

intonation and the pace of the person reading that book. Ultimately, when they are doing it almost identical, it is time to get a sheet of paper and write down that story on their own, using as many new words which they have learned from that story as possible. And when that is done, they can begin retelling it with the appropriate intonation and vocabulary. This is how oratory skills are practiced. If this exercise is thoroughly carried out, it seems almost impossible not to get a significant improvement in one's English skills.

Considering all of the above, it needs to be stressed, that motivation remains the most crucial factor in studying the language. If the students do not like what they are doing or see no reason in doing it, they will never succeed. To make a long story short, they must determine what they love and do it in English. English should become a part of their lives. Consequently, as they progress, they will get a lot of beauty and elegance of the English language and a lot of joy of speaking it.

ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА В ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫХ КОМПАНИЯХ

Евменчик Оксана Сергеевна

Институт бизнеса и менеджмента технологий БГУ, Республика Беларусь
evmenchikos@sbmt.by

Большинство компаний внедряют проекты разного масштаба и степени сложности, поэтому управление проектами является одной из новых и динамично развивающихся областей знания. Рабочими инструментами менеджеров проектов обычно являются специализированные системы проектного учета, позволяющие решать оперативные задачи проектного управления, например, составлять календарные планы проектов, назначать и перепланировать ресурсы. Особенно актуальными становятся вопросы, касающиеся контроля выполнения, управления денежными потоками, выявления финансовых результатов проектов, что сказывается на применяемых моделях построения систем управленческого учета в проектно-ориентированных компаниях.

Информация об одних и тех же объектах по-разному интерпретируется в проектном и управленческом учете. Например, для успешного выполнения инвестиционно-строительного проекта важно планировать потребность в оборудовании и материалах: формировать заявки на материально-техническое обеспечение, отслеживать наличие товарно-материальных ценностей (ТМЦ) на складах в разрезе проектов, учиты-

вать фактическое списание материалов при выполнении отдельных этапов работ в соответствии с проектно-сметной документацией. На корпоративном уровне в системе управленческого учета выбирается метод оценки запасов, анализируются оборачиваемость запасов, эффективность использования складских площадей для хранения ТМЦ, состояние расчетов с поставщиками ресурсов, себестоимость выполняемых работ.

Проектный учет – это один из видов оперативного учета. Агрегированные показатели проектов учитываются на более высоком корпоративном уровне. Необходимость создания еще одного контура оперативного учета в единой информационной системе зависит от уровня зрелости проектного управления в компании и количества реализуемых проектов. Какая бы модель организации и интеграции проектного учета с существующей учетной системой ни была принята в компании, есть ряд аспектов, связанных с проектной деятельностью, которые в любом случае необходимо учитывать при формировании управленческой учетной политики и организации бюджетного контроля [2].

Проектный подход – подходящий инструмент как для разработки самих проектов от «идеи» до «продукта», так и для планирования вывода полученных продуктов на рынок и управления этим процессом в целях достижения максимальной отдачи [3].

В проектно-ориентированной компании финансистам нужно решать следующие специфические задачи бюджетирования, учета и контроля:

- составление бюджетов проектов и их консолидация;
- контроль проектных затрат любого вида и экспресс-анализ;
- управление денежными потоками отдельных проектов, программ, портфелей проектов;
- оперативное перепланирование финансовых ресурсов при изменении графика и объема работ по проекту;
- прогнозирование с максимальной точностью потребностей в финансировании для успешного завершения работ;
- анализ финансовых показателей центров финансовой ответственности (ЦФО) и менеджеров проектов.

Первыми шагами в решении указанных задач являются: пересмотр финансовой структуры организации с определением в ней ЦФО, ответственных за выполнение проектов; формирование аналитического разреза учета «Проекты» со своими свойствами/характеристиками/атрибутами (например, менеджер проекта, статус и приоритет проекта, его сроки начала и окончания) и иерархической структурой; определение состава прямых проектных затрат и драйверов накладных расходов.

К наиболее распространенным методологическим проблемам в планировании и учете, связанными с проектной деятельностью, можно отнести:

- распределение накладных расходов между проектами;
- применение трансфертного ценообразования в случаях выполнения работ по проекту подразделениями компании в качестве внутренних субподрядчиков;
- учет затрат на проведение предпродажных мероприятий;
- проведение экспресс-анализа затрат по проектам.

Классифицировать ЦФО, отвечающие за выполнение проектов можно следующим образом: либо центрами инвестиций (если проекты осуществляются в рамках инвестиционной стратегии компании), либо центрами прибыли (если проекты выполняются для внешних заказчиков).

Все ЦФО имеют свои накладные расходы, порядок распределения которых на проекты или списания на финансовые результаты необходимо определить и зафиксировать в учетной политике для целей ведения управленческого учета. Проблема состоит в том, что бюджеты проектов составляются по прямым проектным затратам на основе принципа релевантности, то есть в расчет принимаются только те затраты и результаты, которые непосредственно связаны с выполнением конкретного проекта и которые будут отсутствовать, если проект не будет реализован.

Менеджеры проектов имеют возможность управлять только прямыми проектными затратами, поэтому желания «принять» в бюджет проекта часть накладных расходов ЦФО у них обычно не возникает. Кроме того, выбор драйверов накладных расходов – серьезная задача, решение которой в проектно-ориентированной деятельности бывает достаточно субъективным из-за отсутствия пригодной для анализа статистической информации за предыдущие периоды. Решением может быть выделение отдельного бюджета накладных расходов ЦФО, осуществляющего проектную деятельность, и ежемесячное списание этих расходов на финансовый результат.

