом; обобщающую характеристику результатов в соответствии с оценочной шкалой, полученной эмпирическим путем.

В результате применения данного аналитического блока команда и заказчик проекта получают информацию о риске закрытия проекта на каждой фазе жизненного цикла. Блок 2 содержит 11 показателей, позволяющих ранжировать проекты по степени эффективности в составе совокупного портфеля проектов в разрезе ограничений (время – ресурсы – качество).

Для проведения сопоставления результатов нескольких проектов к применению предлагается метод иерархического кластерного анализа, с помощью которого набор различных показателей образует единую систему ранжирования. Выполнение данного блока анализа включает такие действия: 1) составление матрицы с исходными данными по каждому показателю оценки; 2) стандартизация разноразмерных исходных данных; 3) расчет матрицы расстояний между проектами для объединения проектов в однородные группы; 4) проведение иерархического кластерного анализа.

Блок 3 предполагает скоринговую оценку всей системы проектного менеджмента в экономическом субъекте, в основе которой лежит составленная система тестовых индикаторов. После проведения их бальной оценки с помощью шкалы зрелости происходит присвоение уровня развития системы проектного менеджмента (начальный, повторяемый, интегрированный, оптимизирующий), предложенным немецким ученым Гарольдом Керцнером.

Представленное аналитическое сопровождение предусматривает как совокупное, так и обособленное применение каждого из блоков, что позволит не только составить релевантную информационную базу для принятия оперативных управленческих решений, но определить стратегию развития проектного менеджмента в экономическом субъекте.

Предложенная модель бухгалтерского учета по проектам, подразделяется на два блока – теоретический и практический, что в совокупности позволяет формировать полную, достоверную и оперативную информацию по каждой фазе проекта. При этом не нарушаются требования по ведению бухгалтерского учета, а адаптированные инструменты учетного, отчетного, контрольного и аналитического обеспечения работают на получение комплексного результата благодаря установленным принципам. Однако отметим, что полученные результаты в части практических инструментов применимы для проектов, реализуемых коммерческими организациями, а для постановки информационного сопровождения проектной деятельности в государственном секторе, например, в университетах требуется проведение дополнительного исследования.

Список литературы

1. Бобрышев А.Н. Развитие компетенций специалистов управленческого учета по проектам / А.Н. Бобрышев, Н.П. Агафонова // На страже экономики. – 2022. – № 4(23). – С. 35–52. – DOI 10.36511/2588-0071-2022-4-35-52.

2. Горшенина Е.В. инструменты контекстного планирования времени // *Экономические исследования*. – 2023. – № 2.
3. Исаенко А.Н. Научное управление в современных условиях хозяйствования / А.Н. Исаенко, О.В. Газизова, Р.К. Камалов // *Дискуссия*. – 2023. – № 4(119). – С. 146–156. – DOI 10.46320/2077-7639-2023-4-119-146-156.
4. Кенина Д.С. Особенности коммуникаций в управлении молодежными проектами / Д.С. Кенина, Е.Е. Каландия, Г.В. Воронцова // *Исследование проблем экономики и финансов*. – 2024. – № 2. – DOI 10.31279/2782-6414-2024-2-6.
5. Колчугин С.В. Базовые постулаты бухгалтерского учета. Часть II // *Международный бухгалтерский учет*. – 2023. – Т. 26, № 11(509). – С. 1200–1225. – DOI 10.24891/ia.26.11.1200.
6. Колчугин С.В. Структура теории бухгалтерского учета. Часть II // *Международный бухгалтерский учет*. – 2023. – Т. 26, № 6(504). – С. 596–619. – DOI 10.24891/ia.26.6.596.
7. Некрасова Д.В. Организация управления проектами некоммерческих организаций: возможности гибких методов управления / Д.В. Некрасова, А.А. Урасова // *Исследование проблем экономики и финансов*. – 2024. – № 4. – DOI 10.31279/2782-6414-2024-4-5.
8. Лоскутов Г.А. Использование жизненных циклов проекта в качестве модели управления / Г.А. Лоскутов, А.Г. Дмитриев // *Московский экономический журнал*. – 2023. – Т. 8, № 6. – DOI 10.55186/2413046X_2023_8_6_259.
9. Лоскутов Г.А. Управление проектами на машиностроительном предприятии / Г.А. Лоскутов, А.Г. Дмитриев // *Московский экономический журнал*. – 2023. – Т. 8, № 5. – DOI 10.55186/2413046X_2023_8_5_192.
10. Мангушев И.Ф. Аудит инвестиционно-строительных проектов как организационный ресурс и инновация / И.Ф. Мангушев, В.В. Полити // *ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика*. – 2023. – № 2. – С. 39–61. – DOI 10.24412/2071-6435-2023-2-39-61.
11. Халикова Э.А. Инструментарий оперативного контроллинга в системе проектного менеджмента в вертикально-интегрированных нефтегазодобывающих компаниях / Э.А. Халикова, А.Н. Янтудин // *Экономика и управление: научно-практический журнал*. – 2024. – № 1(175). – С. 111–118. – DOI 10.34773/EU.2024.1.20.
12. Хромова И.Н. Применение инструментов управленческого учета в проектном управлении / И.Н. Хромова, Е.А. Стеблева, С.Р. Сидоренко // *Естественно-гуманитарные исследования*. – 2023. – № 3(47). – С. 481–484.
13. Шитиков И.Е. Обеспечение эффективности производственных проектов посредством оптимизации «треугольника качества» / И.Е. Шитиков // *Проблемы современной экономики*. – 2023. – № 4(88). – С. 80–82.
14. Developmental Prospects of Management Accounting in Russia / N.P. Agafonova, E.A. Medvedeva, A.A. Serdyukov [et al.] // *The Challenge of Sustainability in Agricultural Systems*. – Heidelberg : Springer International Publishing, 2021. – P. 285–292. – DOI 10.1007/978-3-030-72110-7_29.

