

СЕКЦІЯ 5 ГРОШІ, ФІНАНСИ І КРЕДИТ

УДК 338.268:65.012.27

Бабяк Н.Д.

*кандидат економічних наук,
професор кафедри корпоративних фінансів і контролінгу
Київського національного економічного університету
імені Вадима Гетьмана*

Лозина І.А.

*економіст з планування
ТОВ «Сушия»*

УПРАВЛІННЯ БУФЕРАМИ ВИТРАТ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛІНГУ

Статтю присвячено поглибленню теоретико-методичних засад планування витрат інвестиційного проекту як складової стратегічного контролінгу на підприємстві. Наведено авторське визначення інвестиційного проекту та буферу на витрати. Під час планування буферу на витрати пропонується враховувати можливі ризики та форс-мажори, а також часовий буфер. Наведено ключові поняття та формули методу освоєного бюджету, що використовується для контролю буферу витрат під час реалізації інвестиційного проекту. Запропоновано принципи щодо використання буферів при плануванні бюджету і при реалізації інвестиційного проекту.

Ключові слова: буфер на витрати, бюджет інвестиційного проекту, інвестиційний проект, контролінг інвестицій, стратегічний контролінг, метод освоєного бюджету.

Бабяк Н.Д., Лозина І.А. УПРАВЛЕНИЕ БУФЕРАМИ ЗАТРАТ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО КОНТРОЛЛИНГА

Статья посвящена развитию теоретико-методических основ планирования расходов инвестиционного проекта как составляющей стратегического контроллинга на предприятии. Приведено авторское определение инвестиционного проекта и буфера на расходы. При планировании буфера на расходы предлагается учитывать возможные риски и форс-мажоры, а также временной буфер. Приведены ключевые понятия и формулы метода освоённого бюджета, используемого для контроля буфера затрат при реализации инвестиционного проекта. Предложены принципы по использованию буферов при планировании бюджета и при реализации инвестиционного проекта.

Ключевые слова: буфер на расходы, бюджет инвестиционного проекта, инвестиционный проект, контроллинг инвестиций, стратегический контроллинг, метод освоённого бюджета.

Babiak N.D., Lozina I.A. MANAGEMENT OF INVESTMENT PROJECTS' BUFFERS OF EXPENSES IN THE STRATEGIC CONTROLLING SYSTEM

This article is devoted to the deepening of theoretical and methodical principles of investment projects expenses planning as a part of strategic controlling at the enterprise. The author's definition of the investment project and the buffer of expenses is given. During the planning of the buffer for expenses it is proposed to consider possible risks and unforeseen circumstances and also time buffer. The key conceptions and formulas of used budget method are given, and which are used for the control of the buffer of expenses during the investment project realization. The principles concerning the use of buffers during the budget planning and investment project realization are proposed.

Keywords: buffer for expenses, investment project budget, investment project, investment controlling, strategic controlling, used budget method.

Постановка проблеми. Інвестиційна діяльність властива будь-якому підприємству, адже для успішного функціонування необхідно весь час змінюватися та пристосовуватися до нових умов навколишнього середовища: купувати обладнання, запускати нову лінію продукції, освоювати нові види діяльності тощо. Комплекс питань, пов'язаних із здійсненням інвестиційної діяльності підприємств, вимагає обов'язкового впровадження на підприємстві системи інвестиційного контролінгу, що є складовою стратегічного фінансового контролінгу. Важливою умовою успішної реалізації інвестиційного проекту є координація і контроль освоєних капітальних вкладень. У цьому процесі вагомим значення набуває процес управління буферами витрат бюджету інвестиційного проекту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У вітчизняній та зарубіжній літературі достат-

ньо широко досліджуються поняття контролінгу та управління інвестиційним проектом. Серед науковців, які приділяють даним аспектам увагу, варто назвати О.О. Терещенка, В.І. Бачинського, І.О. Бланка, Е. Майєра, Р. Мана, Н.Г. Данилочкіну, Л.А. Костирко, Л.В. Малишеву, У.Ф. Шарпа та інших. Незважаючи на значні масштаби публікацій, присвячених окремо інвестиційній діяльності підприємства та контролінгу, актуальним залишається питання контролінгу інвестиційних проектів, зокрема управління буфером витрат у інвестиційному бюджеті, що і вплинуло на формування завдань дослідження.

