



Новіков О. В.

**Новіков О. В.**, к.е.н.,  
завідувач проектно-конструкторського відділу  
ДП «Український науково-дослідний і проектно-конструкторський  
інститут будівельних матеріалів та виробів «НДІБМВ»  
04080, м.Київ-80, вул. Костянтинівська, 68  
✉ impromproekt@ukr.net ☎ +38 (044) 383 91 78

**Oleg Novikov**, Ph. D in Economics  
Head of design and development department  
S.P. «Ukrainian Research and Design Institute  
building materials and products «NDIBMV»  
04080, м.Київ-80, вул. Костянтинівська, 68  
✉ impromproekt@ukr.net ☎ +38 (044) 383 91 78

## РОЗМЕЖУВАННЯ ВИТРАТ ДЛЯ ОЦІНКИ Й АНАЛІЗУ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЕКТУ В БУДІВНИЦТВІ

### DIFFERENTIATION OF EXPENSES FOR EVALUATION AND ANALYSIS OF THE EFFECTIVENESS OF RISK MANAGEMENT OF AN INVESTMENT PROJECT IN CONSTRUCTION

### РАЗГРАНИЧЕНИЕ РАСХОДОВ ДЛЯ ОЦЕНКИ И АНАЛИЗА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА В СТРОИТЕЛЬСТВЕ

**Анотація.** В статті досліджується формування фінансової стратегії будівельного підприємства.

**Ключові слова:** фінансовий інжиніринг, оцінка ризиків інвестування, методи оцінки ризиків, девелопмент.

**Annotation.** The article examines the formation of the financial strategy of the construction company.

**Keywords:** financial engineering, investment risk assessment, risk assessment methods, development.

**Аннотация.** В статье исследуется формирование финансовой стратегии строительного предприятия.

**Ключевые слова:** финансовый инжиниринг, оценка рисков инвестирования, методы оценки рисков, девелопмент.

#### Вступ

Основними факторами, що визначають формування фінансової стратегії будівельного підприємства є:

- глобалізація бізнесу;
- використання інформаційних технологій;
- мобільність організаційної структури (реінжиніринг бізнес – процесів);
- пошук інноваційного стилю і методів управління (залучення фахових керівників підрозділів у стратегічне управління, орієнтація на споживача, на якість, тощо);
- можливість використання інструментарію фінансового та бухгалтерського інжинірингу.

Враховуючи той факт, що будівельна галузь є однією з найбільш ресурсомістких галузей народного господарства, ефективність управління будівельним підприємством великою мірою залежить від його своєчасного забезпечення необхідною кількістю якісних людських, матеріальних і енергетичних ресурсів (1).

#### Основна частина

Фінансова діяльність підприємств – це сукупність економічних відносин, які опосередковують процес формування, розподілу та використання наявних ресурсів, при чому економічний аналіз є невід'ємною частиною і одним з основних елементів прогнозування і планування усієї господарсько – промислової і будівельної діяльності підприємства.

Прагнення інвестора мінімізувати фінансові ризики призводить до необхідності знизити невизначеність проекту і розробити ефективну модель управління ризиками, що дозволяє формалізувати і об'єднати основні процедури прийняття рішень та фінансової оцінки.

За останні роки теорія і практика управління інвестиційними проектами збагатилися різними методологіями оцінки ризиків інвестиційних проектів, що забезпечують інвесторів необхідною інформацією для

прийняття близьких до оптимальних рішень. Вибір методу залежить від конкретного проекту і завдань, які ставити перед собою інвестор.

При цьому загальний алгоритм оцінки проекту в умовах невизначеності і управління ризиками є типовим і включає в себе наступні пункти:

1. Визначення причин і джерел ризику з виявленням етапів проекту, на яких виникає ризик.
2. Виявлення всіх можливих ризиків, властивих даному інвестиційному проекту.
3. Оцінка і аналіз рівня окремих ризиків і ризику проекту в цілому з визначенням їх економічної доцільності.
4. Визначення допустимого рівня ризику.
5. Розробка заходів щодо оптимізації проекту і мінімізації проектних ризиків.

