

Морозова Елена Владимировна

ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННЫМ ПРОЕКТОМ И ИХ КОНТРОЛЛИНГ

В статье рассмотрены состав и последовательность процессов управления инвестиционными проектами. Затронут вопрос соотношения понятий контроллинга и контроля, их места в управлении экономическим субъектом. Представлены широко используемые в профессиональной литературе признаки классификации методов контроллинга. Отмечена недостаточная разработанность всесторонней научной классификации методов (инструментов) контроллинга. Приведены инструменты контроллинга для отдельных областей управления инвестиционными проектами.

Адрес статьи: www.gramota.net/materials/1/2015/12/26.html

Статья опубликована в авторской редакции и отражает точку зрения автора(ов) по рассматриваемому вопросу.

Источник

Альманах современной науки и образования

Тамбов: Грамота, 2015. № 12 (102). С. 101-105. ISSN 1993-5552.

Адрес журнала: www.gramota.net/editions/1.html

Содержание данного номера журнала: www.gramota.net/materials/1/2015/12/

© Издательство "Грамота"

Информация о возможности публикации статей в журнале размещена на Интернет сайте издательства: www.gramota.net

Вопросы, связанные с публикациями научных материалов, редакция просит направлять на адрес: almanac@gramota.net

**TOPICALITY OF THE PROBLEM OF YOUNG PEOPLE'S MULTICULTURAL EDUCATION
AND FORMING HIGHER SCHOOL STUDENTS' INTERCULTURAL COMPETENCE
IN THE PROCESS OF FOREIGN LANGUAGE STUDY**

Lyubova Tat'yana Vasil'evna, Ph. D. in Pedagogy, Associate Professor
Naberezhnye Chelny Institute (Branch) of Kazan (Volga Region) Federal University
lubovatv@bk.ru

The article is devoted to the relevant nowadays problem of young people's multicultural education and forming higher school students' intercultural competence in the process of a foreign language study. The author examines and analyzes in detail the existing definitions of the concept "intercultural competence", introduces her own original definition and presents the essential and meaningful characteristic of the concept "intercultural competence". The paper focuses on the phenomenon of poly-systemic linguistic knowledge.

Key words and phrases: multicultural education; globalized world; intercultural competence; essential and meaningful characteristic of the concept "intercultural competence"; multicultural environment; tolerance; professionally-oriented education.

УДК 338.242

Экономические науки

В статье рассмотрены состав и последовательность процессов управления инвестиционными проектами. Затронут вопрос соотношения понятий контроллинга и контроля, их места в управлении экономическим субъектом. Представлены широко используемые в профессиональной литературе признаки классификации методов контроллинга. Отмечена недостаточная разработанность всесторонней научной классификации методов (инструментов) контроллинга. Приведены инструменты контроллинга для отдельных областей управления инвестиционными проектами.

Ключевые слова и фразы: контроль; контроллинг; инвестиционный проект; классификация методов контроллинга; инструменты контроллинга.

Морозова Елена Владимировна, к.э.н., доцент
Сыктывкарский лесной институт
morozovaev@gmail.com

ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННЫМ ПРОЕКТОМ И ИХ КОНТРОЛЛИНГ[©]

Введение

Контроллинг является современной концепцией управления, призванной обеспечить успешное функционирование экономического субъекта в долгосрочной перспективе, достижение целевых показателей в снабженческой, производственной, маркетинговой, инвестиционной и других сферах деятельности. Результативность капитальных вложений зависит от многих факторов, в том числе адекватного применения выбранных инструментов контроллинга для каждой предметной области инвестиционного проекта.

Состав и последовательность процессов управления инвестиционным проектом

После принятия решения об осуществлении капитальных вложений начинается вторая фаза инвестиционного проекта – инвестиционная. В профессиональной литературе, раскрывающей содержание жизненного цикла инвестиционного проекта, как правило, перечисляются стадии или виды выполняемых работ и области, требующие внимания и контроля. Действительно, невозможно унифицировать состав выполняемых работ ввиду их зависимости от многих факторов. Как отмечено в ГОСТ Р ИСО 21500-2014 «Руководство по проектному менеджменту», проекты могут отличаться результатами, заинтересованными лицами, ресурсами, ограничениями, методами управления [1].

На глобальном уровне и уровне отдельных стран постоянно ведется работа по стандартизации методологии, методов и терминологии управления проектами. Отмечается, что стандартизация позволяет эффективно использовать методологию управления проектами вне зависимости от масштабности проекта и вида экономической деятельности, так как создает надежную основу для одинакового восприятия и понимания рабочих вопросов.

