5.18. МОНИТОРИНГ ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГЕНПОДРЯДЧИКА СТРОИТЕЛЬСТВА С ПРОЕКТНОЙ СТРУКТУРОЙ УПРАВЛЕНИЯ

Розанов Р.В., к.э.н., начальник управления по сопровождению договоров департамента инжиниринга и инвестиций

ОАО «НОВАТЭК», г. Москва

Начало. Окончание в №6 за 2016г

Перейти на ГЛАВНОЕ МЕНЮ

В работе систематизированы методологические подходы к проведению оценок справедливой рентабельности генподрядчика, предложен ряд показателей для мониторинга и управления денежными средствами, использование которых позволяет быстро оценить текущую ситуацию по реализации проектов. Показано, что, несмотря на сложность экономики строительства, разумное регулирование глубины детализации, выявление основных факторов позволяет обнаружить проблемные участки, своевременно выполнить предупреждающие и корректирующие мероприятия. Материал работы основан и апробирован на практическом опыте автора в крупных генподрядных организациях.

ВВЕДЕНИЕ

Особенности генподрядной организации. Работа финансово-экономической службы нацелена в первую очередь на решение следующих задач:

- осуществление бесперебойных текущих расчетов;
- привлечение денежных средств для текущих и будущих платежей (ликвидность);
- обеспечение прибыли и, в особенности для публичной компании, обеспечение привлекательности для инвесторов (в частности, на формирование финансовой отчетности с позитивными показателями).

Реализация данных задач в генподрядчике строительства обладает рядом особенностей.

Во-первых, анализ экономики подрядчика строительства, в отличие от производственного или торгового предприятия с относительно фиксированным ассортиментом, достаточно сложен в связи с индивидуальностью каждого проекта, значительным набором выполняемых работ, применяемыми методами ценообразования. Поэтому зачастую непросто оценить справедливую норму прибыли и обоснованность отклонений от плана, возникающих в процессе реализации проектов. В то же время для публичной компании необходимы высокая обоснованность планов, прозрачность и предсказуемость финансовых результатов. Особое внимание следует обратить на требования международных стандартов финансовой отчетности (МФСО) [2, 3], позволяющие признание прибыли по реализуемому договору в отчетном периоде только при условии, что результат в целом по договору может быть надежно оценен. Данные требования означают, что предсказуемость финансовых результатов в существенной мере зависит от качественной организации экономической работы, своевременной оценке и переоценке ожидаемого результата договора.

Во-вторых, определение справедливой прибыли генподрядчика при реализации конкретного проекта, оптимальное распределение прибыли между генподрядчиком и субподрядчиком также является непростой задачей. Учитывая, что генподрядчик, как правило, несет все риски по проекту, экономика генподрядчика во многих случаях не может ограничиться логикой только получения дохода в виде генподрядных услуг в виде определенного фиксированного процента (5-10%) от стоимости выполняемых работ. В случае возникновения непредвиденных расходов сверх сумм, возмещаемых в соответствии с договором с заказчиком, генподрядчик может быть вынужден нанимать субподрядчиков на дополнительные работы и нести сверхплановые издержки. Аналогично генподрядчик может получать дополнительный доход, в частности, за счет оптимизации работы с субподрядчиками, проведения эффективных конкурсных процедур.

Во-третьих, практикуемый в строительстве пересмотр проектных решений, поздний выход рабочей документации приводит к ситуации, когда оценка итогового результата по договору может существенно изменяться за счет добавления новых работ, исключения ранее учтенных при планировании работ. Например, может возникнуть ситуация, при которой в первоначальной оценке объект стоил, например, 500 млн. руб., а в итоге стоимость выросла до 3 000 млн. руб.

Однако данный пример не означает, что планирование невозможно. Напротив, возрастает необходимость оперативной переоценки затрат, в том числе чтобы исключить возможность появления в процессе увеличения бюджета непроизводительных затрат, включаемых в смету в составе дополнительных работ или расценок. На первоначальную оценку планируются (оценивались) определенные работы, распределяются ресурсы, оценивается результат. В дальнейшем, после уточнения проекта, вносятся дополнения в условия договоров, проводятся дополнительные расчеты, оценивается результат. Таким образом, в каждый момент времени имеется актуальная информация как для принятия оперативных решений, так и для формирования отчетности по международным стандартам. Это означает, что в строительстве необходимо применять скользящее планирование, с ежеквартальными и ситуационными уточнениями расчетов по проектам.

В-четвертых, высокая неопределенность, присущая строительной отрасли, снижает точность помесячного планирования платежей. Для организации, реализующей одновременно много проектов, необходимы именно по-проектные планирование и учет движения денежных средств с возможностью быстрого пересмотра в рамках ситуационного управления. Распределение денег должно производиться между исполнителями по проектам (субподрядчикам, поставщикам) с учетом следующих факторов: производственной ситуации на стройке, состояния финансирования каждого проекта, расчетов с конкретным субподрядчиком. Поэтому необходимы инструменты (форматы представления, показатели) для оперативного принятия решения о распределении платежей.