На будівельні підприємства в процесі здійснення фінансово-господарської діяльності впливає широке коло негативних факторів, які формуються у зовнішньому середовищі, в тому числі і головні: неадекватність законодавчої бази, високий рівень податкового навантаження, низька платоспроможність населення.

Фінансування будівництва є складним завданням для фінансового відділу будь – якого будівельного підприємства, що пов'язано з рядом факторів:

- загальної специфічності галузі;
- високого рівня конкуренції і низькі вхідні бар'єри;
- високого рівня банкрутств;
- коливання доходів і відносно низької валової прибутковості;
- чутливості до зміни фаз циклу економіки і ринку нерухомості.

Ось чому сутність методу економічного аналізу полягає в тому, що економічний процес розглядається як складова частина виробничо – фінансової діяльності підприємства, на основі якого виявляються взаємозв'язок і вплив усіх проце-

сів виробництва і управління на перебіг усього процесу забезпечення життєдіяльності, стабільності і розвитку підприємства.

Аналіз дозволяє розкрити сутність такого процесу, визначити закономірності його зміни в прогнозованому (плановому) періоді і оцінити можливості і шляхи досягнення поставлених цілей (2,3).

Традиційний підхід до аналізу стратегії підприємства вимагає точних передбачень і, отже, досить часто скеровує менеджерів до недооцінки невизначеності.

Згідно підходу, що застосовується фахівцями консалтингової фірми McKinsey, існує чотири рівні невизначеності:

1. достатньо ясне майбутнє;
2. майбутнє у вигляді низки альтернатив;
3. майбутнє у вигляді «діапазону»;
4. повна невизначеність майбутнього.

В умовах недостатньої інформації щодо рівня невизначеності перед будівельними підприємствами все більш гостро постає проблема ефективного управління витратами.

Основні поняття і процедури в системі управління витратами виділяються за трьома основними напрямками:

- планування витрат,
- облік і план-фактний контроль витрат,
- коригувальні впливи на процес формування витрат.

Управління витратами господарюючого суб'єкта як цілісна система складається з двох важливих складових: стратегічного і оперативного рівня управління витратами.

Обґрунтоване розмежування витрат на постійні і змінні має велике значення для оцінки й аналізу ефективності виробництва та прийняття виважених, економічно доцільних управлінських рішень.

Постійні – це такі витрати, що безпосередньо не змінюються при збільшенні або зменшенні масштабів виробництва в короткостроковому періоді.

Умовно – постійні витрати є такими тільки на невеликому проміжку часу, тому що їх величина змінюється в залежності від розміру часу і обсягів виконаних робіт, тому складаючи річний кошторис, слід забезпечити організацію від неприємних несподіванок, взявши до уваги такі загальноекономічні фактори, як фактична інфляція та інфляційні очікування, зростання цін, підвищення прожиткового мінімуму і необхідні в зв'язку з цим зміни посадових окладів.

Змінні – витрати, величина яких безпосередньо залежить від масштабів виробництва

В західній економічній літературі таке співвідношення називають операційним лівериджем (Ол), який формалізовано можна представити виразом:

$$\text{Ол} = \text{ПВ} : \text{ЗВ},$$

де ПВ – постійні витрати; ЗВ – змінні витрати.

Величина операційного лівериджу безпосередньо впливає на рівень виробничого ризику. Чим нижчий цей коефіцієнт, тим менший ризик при зменшенні обсягів виробництва продукції, оскільки за таких умов менше зростає собівартість одиниці продукції за рахунок підвищення в ній частки постійних витрат, ніж це мало б місце за високого коефіцієнта операційного лівериджу.

В системі управління витратами тільки їх аналіз може надати інформацію фінансовому директору для обґрунтованого планування оперативних фінансових потоків, як в цілому по будівельній організації, так і по виробничим підрозділам, видам діяльності, одиницям будівельної продукції, економічними елементами і калькуляційними статтями, стадіями виробничого процесу та іншим обліковим об'єктам.