Мета статті полягає у поглибленні теоретичних засад сутності стратегічного та інвестиційного контролінгу, а також методичного забезпечення управління буфером на витрати як складової частини витрат у бюджеті інвестиційного проекту.

Виклад основного матеріалу дослідження. Контролінг інвестицій – це одна із найважливіших функцій управління, пов'язана з аналізом та оцінкою відхилень фактичних показників реалізації проекту від показників бізнес-плану та прийняттям управлінських рішень, спрямованих на усунення виявлених відхилень і досягнення цілей реалізації проекту.

Як вважає більшість зарубіжних і вітчизняних дослідників, основною причиною виникнення контролінгу можна назвати необхідність здійснення системної інтеграції всіх аспектів процесу управління в рамках підприємства. У зв'язку з цим контролінг покликаний забезпечити методичну і організаційну основу для підтримки основних функцій управлінської діяльності на підприємстві (аналіз, прогнозування, планування, облік та контроль) [1, с. 439-441].

Терещенко О. О. зазначає, що під стратегічним фінансовим контролінгом розуміють комплекс функціональних завдань, інструментів і методів з координації стратегічного планування та контролю для забезпечення довгострокового управління фінансами, вартістю та ризиками [2, с. 31]. На нашу думку, стратегічний контролінг – це підсистема стратегічного менеджменту, яка координує функції стратегічного аналізу, визначення мети, планування стратегії; контролює функціонування всієї системи в цілому, а також задає, розвиває і контролює підсистему стратегічного інформаційного забезпечення.

Структура стратегічного контролінгу наведена на рисунку.

Отже, однією із головних складових стратегії розвитку підприємства є стратегія інвестиційної діяльності. Щодо сутності інвестиційного контролінгу, то існує, як мінімум, дві точки зору з цього питання.

По-перше, інвестиційний контролінг розглядається як внутрішній контроль інвестиційної діяльності підприємства. Його завдання визначають таким чином:

- контроль і спостереження за реалізацією інвестиційних завдань;
- вимір та діагностика відхилень фактичних результатів інвестиційної діяльності від передбачуваних;
- розробка управлінських рішень по корегуванню поточної інвестиційної діяльності або її цілей та завдань [4, с. 16-20].

По-друге, інвестиційний контролінг ототожнюється з моніторингом, оцінкою і контролем інвестиційних проектів, тобто зіставляється з проект-контролінгом [5, с. 343-370].

Різноманіття здійснюваних проектів надзвичайно велике. Вони можуть різнитися за масштабами, тривалістю, складом учасників, ступенем складності тощо. Поняття «інвестиційний проект» можна трактувати по-різному: як справа, діяльність, захід, що передбачає здійснення комплексу будь-яких дій, що забезпечують досягнення певних цілей; як систему організаційно-правових та розрахунково-фінансових документів, необхідних для здійснення яких-небудь дій або описують такі дії; як основний документ, що



Рис. Структура стратегічного контролінгу [3, с. 146-153]

визначає необхідність здійснення реального інвестування, в якому в певній послідовності викладаються основні характеристики проекту і фінансові показники, пов'язані з його реалізацією.

У загальному вигляді інвестиційний проект – це проект, в якому всі заходи та пов'язані з ними дії описуються з позицій інвестування грошових коштів та ресурсів і отриманих у зв'язку з цим результатів [6].

На нашу думку, інвестиційний проект – це довгострокове вкладення заздалегідь визначеного обсягу капіталу в усіх його формах у реалізацію комплексу взаємопов'язаних заходів протягом обмеженого періоду часу для отримання прибутку, а також отримання іншого економічного чи неекономічного ефекту, досягнення якого базується на ринкових принципах і пов'язане з факторами часу, ризику та ліквідності.