В-пятых, необходимо иметь в виду, что строительные проекты могут иметь различную схему финансирования, в том числе практикуется авансирование работ. Как при выборе их финансовых показателей, так и при формировании портфеля проектов необходимо учитывать данные особенности.

Следовательно, необходимо иметь систему координат, позволяющую быстро оценить текущую ситуацию по реализации проектов, обнаружить проблемные участки, определить необходимые уточняющие вопросы и расшифровки к ответственным за данные участки лицам.

Подходы к оценке рентабельности генподрядчика. Основой для обоснования экономических показателей проекта является оценка справедливой прибыли и рентабельности. Оценки, сделанные на основе базы укрупненных нормативов, присущих отрасли, видам выполняемых работ, позволяют дать предварительные оценки рентабельности. Разработка в

организации внутренних нормативов на основе исторических данных, с учетом особенностей организации дает возможность повысить точность данных оценок. Предварительная оценка дает представление об идеальной экономике рассматриваемого проекта. Дальнейшие поправки на факторы, не учитываемые в нормативной базе, позволяют дать реалистичную оценку, применимую при экспертизе бюджетов проектов и мониторинге их показателей. Ниже рассмотрим подход к оценке справедливой рентабельности генподрядчика, в качестве примера применяя нормативную базу Министерства строительства и жилищно-коммунального хозяйства РФ (Минстрой РФ).

1. Состав и структура стоимости строительства

В состав стоимости строительной продукции, согласно [4], входят прямые расходы, накладные расходы, сметная прибыль. В числе прямых расходов выделяют расходы на материальные ресурсы, оплату труда и эксплуатацию машин и механизмов. Накладные расходы делятся на следующие группы:

- административно-хозяйственные расходы;
- расходы на обслуживание работников строительства;
- расходы на организацию работ на строительных площадках и прочие накладные расходы;
- затраты, не учитываемые в нормах накладных расходов, но относимые на накладные расходы.

Все группы, кроме последней, будем называть нормируемыми накладными расходами, так как для них, в соответствии с [5], установлены нормативы в процентах к величине средств на оплату труда рабочих (строителей и механизаторов).

К затратам, не учитываемым в нормах накладных расходов, но относящимся к накладным расходам, относятся затраты:

- на строительство титульных (относящихся ко всей стройке) временных зданий и сооружений;
- затраты на перебазирование строительных организаций и их подразделений на другие стройки (мобилизация / демобилизация);
- на вахтовый метод работы;
- затраты на страхование.

Размер средств на строительство титульных временных зданий и сооружений может определяться, в зависимости от условий договора подряда как определенный процент от стоимости СМР, так и по расчету, основанному на данных проекта организации строительства [10]. Аналогично расходы на мобилизацию / демобилизацию, как правило, требуют подтверждения через соответствующие сметы или первичные документы. Таким образом, часть данной группы расходов сама может быть рассчитана в виде смет в логике прямые – накладные – сметная прибыль и фактически включена в состав прямых или нормируемых накладных расходов, или же выделена в отдельную группу возмещаемых затрат, подтверждаемых первичными документами и не предполагающих получение подрядчиком прибыли.

В качестве примера существенных для генподрядчика затрат, не учитываемых в нормах накладных расходов, будем рассматривать расходы на страхование. Расходы на страхование строительно-монтажных рисков составляют, как правило, около 1% от стоимости строительно-монтажных работ (СМР). В общем случае аналогичным образом можно учитывать в расчетах любые расходы, определяемых в процентах от СМР, и, как правило, возмещаемых подрядчику заказчиком строительства.

Оценим структуру стоимости строительства, исходя из следующих предположений.

Норматив накладных расходов по видам СМР, в соответствии с [5], находится в пределах от 65% (пусконаладочные работы) до 155% (бетонные и железобетонные сборные конструкции в жилищно-гражданском строительстве) к величине средств на оплату труда рабочих (строителей и механизаторов). В рассматриваемом примере примем долю накладных расходов в прибыли равной среднему арифметическому нормативов по видам работ – 107%.

Норматив сметной прибыли расходов по видам СМР в соответствии с [6] находится в пределах от 40% (пусконаладочные работы) до 100% (бетонные и железобетонные сборные конструкции в жилищно-гражданском строительстве) к величине средств на оплату труда рабочих (строителей и механизаторов). Минстрой РФ рекомендует для выполнения расчетов в инвестиционной сфере применять общеотраслевой норматив в размере 65%. В рассматриваемом примере для единства подхода примем долю прибыли равной среднему арифметическому нормативов по видам работ – 67%, что близко к общеотраслевому нормативу.