В ГОСТ Р ИСО 21500-2014 «Руководство по проектному менеджменту» процессы проектного менеджмента объединены в две группы [Там же]:

- процессы управленческой группы (с точки зрения функций управления): инициирование, планирование, исполнение, контроль, завершение проекта и коммуникации;
- процессы предметной группы (с точки зрения предметов управления): интеграция, заинтересованные стороны, содержание, ресурсы, сроки, стоимость, риски, качество, закупки и коммуникации.

В стандарте отмечено, что процессы взаимосвязаны и, как правило, требуют неоднократного повторения (Рис. 1).

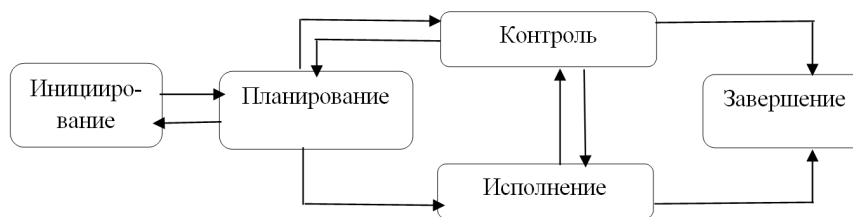


Рис. 1. Взаимодействие между группами управленческих процессов

М. Троцким и соавторами [5, с. 31] выделены две фазы:

- подготовительная фаза, предшествующая реализации проекта. Она включает: инициирование, определение проекта, его целеполагание, формирование и организацию проектного коллектива, определение структуры проекта, планирование выполнения проекта и его ресурсов, организацию выполнения проекта;
- контрольно-координационная фаза, сопутствующая реализации проекта. Она содержит: контроль выполнения проекта, координацию выполнения проекта и его завершения.

К. Хэлдман, выделяя пять групп процессов управления проектом, схематично показал их связь и повторяющийся характер (Рис. 2).

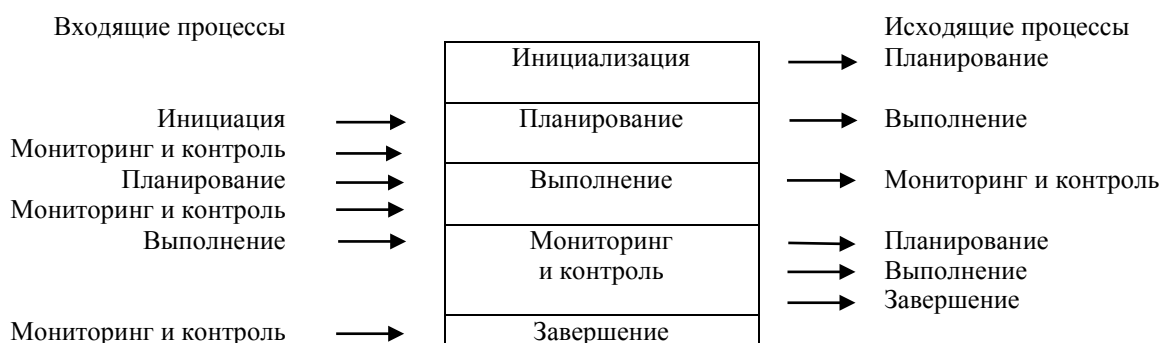


Рис. 2. Группы процессов управления проектом [7, с. 37]

Как видно, стандарт и специалисты в области управления проектами предлагают разную длину «цепочки» процессов управления проектами, выделяя в ней такие общие «звенья» как инициализация, планирование, исполнение, контроль и завершение проекта. При этом процессы контроля взаимодействуют со всеми группами процессов.

Контроль и контроллинг: соотношение понятий

В соответствии с предисловием, ГОСТ Р ИСО 21500-2014 «Руководство по проектному менеджменту» является аутентичным переводом международного стандарта ИСО 21500:2012 «Руководство по проектному менеджменту». Сравнение англо- и русскоязычного вариантов стандарта позволило сделать вывод, что термин “Controlling” в англоязычном варианте переведен на русский язык как «Контроль». Возник вопрос адекватности смысла тех областей российского стандарта, где речь идет о контроле, так как в теории и практике менеджмента применяются и термин «контроль», и термин «контроллинг». Другими словами, термин “Controlling”, используемый в международном стандарте, при переводе может иметь два значения, исходя из контекста: первое – контроль (или внутренний контроль), второе – контроллинг.

Важность надлежащего перевода иностранной профессиональной научной, научно-практической, нормативной литературы не вызывает сомнений, так как перевод, не соответствующий контексту оригинала, приводит к неправильному пониманию информации, накоплению противоречий. А в данном случае также затрудняет обучение и практическое применение положений стандарта. Дефиниция «контроллинга» и «контроля» актуальна по той причине, что вопросы соотношения, систематизации данных понятий являются дискуссионными.