Кожен інвестиційний проект пов'язаний з витратами на його здійснення і розробляється для отримання певних вигод. Затрати проекту охоплюють різного роду ресурси, які використовують в ході реалізації проекту. Витрати можуть мати як вартісне, так і натуральне вираження. Витрати не завжди пов'язані з грошовими виплатами. По-перше, в проекті можуть витрачатися ресурси, що мають цінність для суспільства, але не є об'єктами ринкових відносин і тому не мають «ринкової» ціни. По-друге, витрати можуть виникати поза проектом; їх ще називають «альтернативними затратами».

Управління витратами проекту, або контролінг капітальних витрат, на нашу думку, є однією з найбільш важливих складових інвестиційного контролінгу, адже саме від того, наскільки раціонально використовуються ресурси, залежать такі показники як період окупності, чистий грошовий потік, дохідність проекту.

Проте важливо зазначити, що зі збільшенням діапазону інвестиційної діяльності збільшуються не лише затрати, але і ризик, що дані інвестиції можуть не окупитися з часом. Саме тому важливо правильно спланувати буфери проекту, зокрема, буфер на витрати.

У вітчизняній та зарубіжній економічній літературі важко знайти конкретне визначення буферу на витрати. На нашу думку, це додатковий бюджет, який на етапі планування не має чітко визначеної цілі витрачання та призначений для непередбачених витрат, які неможливо спланувати на передінвестиційній фазі проекту. Існує декілька методів визначення розміру такого буферу. Зазвичай, на вітчизняних підприємствах використовують відсоток від бюджету проекту (наприклад, 10% від планового бюджету).

Інший метод – планування розміру буфера з урахуванням ризиків, визначених менеджером для даного проекту та ступенем точності їх оцінки. У роботі «Нормування розміру буферів часу і витрат: як справитися з розбіжностями між планом і фактом» [7] детально описано два типи невизначеностей, які необхідно враховувати при плануванні проекту:

- 1) викликані особливими причинами відхилення;
- 2) статистичні коливання, викликані загальними причинами варіації.

Важливу роль також відіграє масштаб проекту. Чим більшим є проект, тим більшою є ймовірність неточного планування бюджету. М.Р. Віджер і А.В. Карк [8] наводять наступні причини перевищень:

- у великих системах з появою нового елемента все ускладнюється в геометричній (а не лінійній) прогресії;

- чим більшою є система і чим більшим є термін отримання результатів, тим складніше на початку проекту точно і повно визначити всі очікування щодо результатів;

- чим більшим є проміжок часу між формулюванням перших вимог до проекту та отриманням результату, тим вищою є ймовірність зміни вимог. Це може статися через зміни потреб користувачів, зміни у робочому середовищі системи, появу нових фахівців з іншими вимогами;

- коли проект довгий, розвиток технологій може зробити неактуальними первісні вимоги до проекту.

Саме тому планування буферу на витрати та точне визначення його розміру є надзвичайно актуальним питанням.

Першим етапом контролінгу буфера витрат є його планування. При визначенні розміру буфера на витрати потрібно враховувати кілька факторів. По-перше, необхідно закласти в проект спеціальний бюджет, використання якого безпосередньо пов'язане зі станом часових буферів. В буфер на додаткові витрати потрібно закласти як мінімум 50% розміру часового буфера у відповідному грошовому еквіваленті. По-друге, необхідно врахувати витрати на додаткові роботи, необхідність в яких виникне вже після початку виконання робіт (адже при складанні бюджету неможливо врахувати все). Також, важливо врахувати форс-мажорні обставини (зміна курсу валют, зміни у законодавстві, зміни у політичній ситуації країни). Особливо важливо врахувати останній фактор при плануванні буферу для довгострокових проектів.