Таблица 1

СОСТАВ И ПРИМЕРНАЯ СТРУКТУРА СТОИМОСТИ СТРОИТЕЛЬСТВА

Состав стоимости	Предположительная оценка	Результат
Прямые расходы	–	69-78% от стоимости
Материалы	70-75% от прямых расходов	–
Экономико-математическая модель	15-25% от прямых расходов	–
Накладные расходы	–	14-20% от стоимости
Нормируемые	107% от ФОТ (среднее по видам работ)	–
Не учитываемые в нормах	Учитываем страхование 1% от СМР, остальное переносим в разделы	–
Себестоимость	Сумма прямых и накладных расходов	8-12% от стоимости
Прибыль	67% от ФОТ (среднее по видам работ)	
Стоимость	Сумма себестоимости и прибыли	
Чистая прибыль	Прибыль минус налог на прибыль 20%	6-9% от выручки (стоимости)

Величина средств на оплату труда рабочих (в дальнейшем фонд оплаты труда, ФОТ), будучи базой для расчета накладных расходов и сметной прибыли, сильно различается в зависимости от выполняемых работ. Например, анализ данных сборника федераль-

ных единичных расценок в части бетонных и железобетонных сборных конструкций в жилищно-гражданском строительстве [1] показывает, что характерные средние затраты на ФОТ составляют 20-30% от суммы прямых расходов. По данным [11], величина средств на оплату труда рабочих (строителей и механизаторов) оценивается в диапазоне 10-15% от прямых затрат, по данным [12] – 8-10% от сметной стоимости. На практике затраты на оплату труда, рассчитанные на основе государственных нормативов, зачастую оказываются недостаточны на покрытие фактических расходов. В рассматриваемом примере затраты на ФОТ примем в диапазоне 15-25% от суммы прямых расходов. Доля материалов в прямых затратах значительно изменяется в зависимости от выполняемых работ. В рассматриваемом примере долю материалов определим, в соответствии с [11], в размере 70-75% от прямых расходов. Налог на прибыль принимаем, в соответствии с действующим законодательством, в размере 20%.

В табл. 1 приведены состав стоимости строительства, сделанные предположения и результаты оценок структуры стоимости на основе данных предположений. Таким образом, в указанных предположениях, до налогообложения прибыль составит 8-12% от стоимости строительной продукции (без налога на добавленную стоимость, НДС), а рентабельность по чистой прибыли предприятия, осуществляющего все работы собственными силами, – 6-9%. Данные показатели представляют собой минимальную оценку справедливой прибыли и рентабельности и подлежат последующей корректировке на факторы, рассмотренные далее.

2. Оценка доли генподрядчика в накладных расходах

Распределение накладных расходов между генподрядчиком и субподрядчиком определяется тем, каким образом между ними распределены функции. Поэтому для оценки рентабельности генподрядчика, не имеющего собственных производственных подразделений, необходимо определить его основной функционал.

Нормативный подход позволяет на основе данного функционала дать оценку затрат и обоснованной прибыли.

Рассмотрим оценку величины генподрядных услуг и рентабельности генподрядчика исходя из нормативных документов и эмпирических оценок. В соответствии с письмом Минстроя РФ [7], перечень услуг генподрядчика и порядок определения стоимости порядок определения стоимости приводятся в следующих документах.

1. Методические указания по определению величины накладных расходов в строительстве МДС 81-4.99 (на настоящий момент заменены на МДС 81-33.2004 [5]).
2. Положение о взаимоотношениях организаций – генеральных подрядчиков с субподрядными организациями (документ Госстроя СССР, [8]).
3. Рекомендации о порядке определения стоимости услуг, оказываемых генподрядными организациями субподрядчикам (документ Госстроя СССР, [9]).

Рассмотрим ряд документов, содержащих рекомендации по составу, определению стоимости генподрядных услуг и их структуре.

Нормативы Госстроя СССР. В соответствии с нормативными документами Госстроя СССР [8, 9], величина услуг, оказываемых субподрядчиком генподрядчику, составляет 1-4% от сметной стоимости СМР.

В рекомендациях [9] приведены также данные о структуре услуг генподряда по видам оказываемых услуг. Максимальный процент услуг установлен по монтажным и специальным строительным работам – 4% от стоимости СМР.

Затраты генподрядчика сгруппированы по шести укрупненным разделам (доли в качестве примера приведены для монтажных и специальных строительных работ):

- административно-хозяйственные расходы (1,28%);
- мероприятия по технике безопасности и охране труда (0,64%);
- пожарно-сторожевая охрана (0,36%);
- обеспечение субподрядчика нетитульными временными зданиями и сооружениями, приспособлениями и устройствами (0,6%);
- расходы по эксплуатации машин и механизмов (0,1%);
- прочие производственные расходы (1,28%).