На жаль, певної науково – опрацьованої методики проведення такого аналізу не існує, є лише загальне правило: цінність інформації, отриманої в результаті аналізу, повинна бути вище значно вище витрат на її отримання.

Антикризові менеджери пропонують різні способи подолання проблеми виробничого ризику. Однією з ефективних заходів, є оптимізація витрат шляхом зниження собівартості товару або послуги.

Коли сума отримана від виручки дорівнює сумі постійних і змінних витрат, то підприємство знаходиться в точці беззбиткового виробництва.

Якщо фактично ситуація інша і отримана виручка нижче витрат, то необхідно приймати самі термінові заходи по виходу з критичного становища.

Для мінімізації виникнення неприємних несподіванок кожна організація систематично планує свої доходи і витрати. Зазвичай річний кошторис пов'язують з рішенням короткострокових і довгострокових програм, що впливають з поставлених цілей і розв'язуваних на даному відрізьку часу завдань.

Бухгалтерський баланс організації (за перший квартал, півріччя, дев'ять місяців і звітний рік) дозволяє оцінити фактичну роботу і порівняти її з затвердженим кошторисом (бюджетом). У добре організованій компанії обов'язковим є щотижневий підбиття бухгалтерією підсумків діяльності. Добре продуманий кошторис (річний бюджет) створює певну стабільність в роботі, навіть якщо доводиться її коригувати у зв'язку зі змінами навколишнього оточення.

Додатковим потужним джерелом зниження собівартості може служити періодичний аналіз господарської діяльності будівельного підприємства з метою вишукування резервів підвищення продуктивності праці шляхом вдосконалення технологій і використовуваних технологічних процесів виробництва продукції, раціоналізації організаційної структури, штатного розкладу, системи управління і посадових обов'язків головних виконавців робіт;

Оптимізація витрат – це оптимально можливе співвідношення доходів і витрат.

Найчастіше, такими витратами є:

- постійна частина грошових виплат персоналу (заробітна плата робітникам і службовцям, нарахування та утримання із заробітної плати, оплата соціальних пакетів і т.д.);
- орендна плата (у разі, якщо підприємство орендує приміщення для власних потреб);
- витрати по адміністративно-господарського забезпечення (обслуговування будівель і приміщень, закупівля канцелярських товарів, комунальні платежі, витрати на охорону праці, безпеку та ін.);
- амортизація (для основних засобів, до яких застосовується лінійна або прискорена амортизація);
- відсотки за користування кредитними коштами банків, інших організацій;
- податки, які мають постійний характер;
- оплата послуг, що носить регулярний характер (бухгалтерський аутсорсинг, реклама, будь-які внески та ін.).

Саме ці витрати в першу чергу повинні вивчатися на предмет оптимізації, так як не можна отримати значну економію навіть від самих креативних підходів до оптимізації витрат, частка яких незначна в загальному обсязі постійних витрат.

Оптимізація найбільших постійних витрат.

1. Фонд заробітної плати (далі – ФЗП) в його постійної частини: фіксована заробітна плата службовців, інші фіксовані виплати.

Основний інструмент оптимізації витрат по ФЗП – зниження частки постійних виплат, за рахунок переведення їх в змінні.

Наприклад, розробляється система розрахунку заробітної плати, при якій велику частку займає змінна частина. Це можливо зробити за допомогою впровадження системи ключових показників результативності (KPI). Як показує практика, такі показники можна розробити практично для будь-якої позиції. При правильно побудованій системі мотивації співробітники не будуть отримувати менше – велика частина винагороди буде «зароблена» ними, що, звичайно, краще для власника.

2. Постійний штат службовців і робітників.