Наступним етапом є контролінг витрачання буферу на етапі реалізації проекту. Інформація про витрачання буфера на витрати є основою для прийняття фінансових рішень. В цьому процесі фахівці [9] радять застосовувати три «зони» по «споживанню буфера»: «зелена», «жовта» та «червона» зони. Якщо буфер знаходиться у «зеленій» зоні – це означає, що він витрачається за графіком і не потрібно вживати ніяких заходів. Якщо витрати буферу перейшли в «жовту зону» – це попередження про можливе перевищення витрат буфера, яке негативно позначиться на дотриманні бюджету проекту. Отже, необхідно спрямувати увагу та зусилля на ті операції, на які витрачається буфер та з'ясувати за рахунок чого розмір буферу скорочується, а також спланувати заходи з поповнення буфера за рахунок поточних або наступних операцій. Якщо витрати буферу перейшли в «червону зону», в першу чергу, це сигнал до виконання запланованих дій щодо поповнення буфера. Якщо витрати буфера перевищили 100%, проте був розроблений план поповнення буфера в кінці проекту, нічого робити не потрібно. Якщо плану немає, доведеться вносити зміни в проект.

Невід'ємною складовою контролінгу буферу є вимірювання рівня витрат. І дуже часто виникають складнощі саме з приводу цього питання. Справа в тому, що при плануванні витрат не завжди можна точно визначити час, коли виникнуть витрати, тому в майбутньому запланований час витрачання може не співпадати з фактичним. Щоб зрозуміти, яка частина буфера витрачена, необхідно порівнювати оціночну та планову вартість одного і того ж, але, як правило, неможливо домогтися цього, просто порівнюючи фактичні витрати із закладеними в бюджет проекту на ту чи іншу фазу. Найчастіше менеджери великих проектів з великим обсягом закупівель відстежують ситуацію за контрактними зобов'язаннями перед замовником. При цьому, коли

термін поставки дуже великий, іноді виходить, що реально компанія оплачує матеріали постачальникам на тижні, а іноді й місяці раніше, ніж вони надходять до замовника.

Труднощі з урахуванням проектних витрат пов'язані ще з тим, що в бухгалтерських системах вони завжди відображаються з запізненням – вже після того, як фактично були понесені матеріальні витрати. При визначенні поточного стану буфера проекту необхідно брати до уваги принципи обліку витрат бухгалтерією і домовленості з клієнтом та підрядниками, відображені в контрактних угодах.

Є також ще одна причина, через яку неможливо безпосередньо порівнювати фактичні та планові витрати на певну дату. Адже фактичні витрати на даний момент показують, скільки грошей витрачено на фактично виконаний до цього часу обсяг робіт. У той же час плановий рівень витрат визначається з планового обсягу робіт, тобто з того, скільки операцій, за розкладом, повинно бути зроблено до певної дати. Проте під впливом різних факторів можлива ситуація, коли проект відстає від планового графіку виконання робіт (тобто, фактично, виконано менше робіт, ніж заплановано). Тому для визначення стану буфера необхідно користуватися методом освоєного обсягу. Цей метод розроблений саме з урахуванням різниці між оціночними і фактичними величинами; правильно оцінити і зрозуміти цю різницю не можна без зіставлення освоєння бюджету і графіка виконання проекту.

У методі освоєного обсягу використовуються три ключові поняття [9]:

- Фактична вартість виконаних робіт (Actual Cost of Work Performed). Це сума, витрачена на проект на певний момент часу.

- Планова вартість запланованих робіт (Budgeted Cost of Work Scheduled). Це бюджет проекту.

- Планова вартість виконаних робіт (Budgeted Cost of Work Performed). Це освоєний обсяг тобто, скільки коштів (від 0 до 100%) передбачено бюджетом на виконані операції.