Нормативы Минстройархитектуры Республики Беларусь. Определенный интерес, в рамках сравнительных оценок, представляет нормирование величины услуг генподрядчика в Республике Беларусь [15]. Общие предельные затраты на оказание услуг субподрядчику установлены в размере 15,3% от величины накладных расходов субподрядчика и разложены по статьям расходов: обеспечение технической документацией, координация работ и т.п. (1,85%), материально-техническое снабжение (2,05%), техника безопасности и охрана труда (3,0%), обеспечение санитарно-гигиеническими и бытовыми условиями (1,5%), пожарно-сторожевая охрана (2,44%), – благоустройство строительной площадки и подготовка объекта к сдаче (1,89%), обеспечение временными зданиями и сооружениями – (2,0%), частичное использование подъемных механизмов и иных строительных машин и механизмов (0,57%).

Оценка с применением данных о составе и структуре накладных расходов на основе МДС 81-33.2004 «Методические указания по определению величины накладных расходов в строительстве». Методические указания, введенные в действие постановлением Госстроя России [5], не дают конкретных величин нормативов генподрядных услуг, однако приводят справочные данные о среднеотраслевой структуре накладных расходов по статьям затрат, позволяющие получать оценки, более приближенные к современной российской действительности.

Рассмотрим логику, позволяющую дать оценку распределения накладных расходов на базе данной методики (табл. 2).

Таблица 2

СОСТАВ И ПРИМЕРНАЯ СТРУКТУРА НОРМИРУЕМЫХ НАКЛАДНЫХ РАСХОДОВ

Состав накладных расходов	Предположительные доли генподрядчика и субподрядчика	Всего / доля генподрядчика

Состав накладных расходов	Предположительные доли генподрядчика и субподрядчика	Всего / доля генподрядчика
Накладные нормируемые расходы	–	100% / 29%
Административно-хозяйственные расходы	Доля сильно зависит от функционала. В примере – равные доли	43,5% / 21,7%
Расходы на обслуживание работников строительства	Основное – страховые взносы субподрядчика в фонды	37,3% / 0%
Расходы на организацию работ на строительных площадках	Расходы субподрядчика, кроме охраны, геодезии и т.п.	15,7% / 3,7%
Прочие накладные расходы	Основное – платежи за кредит, реклама. Расходы генподрядчика	3,5% / 3,2%

Административно-хозяйственные расходы, в соответствии с [5], составляют 43,5% от общей суммы нормируемых накладных расходов. Их распределение между генподрядчиком и субподрядчиком существенно зависит от реального функционала генподрядчика на стройке.

Если субподрядчики являются всего лишь производственными подразделениями генподрядчика, выполняющими СМР, а все руководство стройкой осуществляется силами генподрядчика, в том числе через крупные филиалы, расположенные в местах осуществления работ, и персонал управления проектами находится в штате генподрядчика, основные административно-хозяйственные расходы также несет генподрядчик. В настоящем примере предположим, что административно-хозяйственные расходы распределены между генподрядчиком и субподрядчиком поровну.

Расходы на обслуживание работников строительства, составляющие 37,3% от суммы нормируемых накладных расходов, в основном состоят из страховых взносов в фонды на оплату труда рабочих, поэтому в учете их обычно относят к прямым расходам. Однако в данном примере останемся в рамках классификации [5]. Данные накладные расходы относятся к расходам субподрядчика. Прочие накладные расходы включают расходы по кредитам банков, на рекламу и амортизацию по нематериальным активам производственного характера.

Таблица 3

ПРИМЕРНАЯ СТРУКТУРА СТОИМОСТИ СТРОИТЕЛЬСТВА

№ п/п	Статья учета	Формула	Оценка показателей, ед. (110 ед. – прямые расходы), %	
1	ФОТ / прямые	–	15	25
2	Прямые	–	100	100
2.1	ФОТ	*= [1] * [2]*	15	25
3	Накладные	*= [3.1] + [3.2]*	17	28
3.1	Нормируемые	*= [2.1] * 107%*	16	27
3.2	Затраты на страхование	*= ([2] + [3.1]) * * 1%*	1	1
4	Себестоимость	*= [2] + [3]*	117	128
5	Прибыль	*= [2.1] * 67%*	10	17
6	Стоимость	*= [4] + [5]*	127	145
7	Чистая прибыль	*= [6] * 0,8*	8	13
8	Стоимость без страхования	*= [6] – [3.2]*	126	144

Предполагая, что генподрядчик несет основную нагрузку по финансовому обеспечению стройки и в большей мере расходует средства на продвижение своего имени и компетенций на рынке, отнесем на него соответствующие накладные расходы. В данных предположениях, доля накладных генподрядчика составит 29% от общей суммы нормируемых накладных (см. табл. 2). Если же допустить предположение, что все административно-хозяйственные расходы относятся на генподрядчика, получим оценку предельной доли накладных генподрядчика – 50% от сметных нормируемых накладных расходов.

Для целей последующих оценок примерная оценка структура стоимости строительства с формулами расчета в соответствии с предположениями (см. табл. 1) приведена в табл. 3.