Об авторах:

БОБРЫШЕВ Алексей Николаевич – профессор кафедры бухгалтерского учета и аудита, ФГБОУ ВО Ставропольский ГАУ (355017 г. Ставрополь, пер. Зоотехнический, 12), e-mail: bobrishevaleksey@yandex.ru, ORCID: 0000-0001-5039-507X, Spin-код: 1792-0426

АГАФОНОВА Нелли Павловна – доцент кафедры бухгалтерского учета и аудита, ФГБОУ ВО Ставропольский ГАУ (355017, г. Ставрополь, пер. Зоотехнический, 12), e-mail: nelly.a1996@yandex.ru, ORCID: 0000-0001-7729-624X, Spin-код: 8171-0849

Accounting of project activities in the management of commercial organizations

A.N. Bobryshev, N.P. Agafonova

FGBOU VO "Stavropol State Agrarian University", Stavropol

Project management is a special management system focused on obtaining a unique result with limited resources of all kinds. Achieving this goal is impossible without high-quality information support focused on meeting the set indicators for each phase of the project life cycle. The heterogeneity of the data obtained leads to the problem of their systematization and interpretation in the form necessary for users. The solution to this problem is seen in adapting the current accounting system to the specifics of project management. The purpose of the study is to form a conceptual accounting model for projects. To achieve this goal, analytical methods were applied to regulatory and legal sources and scientific publications on project management, as well as the synthesis method in the development of accounting and analytical tools. The main result, characterized by scientific novelty, is the accounting system, which includes two blocks – theoretical and methodological. The theoretical part includes the features of project activities that affect accounting and analytical work, which served as the basis for the development of accounting principles for projects. The practical part includes 4 groups of tools – accounting support (accounting accounts and standard operations), management reporting (a two-level set of reports and registers for the project), internal control for the project (instructions for checking reporting forms, internal control act), comprehensive analysis of project results (assessment of the effectiveness of each phase of the project, final results and level of development of project management in an economic entity). The results obtained can be applied in the practice of project management when setting up information support for various types of projects.

Keywords: *accounting, accounting reporting, management accounting, management reporting, economic analysis, project management, project, project lifecycle phase.*

About the authors:

BOBRYSHEV Alexey Nikolaevich – Professor of Accounting and Auditing Department, FGBOU VO "Stavropol State Agrarian University", Stavropol, e-mail: bobryshevaleksey@yandex.ru, ORCID: 0000-0001-5039-507X, Spin code: 1792-0426

AGAFONOVA Nelly Pavlovna – Associate Professor of Accounting and Auditing Department, FGBOU VO "Stavropol State Agrarian University", Stavropol e-mail: nelly.a1996@yandex.ru, ORCID: 0000-0001-7729-624X, Spin-код: 8171-0849

Статья поступила в редакцию 13.02.2026 г.

Статья подписана в печать 15.06.2026 г.