Для визначення стану буфера на витрати можна орієнтуватися на показник «відхилення по вартості»:

$$\text{Відхилення по вартості} = \frac{\text{Планова вартість виконаних робіт}}{\text{Фактична вартість виконаних робіт}} - 1$$

Також доцільним є застосування показника «індекс виконання вартості» (Cost Performance Index, CPI):

$$\text{Індекс виконання вартості} = \frac{\text{Планова вартість виконаних робіт}}{\text{Фактична вартість виконаних робіт}}$$

Даний показник відображає поточну фінансову ситуацію в проекті. Якщо індекс більше одиниці, справи йдуть добре (у порівнянні з оціночними показниками, витрачається менше, робиться більше). Якщо індекс менше одиниці, це означає, що ситуація гірше, ніж планувалося (на певний обсяг робіт витрачено ресурсів більше, ніж очікувалося). Щоб прогнозувати, скільки грошей буде витрачено до кінця проекту, можна використовувати первісну оцінку бюджету на кінець проекту (бюджет по завершенні) і індекс виконання вартості:

$$\text{Фактична вартість виконаних робіт} = \frac{\text{Бюджет по завершенню}}{\text{Індекс виконання вартості}}$$

Проте формула справедлива лише за умови припущення, що тенденція витрачання бюджету зберігається до кінця проекту.

Завершальним етапом є аналіз того, на що був витрачений буфер для ефективного планування бюджетів майбутніх проектів.

Висновки. Таким чином, управління буферами інвестиційних витрат є важливою складовою стратегічного контролінгу підприємства, що дозволяє вчасно виявити перевитрати запланованого бюджету та, завдяки цьому, вжити відповідних заходів для мінімізації збитків.

Для цього запропоновано дотримуватися таких принципів:

1. При плануванні бюджету інвестиційного проекту планувати буфер на витрати.

2. При плануванні буферів використовувати не метод 10% від бюджету, а чітко обґрунтовувати можливі ризики, що можуть вплинути на бюджет і залежно від них оцінювати буфер, що «перекриє» непередбачені витрати при реалізації цих ризиків. Завчасно визначити «зонування» витрачання буферу.

3. Контролювати витрачання буферу на витрати у ході реалізації проекту. Для цього рекомендуємо користуватися не бухгалтерським відображенням витрат, а методом освоєного бюджету. Періодично слідкувати за тим, у якій «зоні» перебувають витрати буферу на різних стадіях реалізації проекту.

4. Після закінчення реалізації проекту визначити, на що був витрачений буфер, чи можна було уникнути цих витрат. Зробити висновки для планування наступних проектів.

Додаткових більш глибоких досліджень потребують питання методичного забезпечення оцінки ефективності витрачання буферів на витрати на построектній стадії реалізації інвестиційного проекту.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Стратегический менеджмент / Под ред. Петрова А.Н. – СПб. : Питер, 2007. – 496 с.
2. Терещенко О.О. Фінансовий контролінг : навч. посіб. / О.О. Терещенко, Н.Д. Бабяк. – К. : КНЕУ, 2013. – 407 с.
3. Ходзицька В. В. Стратегічний контролінг як методичний інструментарій стратегічного управління витратами / В. В. Ходзицька // Облік і фінанси. – 2014. – № 4. – С. 146-153.
4. Верхоглядова Н.І. Контролінг в системі управління підприємством / Верхоглядова Н.І., Шило В.П., Ільїна С.Б. // Держава та регіони. – 2008. – № 5. – С. 16-20.
5. Давидович І.Є. Контролінг : навч. посібник для студ. вищих навч. закл. / І.Є. Давидович. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – С. 343-370.
6. Орлова Е.Р. Инвестиции : учеб. пособие / Е.Р. Орлова. – 6-е изд., испр. и доп. – М. : Омега-Л, 2009. – 348 с.
7. Leach, L. «Schedule and Cost Buffer Sizing: How to Account for the Bias between Project Performance and Your Model», Project Management Journal, Vol. 34, No. 2, June 2003.
8. Поппер К.Р. Объективное знание. Эволюционный подход / К.Р. Поппер, Пер. с англ. Д.Г. Лахути. – М. : Эдиториал УРСС, 2002. – 384 с.
9. Детмер У. Теория ограниченный Голдратта: Системный подход к непрерывному совершенствованию / Уильям Детмер ; Пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 444 с.