В табл. 4 приведено сопоставление предельных значений величины услуг генподряда, исходя из приведенных выше нормативов и с учетом предположений (см. табл. 1) (шрифтом в таблице выделены исходные фиксированные показатели).

Таким образом, ориентировочная доля накладных расходов, приходящихся на генподрядчика (с учетом страхования), составляет 21-36% от суммарных накладных, или 3-6% от стоимости строительства. Предельная доля накладных генподрядчика в стоимости строительства составляет 10%. В дальнейших оценках мы будем исходить из результатов усредненных оценок, дающих долю накладных генподрядчика в диапазоне 4,6-6,3% от стоимости строительства.

Таблица 4

ОЦЕНКА ДОЛИ УСЛУГ ГЕНПОДРЯДА НА БАЗЕ АНАЛИЗА НАКЛАДНЫХ

%

Условия расчета	Без учета затрат на страхование		С учетом возмещения затрат на страхование	
	9 – в нормируемых накладных	10 – в стоимости (без страхования)	11 – в накладных	12 – в стоимости
Формула (сквозная нумерация с табл. 3)	*= [10] * * [8] / / [3.1]*	*= [3.1] * * [9] / [8]*	*= [3.1] * * [9] + + [3.2] / / [3]*	*= [3.1] * * [9] + + [3.2] / / [6]*
Предельная оценка				
По нормативам Республики Беларусь	**15,3**	2,0	21,4	2,9
	15,3	2,9	19,6	3,8
По нормативам СССР	31,3	**4,0**	36,3	5,0
	21,4	**4,0**	25,4	5,0
По нормативам МДС 81-33.2004	**50,4**	6,4	54,0	7,4
	50,4	9,4	52,9	10,3

Условия расчета	Без учета затрат на страхование		С учетом возмещения затрат на страхование	
Усредненная оценка по нормативам МДС 81-33.2004	**28,7**	3,7	33,9	4,6
	28,7	5,4	32,3	6,3

3. Оценка прибыли генподрядчика на основе нормативного подхода

Рассмотрев подходы к распределению накладных расходов между генподрядчиком и субподрядчиком, перейдем к вопросу формирования прибыли генподрядчика. Далее в настоящем разделе будем исходить из предположения, что субподрядчик лишь возмещает генподрядчику его накладные расходы (равные нормативным), а дополнительное вознаграждение генподрядчику со стороны заказчика за управление проектом не предусмотрено. С учетом данного предположения, в рамках настоящего раздела примем, что источником прибыли генподрядчика является часть сметной (нормативной) прибыли. Для того чтобы разделить сумму прибыли между генподрядчиком и субподрядчиком, необходимо выбрать базы распределения. С данной целью рассмотрим два подхода:

- подход, связанный с понятием условно-чистой продукции;
- применение распределения пропорционально ФОТ.

Рентабельность строительства существенно зависит от материалоемкости, поэтому применение полной себестоимости как базы распределения прибыли между генподрядчиком и субподрядчиком может существенно изменять распределение для работ с разной долей материалов в себестоимости. Для устранения такого влияния возможно применять подходы, связанные с понятием условно-чистой продукции.

Условно чистая продукция – это валовая продукция (т.е. в данном случае стоимость строительства) за вычетом текущих материальных затрат на ее производство [13]. Применение данного показателя позволяет устранить влияние различной материалоемкости на показатели эффективности, например рентабельности и фондоотдачи. Для целей распределения прибыли между генподрядчиком и субподрядчиком будем применять близкий к условно-чистой продукции показатель – себестоимость за вычетом прямых материальных затрат. Данная база распределения удобна для оценок, так как, обладая достоинствами условно-чистой продукции, опирается на себестоимость (т.е. не включает в себя прибыль), при этом прямые материальные затраты явным образом выделены в сметных расчетах и могут быть легко исключены.

Распределение пропорционально фонду оплаты труда также имеет свои основания, так как, во-первых, аналогично устраняет зависимость результата от материалоемкости, во-вторых, имеет аналогию с применяемыми в строительстве нормативами сметной прибыли, рассчитываемыми от заработной платы. Рассмотрим распределение прибыли между генподрядчиком и субподрядчиком с учетом сделанных выше предположений.

Материалоемкость принята в размере 70-75%, ФОТ – 15-25% от прямых расходов, использованы два варианта выбора базы – ФОТ и себестоимость без прямых материальных затрат (табл. 5).

В расчете по варианту 1 приняты такие параметры ФОТ – 15%, материалы – 70% от прямых расходов, база распределения – ФОТ. В расчете по варианту 2 приняты параметры: ФОТ – 25%, материалы – 75% от прямых расходов, база распределения – себестоимость без прямых материальных затрат. Расчетная рентабельность генподрядчика по чистой прибыли в данных предположениях составит от 0,7% до 1,6% от выручки (стоимости).