В публикациях по тематике контроллинга указывается на схожесть сущности, целей, задач, функций, объекта и субъекта внутреннего контроля и контроллинга и в то же время отмечается, что понятия не являются полностью идентичными. Контроллинг – это созданная управленческая методика, а внутренний контроль – это функция управления. Внутренний контроль есть в любом экономическом субъекте, так как посредством контроля определяется, достигнуты ли поставленные цели и каково действительное состояние объекта управления. Другой вопрос, что уровень организации контроля, решаемые задачи, применяемые инструменты, периодичность контрольных процедур могут существенно различаться, и, как следствие, возможны разные степени эффективности внутреннего контроля.

В работе Т. Ю. Серебряковой, О. Ю. Куртаевой «Внутренний контроль и контроллинг: концептуальные особенности» [3, с. 8] высказано мнение, что контроллинг является моделью, обслуживающей в том числе и внутренний контроль. Контроллинг следует рассматривать как концепцию контроля, призванную обеспечить эффективное управление и достижение намеченной цели с наименьшими затратами. Наличие системы контроллинга в организации демонстрирует уровень развития управления и степень самоорганизации в условиях динамичных изменений внутренней и внешней бизнес-среды.

Резюмируем, что внутренний контроль (стихийный или организованный) присущ деятельности каждого экономического субъекта, тогда как контроллинг возникает при определенном уровне организации внутреннего контроля.

Методы (инструменты) контроллинга

К публикациям зарубежных авторов, которые легли в основу многих отечественных исследований по контроллингу, можно отнести, в частности, работу Д. Хана «Планирование и контроль: концепция контроллинга», в которой глубоко и всесторонне описываются теория и практика контроллинга, в т.ч. на примере крупных немецких концернов; книгу Хильмара Й. Фальмута «Инструменты контроллинга от А до Я», в которой концептивно и просто изложены основные вопросы анализа, планирования и контроля; книгу Дайле А. «Практика контроллинга», посвященную интерпретации сложных проблем планирования и контроля, разработки схем финансово-экономических расчетов, подходов к решению задач по управлению прибылью, и др.

В работах по контроллингу методы (инструменты) контроллинга классифицируются, как правило, по двум признакам:

- *уровням планирования деятельности организации.* Выделяют методы оперативного контроллинга и методы стратегического контроллинга;
- *предметам управления:* методы контроллинга, применяемые при управлении инвестициями, запасами, маркетингом, производством, персоналом и др.

Представляет интерес классификация, предложенная Т. Г. Шешуковой и Е. Л. Гуляевой (Табл. 1). Положительно оцениваем попытку расширить «линейку» классификационных признаков, хотя состав методов контроллинга, отнесенных к той или иной группе, в ряде случаев считаем спорным. Т. Г. Шешуковой и Е. Л. Гуляевой справедливо отмечена трудность идентификации методов научного познания и практических приемов, которые составляют методологию какой-либо одной науки, т.к. в большинстве научно-практических направлений наблюдается взаимопроникновение научных приемов и методов [8, с. 50]. Действительно, в контроллинге используются методы статистики, планирования, экономического анализа, финансового учета, управленческого учета и др.

Таблица 1.

Классификация методов (инструментов) контроллинга (составлено на основе [8, с. 49-59])

Признак классификации	Группа методов (инструментов) контроллинга
Уровень планирования деятельности организации	1. Инструменты оперативного контроллинга (оперативный управленческий учет) 2. Инструменты стратегического контроллинга (стратегический управленческий учет)
С точки зрения формализации	1. Неформализованные методы (экспертных оценок, сценариев, психологические, морфологические, сравнения и др.) 2. Формализованные методы: 2.1. Методы макро- и микроэкономического анализа 2.2. Графические методы 2.3. Статистические методы 2.4. Методы теории принятия решений 2.5. Методы финансовых вычислений
С точки зрения функций контроллинга	1. Экономические методы 2. Организационно-распорядительные (административные) методы 3. Социально-психологические методы
По отношению к отдельным подсистемам управления	1. Изолированные методы 2. Комплексные методы
По отношению к процессам планирования и контроля	1. Методы вертикального и горизонтального планирования 2. Последовательное и синхронное согласование планов 3. Методы гибкого планирования 4. Методы, алгоритмы и формы проверки контролируемых параметров
По отношению к системе информационного обеспечения	1. Методы анализа информационной потребности 2. Методы исследования информационных потоков 3. Системы финансового и управленческого учета 4. Системы отчетности

Методы контроллинга инвестиционного проекта

А. В. Медведев [2, с. 124-125], рассматривая технологию и инструментарий контроллинга инвестиционной деятельности, предложил цикл контроллинга инвестиций. В целом соглашаясь с приложенной схемой, мы уточнили содержание отдельных процессов (Рис. 3).