Наступний інструмент зменшення постійних витрат – аутсорсинг. Іноді компанія тримає співробітників (бухгалтерів, аудиторів, програмістів, системних адміністраторів, бізнес-тре-

нерів та ін.), але при цьому не може забезпечити їх 100-відсоткове завантаження. У таких випадках має сенс подумати про передачу виконання окремих робіт на аутсорсинг. При роботі з аутсорсингом компанія платить тільки за ті роботи, виконання яких необхідно, не сплачуючи при цьому простий людського ресурсу. Структурні підрозділи аутсорсингової фірми самостійно, на свій страх і ризик формують фінансовий результат (заробляють прибуток), а головне підприємство звільняється від постійних витрат на утримання «непрофільних спеціалістів»

### 3. Непродуктивні витрати.

Сюди відносяться оплати непродуктивного часу співробітників, простої, виправлення браку, псування і втрата матеріальних цінностей, списання матеріалів і готової продукції, відсотки на сплату прострочених кредитів, а також інші витрати, пов'язані з неоптимальною організаційною структурою, відсутністю дисципліни, правил взаємодії, описаних і оптимізованих бізнес-процесів.

Дані витрати далеко не завжди «на увазі» на відміну від високих витрат на ФЗП, ставок оренди і бюджету на представницькі витрати. Але саме непродуктивні витрати можна і потрібно знижувати в першу чергу.

Ідеологія бережливого виробництва (Lean Manufacturing), заснована на аналізі досвіду компанії Toyota, спря-

мована на пошук і усунення втрат на всіх етапах створення всіх цінностей. Бережливе виробництво дозволяє скорочувати тривалість виробничого циклу, знижувати дефекти, запаси і витрати і оптимізувати використання виробничих площ. Навіть без впровадження повноцінної Лін-системи, можна взяти на озброєння ряд інструментів (таких як організація робочого місця методом 5S, впровадження канбан-системи для внутрішніх постачальників і клієнтів, збалансування виробничої лінії і досягти значних ефектів в усуненні непродуктивних втрат будівельного виробництва.

### Література:

1. Воронов А. А. Показатели и методы оценки эффективности организационно-экономического механизма управления промышленным предприятием [Текст] / А. А. Воронов, В. Ф. Катичев // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. № 4. – С. 98–108.
2. Василик О. Д. Державні фінанси України: Навч. Посібник. / О. Д. Василик. – К.: Вища шк., 1997. – 383 с.
3. Мочерний С. В. Сутність фінансів у контексті економічних відносин. / С. В. Мочерний, Я. С. Ларіна, О. Я. Плалотнюк. // Фінанси України. – 2005. – № 3. – С. 16-22.

## ШАНОВНІ СПІВРОБІТНИКИ ІНСТИТУТУ!

**Від імені колективу ТОВ «ОБІО» та мене особисто дозвольте засвщити повагу та щиро привітати ДП «Український науково-дослідний і проектноконструкторський інститут будівельних матеріалів та виробів» із 90-річним ювілеєм.**

За цією датою стоїть енергійна, цілеспрямована, високо кваліфікаційна праця колективу. Завдяки винятковій самовіддачі працівників у виконанні своїх фахових обов'язків, незмінному пошуку і застосуванню нового, передового, закономірно обертаються на високі досягнення ДП «Український науково-дослідний та проектно-конструкторський інститут будівельних матеріалів та виробів».

З нагоди ювілею бажаю Вам щастя, благополуччя, найкращих перспектив на кожен день! Хай її величність Удача завжди буде разом з Вами в усіх починаннях, відкриваючи обрії нових професійних можливостей і досягнень!



З повагою,  
О. М. Боднарчук  
директор ТОВ "ОБІО"

## ВІТАЄМО З 90-РІЧНИМ ЮВІЛЕЄМ!



З повагою,  
від колективу  
ПрАТ «Броварський ЗЗК»,  
голова правління  
Падій Микола Олексійович

### Щиро вітаємо Вас з 90-річним ювілеєм!

Це завдяки Вам броварчани мають можливість жити в найтепліших енергозберігаючих будинках з перлітобетону.

Дякуємо за 45-річну співпрацю наших колективів.

Бажаємо нових творчих здобутків в галузі будівельних матеріалів, а співробітникам інституту — міцного здоров'я та сімейного щастя.