Таблица 5

ОЦЕНКА РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ПРИБЫЛИ МЕЖДУ ГЕНПОДРЯДЧИКОМ И СУБПОДРЯДЧИКОМ

№	Статья учета и формула расчета	Вариант 1			Вариант 2		
		всего	генподрядчик	субподрядчик	всего	генподрядчик	субподрядчик
-	Исходные данные	ФОТ – 15%, материалы – 70%			ФОТ – 25%, материалы –75%		
1	Себестоимость ***= [2] + [3]***	117	6	111	128	9	119
2	Прямые	100	-	100	100	-	100
2.1	ФОТ	15	-	15	25	-	25
2.2	Материалы	70	-	70	75	-	75
3	Накладные	17	6	11	28	9	19
3.1	ФОТ	4	2	2	-	-	-
4.1	База распределения ***= [2.1] + [3.1]***	ФОТ			Себестоимость без основных материалов		
	или ***= [1] – [2.2]***	19	2	17	53	9	44
4.2	Прибыль / База, %	53	53	53	31	31	31
Результат							
5	Прибыль ***= [4.1] * [4.2]***	10	1,0	9	17	3	14
6	Стоимость ***= [1] + [6]***	127	7	120	145	12	133
Относительные показатели							
7	Рентабельность, % ***= [5] / [6]***	7,9	0,8	7,0	11,5	2,0	9,5
8	Чистая прибыль ***= [7] * 0,8***	8	1	7	13	2	11
9	Рентабельность по чистой прибыли, % ***= [8] / [6]***	6,3	0,7	5,6	9,2	1,6	7,6

Предположения к оценке таковы.

1. Генподрядчик имеет право на долю сметной прибыли.
2. Базы распределения прибыли между генподрядчиком и субподрядчиком – себестоимость основных материалов / ФОТ.
3. Материалоемкость составляет 70-75% от прямых затрат.

Результаты расчетов приведены в табл. 6. Из табл. 6 следует такая структура генподрядного процента. Генподрядный процент от стоимости – 5,4-8,3% – подразделяется таким образом:

- возмещение накладных – 4,6 -6,3%, в том числе 1% на страхование;

- прибыль генподрядчика – 0,8-2,0%.

Таким образом, предварительная оценка *минимального* финансового результата для генподрядчика может быть выполнена, исходя из сметно-нормативной базы. Последовательность при данном подходе следующая:

- оцениваем структуру сметной стоимости;
- оцениваем долю накладных генподрядчика;
- оцениваем долю прибыли генподрядчика.

Таблица 6

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ПРИБЫЛИ МЕЖДУ ГЕНПРОДРЯДЧИКОМ И СУБПОДРЯДЧИКОМ

%

Показатели	Всего	Генподрядчик	Субподрядчик
Прибыль до налогообложения	8-12	0,8-2,0	7-10
Чистая прибыль	6-9	0,7-1,6	5-8

Диапазон величины генподрядного процента, оцененный в вышеприведенном примере, достаточно соответствует минимальным показателям практики инфраструктурного строительства. Однако показатели итоговой рентабельности по чистой прибыли, рассчитанные данным методом, представляются достаточно низкими и могут свидетельствовать (если возникают на практике) или о низкой эффективности организации работы, или о реализации непредвиденных рисков (не учтенных при планировании), или же об использовании оптимизационных схем.

4. Поправки к нормативному подходу

Рассмотрим дополнительные факторы, которые необходимо учитывать при построении оценок рентабельности в первую очередь.

Некоторым расширением нормативного подхода является учет эффекта масштаба, т.е. учет повышения рентабельности за счет сохранения величины условно-постоянных затрат при увеличении в определенных пределах объемов выполняемых работ. Подход к моделированию экономики с разделением расходов на переменные и постоянные в строительстве имеет ограничения в связи уникальностью ряда выполняемых проектов, в отличие, например, от производства или продажи относительно однотипной продукции. Тем не менее, при выполнении сходных видов работ, например, в рамках филиала, курирующего ряд строек на определенной территории, данный подход приносит свои результаты при выполнении оценок в короткие сроки. Данные оценки, конечно, не отменяют необходимости проведения точных расчетов при подготовке бюджета каждого отдельного проекта.

Оптимизация постоянных расходов (эффект масштаба). В рамках данной оценки нормируемые накладные будем рассматривать как постоянные, остальные расходы – как переменные (в рассматриваемом примере это затраты на субподряд и страхование). С учетом данных о величине и структуре генподрядного процента, приведенных в табл. 6, и увеличения объемов выполняемых работ на четверть (на 25%), перерасчет прибыли приведен в табл. 7. Рассматриваемые варианты 1 и 2 построены в предположениях табл. 5.

Результат показывает, что сохранение уровня нормируемых накладных расходов при увеличении объемов работ на четверть позволяет увеличить ранее рассмотренный диапазон рентабельности по чистой прибыли до 1,2-2,4%. Практика показывает, что возможна и более существенная оптимизация постоянных затрат (со снижением их доли до 2,0-2,5% от объемов выполняемых работ), поэтому полученные вышеприведенным образом оценки рентабельности также рассматривать как минимальные.