Организация, исходя из определенного состояния своей внешней и внутренней среды, производит подготовку информации, оценку возможностей и выбор инвестиционного проекта. По выбранному проекту формируется бюджет и передается менеджеру проекта для реализации. На этапе «исполнения» принимаются оперативные решения по достижению поставленных целей при имеющихся ресурсах и существующих ограничениях. В системе учета происходит фиксация свершившихся фактов и формируется информация о фактическом состоянии объектов управления. Контроль подразумевает мониторинг, анализ и регулирование выполнения инвестиционного проекта, а также выявление отклонений, влияющих на его реализацию. На основе данной информации принимаются управленческие решения, при необходимости вносятся изменения в проект.

Таким образом, изменение каких-либо параметров инвестиционного проекта или применение превентивных мер происходят после завершения полного цикла контроллинга.



Рис. 3. Цикл контроллинга инвестиций

В ГОСТ Р ИСО 21500-2014 «Руководство по проектному менеджменту» выделены следующие предметные области (группы) контроллинга инвестиционного проекта: интеграция, содержание, ресурсы, сроки, стоимость, риски, качество, закупки и коммуникации.

Рассмотрим инструменты (методы) контроллинга, применяемые в отношении отдельных предметных групп.

А. Ю. Соолятте, рассматривая процесс *управления командой*, выделяет следующие *инструменты* [4, с. 458]:

- наблюдение за членами команды;
- оценка эффективности исполнения проекта, в ходе которой уточняется распределение ролей и ответственности, обеспечивается конструктивная обратная связь между членами команды, выявляются неизвестные или нерешенные проблемы;
- методы разрешения конфликтов, применяемые для перенаправления человеческой энергии, возникающей при наличии разных мнений и позиций участников, на выработку решений и подходов, способствующих достижению целей проекта;
- журнал регистрации проблем, содержащий информацию о содержании (сущности) проблемы, принятом способе ее решения, ответственном за реализацию решения, статусе проблемы.

Кроме «журнала регистрации проблем», остальные методы можно отнести к группе социально-психологических.

При *контроллинге затрат* в первую очередь выполняется сравнение фактических затрат с запланированными для выявления отклонений (абсолютных и относительных). Если отклонения представляют угрозу для достижения целей проекта, принимаются корректирующие и/или превентивные действия либо вносятся изменения в бюджет проекта. Основным недостатком указанного метода выявления отклонений заключается в том, что он не учитывает соблюдение графика и объем выполнения работ по проекту.

Данный недостаток устраняется при использовании метода (подхода) анализа освоенного объема работ. Как отмечено в [6, с. 485], при анализе освоенного объема работ используются следующие показатели: затраты по бюджету; фактические затраты; плановая стоимость фактически выполненных работ к текущей дате; отклонения по затратам, рассчитанные как разность фактической и плановой (бюджетной) стоимостей выполненных работ; отставание от графика работ: определяется как разность между плановой (бюджетной) стоимостью работ по графику и плановой (бюджетной) стоимостью фактически выполненных работ.

Использование метода анализа освоенного объема работ требует, в свою очередь, выбора методики определения степени готовности проекта на текущую (контрольную) дату.

Инвестиционному проекту присущи различные риски: неполучение запланированного эффекта, увеличение затрат проекта, несвоевременное или неполное финансирование проекта; несвоевременное выполнение запланированных работ и др. В отношении рисков областями контроллинга являются сроки, стоимость, качество и содержание проекта. А. Ю. Соолятте к *инструментам контроллинга рисков* относит [4, с. 631]:

- переоценку рисков. Проводится в сроки, установленные планом управления рисками проекта либо внепланово при выявлении отклонений, представляющих угрозу для достижения целей проекта;
- анализ отклонений фактических значений показателей от запланированных, выявление тенденций изменения показателей;
- измерение и оценку технического исполнения проекта;
- анализ резервов. Сравнивается объем оставшихся резервов на возможные потери с рисками, существующими на контрольную дату.