В проектно-ориентированных компаниях, особенно в компаниях, выполняющих проекты для внешних заказчиков (например, консалтинговая, аудиторская, инжиниринговая, внедренческая деятельность), распространена практика внутреннего субподряда. Выделяется ЦФО-контрактодержатель, сотрудником которого является менеджер проекта. Этот ЦФО отвечает за заключение договора, планирование и выполнение проекта, сдачу результатов работы, а также выступает внутренним заказчиком и привлекает трудовые ресурсы других ЦФО. Задачей финансистов является определение порядка формирования трансфертной цены работ при внутреннем субподряде. Можно выделить два основных подхода: на

основе рыночных цен на аналогичные работы с применением поправочного коэффициента или на основе определения средней стоимости трудовых ресурсов определенной категории. При этом в среднюю стоимость трудовых ресурсов помимо затрат на оплату труда могут закладываться коэффициент покрытия накладных расходов и плановая рентабельность ЦФО-держателя трудовых ресурсов. Второй подход предполагает применение системы трансфертного ценообразования совместно с системой грейдов для персонала [2].

Еще одной актуальной задачей для компаний, осуществляющих проекты для внешних заказчиков, является учет и анализ эффективности затрат, понесенных на этапе пре-сейла, то есть до заключения договора с заказчиком. Эти затраты необходимо отличать от расходов на маркетинговые мероприятия, которые направлены на рынок в целом, а не на конкретного заказчика. Предпродажные затраты могут включать не только стоимость привлекаемых для участия в них трудовых ресурсов, но и командировочные расходы, приобретение материалов и оборудования, и составлять существенные суммы. В случаях, когда предпродажные мероприятия требуют привлечения дополнительных ресурсов, целесообразно открывать мини-проект с собственным бюджетом, имеющий в учете признак «предпродажный». При его успешном завершении все накопленные затраты переносятся на проект, ставший результатом предпродажной работы, в противном случае – списываются на финансовые результаты ЦФО, ответственного за его проведение. Такой подход позволяет оптимизировать данный вид затрат и создать систему оценки эффективности работы аккаунт-менеджеров.

Для проектно-ориентированной деятельности необходим специфический подход к организации финансового контроля и анализа затрат. Традиционный подход, применяемый для бюджетного контроля операционной деятельности, в этом случае неприемлем, так как для контроля за выполнением проектов важно не только соотносить понесенные расходы с плановыми величинами, но и дополнительно учитывать освоенный на момент проведения контроля объем работ. Рекомендуемая большинством специалистов и Руководством к своду знаний по управлению проектами методика так и называется – Методика освоенного объема - *A Guide to the Project Management Body of Knowledge – руководство PMBOK® Института управления проектами США (PMI)*.

ЛИТЕРАТУРА

1. Адаменкова, С. И. Анализ производственно-хозяйственной деятельности / С. И. Адаменкова, О. С. Евменчик. – Минск : Регистр, 2015.

2. Кузнецова, Е. Проектный и управленческий учет / Е. Кузнецова // Финансовая газета [Электронный ресурс]. – 2011. – № 32 (1024). – Режим доступа: http://lanit-consulting.ru/press/articles/2011/09/_detailed/531/.

3. Лукьянов, Д. В. Проектный менеджмент – дисциплина и планирование / Д. В. Лукьянов // Наука и инновации. – Минск, 2016. – № 2. – С. 51.

ТРЕНАЖЕРЫ КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ В БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИИ

Ельсуков Владимир Петрович

Институт бизнеса и менеджмента технологий БГУ, Республика Беларусь
esopows51@mail.ru

Согласно действующему ГОСТ 26387–84 тренажер выступает составной частью системы «человек-машина» (СЧМ). Последняя включает в себя: 1) человека – оператора СЧМ; 2) машину, посредством которой он осуществляет трудовую деятельность; 3) среду на рабочем месте. Соответственно под тренажером понимается техническое средство, предназначенное для профессиональной подготовки операторов СЧМ, отвечающее требованиям методики подготовки, реализующее модель СЧМ и обеспечивающее контроль качества деятельности обучаемого.

Является очевидным, что данное понятие применимо к тренажерам, имеющим материально-вещественную форму и предназначенным для подготовки специалистов по управлению (взаимодействию) человека и машины. Для выработки базовых подходов в подготовке специалистов бизнеса с применением тренажеров, на наш взгляд, это понятие является узким, и не может выступать методологической основой построения системы в этой области. И основная причина этому та, что менеджер в бизнесе взаимодействует (управляет) в своем большинстве не с машиной, а с людьми как объектом его профессиональной деятельности. А если взаимодействие между менеджером и машиной происходит, то оно все равно прямо и косвенно связано с управлением людьми. Например, согласно образовательному стандарту высшего образования первой ступени по специальности 1-26 02 01 «Бизнес-администрирование» студентами предусматривается приобретение серьезных профессиональных компетенций в области организационно-управленческой, информационно-аналитической, инновационной деятельности, как например, создание предприятия, управление ресурсами компании, включая человеческие