Таблица 7

ОЦЕНКА ПРИБЫЛИ ГЕНПОДРЯДЧИКА С УЧЕТОМ ЭФФЕКТА МАСШТАБА

%

Показатели	Вариант 1		Вариант 2	
	млн. руб.	%	млн. руб.	%
Базовый вариант				
Выручка	–	100,0	–	100,0
Субподряд	–	94,6	–	91,7
Нормируемые накладные	–	3,6	–	5,3
Страхование	–	1,0	–-	1,0
Прибыль	–	0,8	–	2,0
Чистая прибыль	–	0,7	–	1,6
Расчетный вариант				
Выручка	125	100,0	125	100,0
Субподряд	118,2	94,6	114,7	91,7
Нормируемые накладные	3,6	2,9	5,3	4,3
Страхование	1,2	1,0	1,2	1,0
Прибыль	1,9	1,5	3,8	3,0
Чистая прибыль	1,5	1,2	3,0	2,4

Оптимизация переменных расходов. Рассмотрим подходы к справедливой оценке и возможной оптимизации переменных расходов генподрядчика. В действительности имеется ряд иных источников для формирования прибыли генподрядчика, кроме доли в сметной прибыли и оптимизации собственных накладных расходов, что необходимо иметь в виду при проведении оценок. Факторы, представляющие в большинстве своем разницы, возникающие при нормировании затрат у генподрядчика (при обосновании заказчику стоимости при выходе на тендер) и субподрядчика (исходя из его договорных отношений с генподрядчиком), систематизированы в работе [14].

Во-первых, к ним относятся разницы в расценках и порядке оплаты заработной платы рабочих, вахтовых, затрат на временные здания и сооружения и т.д., в стоимости материальных ресурсов и логистике, машино-часа строительной техники, накладных расходах.

Во-вторых, источником дополнительной прибыли генподрядчика может служить разница в применяемых индексах при пересчете от базисных цен к текущим, т.е. по сути это обоснование применения к подрядчику понижающего коэффициента.

В-третьих, по данным [14], возможна ситуация, когда возникает разница в объеме работ по сметам заказчика и подрядчика, которая позволяет без ущерба качеству строительства получать генподрядчику дополнительную прибыль.

В случае реализации сложных проектов (по схеме ***EPCM***: engineering, procurement, construction, management), генподрядчик может также получать вознаграждение от заказчика за управлением проектом. Таким образом, в общем случае финансовый результат генподрядчика зависит и от распределения функций между генподрядчиком и заказчиком. Данные факторы могут как увеличивать, так и уменьшать прибыль генподрядчика (вплоть до убытков), и, будучи систематизированы, могут легко корректировать предварительную оценку прибыли. Таким образом, при проведении оперативного экспресс-анализа для целей обнаружения возможных проблемных точек, в большинстве случаев нормативный подход с учетом поправок позволяет дать оценку справедливой прибыли и рентабельности генподрядчика.

5. Форматы бюджетов проектов

Финансовый результат строительной компании наиболее уместно рассматривать как сумму результатов реализации проектов с учетом затрат компании, которые не могут быть отнесены напрямую на тот или иной проект (косвенных). Таким образом, бюджет доходов и расходов компании должен представлять собой набор бюджетов проектов, дополненных сметами административных и прочих расходов. Для целей оперативного мониторинга результатов проекта распределение косвенных затрат между проектами с использованием базы распределения не имеет значительной практической ценности. Колебания базы распределения затрат (выручки, себестоимости, фонда оплаты труда и др.) на коротких отрезках времени приводят к изменению доли относимых на проект косвенных затрат и краткосрочному изменению рентабельности проекта (рассчитанной с учетом распределения косвенных затрат), что искажает реальную картину экономики проекта и может давать ошибочные сигналы для анализа и принятия решения.

Бюджеты проектов, формируемые для контрольных целей и для целей отчетности по контролируемым руководителем проекта затратам, должны отражать только те затраты, которые могут быть отнесены непосредственно на проект. Стандарт МСФО 11 [1] требует отнесения на договор подряда затрат, непосредственно связанных с определенным договором; затрат, которые относятся к договорной деятельности в целом, и могут быть распределены на данный договор**,** и затрат, возмещаемых заказчиком в соответствии с условиями договора. Общие управленческие затраты, возмещение которых не предусмотрено договором, не включаются в состав данных затрат. Однако на практике могут возникать вопросы по толкованию понимания общих управленческих затрат.

Во-первых, возникает вопрос правильной трактовки формулировки стандарта «Возмещение затрат не предусмотрено договором». Затраты на содержание аппарата управления могут быть не предусмотрены договором напрямую (кроме специально создаваемых групп управления проектом), но при этом включены в состав накладных расходов при расчете договорной цены на основании нормативов.