В соответствии с ГОСТ Р ИСО 21500-2014 «Руководство по проектному менеджменту», контроль качества направлен на определение того, достигнуты ли результаты проекта, соблюдены ли требования в области качества и обеспечено ли соответствие стандартам [1]. А. В. Алешин с соавторами [6, с. 387-394] перечислил следующие **методы контроллинга качества проекта**:

- контрольный листок. Позволяет осуществить систематизированный сбор исходных данных и определить частоту, с которой происходят определенные события;
- построение графиков;
- диаграмма (анализ) Парето. Позволяет выявить важнейшие причины возникновения той или иной проблемы;
- корреляционно-регрессионный анализ;
- контрольные карты (карты Шухарта). Позволяют оценить стабильность (управляемость) процесса и выявить аномальные отклонения;
- диаграмма Исикавы (диаграмма причинно-следственных связей);
- блок-схема процесса, демонстрирующая последовательность операций в ходе соответствующего процесса.

Объектом контроллинга контрактов является взаимодействие покупателя с поставщиками. Основными **методами контроллинга исполнения контрактов** являются отслеживание и контроль исполнения обязательств поставщиками, получение регулярных отчетов о состоянии поставок. Данная информация используется для того, чтобы обеспечить соответствие требованиям проекта к качеству приобретаемых товаров (работ, услуг), срокам поставок товаров (выполнения работ, оказания услуг) и в целом безопасности инвестиционного проекта.

Выводы

С позиции менеджмента процессы управления подготовкой и реализацией проекта хорошо исследованы, идентифицированы, имеют определенную последовательность и содержание. Прделана большая работа по стандартизации методологии, методов и терминологии управления проектами, результатом которой являются международные и национальные стандарты по проектному менеджменту.

В профессиональной литературе по управлению проектами общепринятым является деление методов (инструментов) контроллинга на методы оперативного контроллинга и методы стратегического контроллинга. На наш взгляд, основой данной классификации является отношение к уровням планирования деятельности организации. Методы контроллинга также группируются по объектам управления – активы, обязательства, доходы, расходы, персонал, различные бизнес-процессы и др. Вместе с тем, считаем, что всесторонняя научная классификация методов контроллинга пока находится на этапе формирования.

Существуют большое количество публикаций по управлению проектами, контроллингу, а также теоретические и практические исследования, посвященные контроллингу инвестиционной деятельности в форме капитальных вложений. В частности, инструменты контроллинга для отдельных предметных областей приведены в ГОСТ Р ИСО 21500-2014 «Руководство по проектному менеджменту». Следует отметить заслугу отечественных авторов в вопросах разработки методики применения отдельных инструментов контроллинга или их совокупности для каждой предметной области инвестиционного проекта.

Список литературы

1. **ГОСТ Р ИСО 21500-2014. Руководство по проектному менеджменту** [Электронный ресурс]. URL: http://standartgost.ru/g/ГОСТ_Р_ИСО_21500-2014 (дата обращения: 09.11.2015).
2. **Медведев А. В.** Замкнутый цикл контроллинга инвестиций: технология и инструментарий // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 3. Экономика. Экология. 2010. № 1 (16). С. 123-129.
3. **Серебрякова Т. Ю., Куртаева О. Ю.** Внутренний контроль и контроллинг: концептуальные особенности // Международный бухгалтерский учет. 2015. № 26. С. 2-12.
4. **Сооляте А. Ю.** Управление проектами в компании: методология, технологии, практика: учебник. М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. 816 с.
5. **Троцкий М., Груча Б., Огонек К.** Управление проектами. М.: Финансы и статистика, 2011. 302 с.
6. **Управление проектами: фундаментальный курс**: учебник / А. В. Алешин, В. М. Аньшин, К. А. Багратиони и др.; под ред. В. М. Аньшина, О. Н. Ильиной; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2013. 620 с.
7. **Хэлдман К.** Управление проектами. Быстрый старт / под ред. С. И. Неизвестного. М.: ДМК Пресс; Академия АйТи, 2008. 352 с.
8. **Шешукова Т. Г., Гуляева Е. Л.** Теория и практика контроллинга: учеб. пособие. М.: Финансы и статистика; ИНФРА-М, 2008. 176 с.

PROCESSES OF INVESTMENT PROJECTS MANAGEMENT AND THEIR CONTROLLING

Morozova Elena Vladimirovna, Ph. D. in Economics, Associate Professor
Syktuykar Forest Institute
morozovaev@gmail.com

The article describes the structure and sequence of the processes of investment projects management. The problem of relationship between the notions of controlling and control and their place in the management of the economic subject is mentioned. The paper presents the features of controlling methods classification widely used in professional literature. The author highlights the insufficient development of the comprehensive scientific classification of controlling methods (instruments). The article also proposes controlling instruments for specific areas of investment projects management.

Key words and phrases: control; controlling; investment project; classification of controlling methods; controlling instruments.