Во-вторых, территориально распределенная организация имеет, как правило, филиалы, создаваемые для управления группой проектов на местах. В связи с тем, что филиал осуществляет оперативное управление группой проектов, возникает вопрос включения или не включения общих управленческих расходов филиала (бухгалтерии, аппарата управления и т.д.) в бюджет каждого отдельного проекта путем распределения согласно выбранной базе распределения. Представляется оптимальным максимально приблизить состав затрат в бюджете проекта и оценке результата по контракту в соответствии с МСФО 11. Подход, подтвержденный результатами аудита МСФО компанией Big4, состоит в применении в инжиниринговой компании единого подхода как при бюджетировании проектов, так и при оценке результата по контракту (в рамках МСФО отчетности) без распределения общих управленческих расходов, в том числе управленческих расходов филиалов, создаваемых под несколько проектов. В данном случае обеспечивается максимальная прозрачность отчетности план-факт и гарантируется ответственность руководителя проекта только за те затраты, которые он контролирует. Для инжиниринговой компании предлагаемый формат бюджета проекта приведен на рис. 1.

Формат бюджета (см. рис. 1) дает возможность видеть итоговую рентабельность по проекту, возможную неравномерность распределения прибыли и рентабельности по периодам реализации проекта, состав исполнителей по проекту (подрядчиков). С целью предварительного обнаружения возможных проблемных точек, упрощения последующей проверки и обоснования бюджета проекта, к данному формату рекомендуется делать расшифровку в формате таблицы 8, позволяющем локализовать источники прибыли или убытков по видам работ и исполнителям.

Данная детализация в рамках инжиниринговой компании является достаточной для целей обоснования отчетности по МСФО, если по всем работам в рамках контракта уже заключены договоры с твердой ценой или симметричными с генподрядчиком условиями (и этот факт может быть проверен), проанализированы и учтены основные риски.

Если же контрактование не завершено или же условия договоров генподрядчика с заказчиком и субподрядчика (поставщика) с заказчиком различны в части принимаемых рисков, необходима дополнительная оценка себестоимости выполнения работ возможными подрядчиками.

Распределение выручки и затрат по периодам в рамках подготовки бюджетов проектов в форматах рис. 1 и 2, разумно выполнять, учитывая сложившуюся на настоящий момент учетную практику, на основании на основании фактически подписанных (для отражения уже сложившегося факта) и планируемых (для отражения плана) актов выполненных работ.

Применение данного подхода приведет к отражению разной рентабельности работ, выполняемых в различные периоды в рамках одного проекта, что облегчает осуществлять оперативный контроль экономики проекта. Финансовый результат периода рассчитывается как объем работ в ценах заказчика за вычетом затрат на субподряд, материалы, прочие расходы плюс доходы от оказания услуг генподряда (за вычетом НДС).

В отчетности по МСФО необходимо показывать одинаковую рентабельность в каждом отчетном периоде, если не обнаружено факторов, приводящих к пересмотру итогового финансового результата проекта. Поэтому при формировании отчетности по МСФО, финансовый результат по периодам приводится к единой рентабельности в соответствии с разделом «Всего по контракту» бюджета проекта (см. рис. 1).

Бюджет проекта

Наименование объекта строительства (проектирования):
Заказчик: **Дата составления:**
Номер и дата договора:

	Всего по контракту	Факт за прошлые годы	План/факт за отчётный год	в том числе по кварталам	План на последующие годы	в том числе по годам
Объем работ в ценах заказчика:						
Итого:						
Затраты на субподряд, материалы						
Субподрядчик, поставщик, вид работ						
Итого:						
Доходы от оказания ген.услуг, услуг по договорам сопровождения						
Субподрядчик, поставщик, вид работ						
Итого:						
Прочие расходы						
Статья затрат, контрагент						
Расходы, облагаемые НДС (производственное сопровождение и т.п.)						
Расходы, не облагаемые НДС (страховки, банковские гарантии и т.п.)						
Итого:						
Финансовый результат						

Рис. 1. Формат бюджета проекта для инжиниринговой компании

Расшифровка работ

к бюджету проекта _____
(наименование объекта строительства, проектирования)

Вид работ (укрупнённо), подрядчик	Генподряд	Субподряд	Материалы	Разница	Примечание **
	гр.1	гр.2	гр.3	гр.4=1-2-3	
(за период: год, квартал, за срок реализации проекта)*					
1					
2					
N					
ИТОГО:					

Рис. 2. Формат расшифровки к бюджету проекта для инжиниринговой компании[1]

Литература

1. Бетонные и железобетонные конструкции сборные [Электронный ресурс] : Государственные сметные нормативы. Федеральные единичные расценки на строительные и специальные строительные работы : ФЕР 81-02-07-2001 Ч. 7 : утв. приказом М-ва регионального развития РФ от 17 нояб. 2008 г. №253. URL: http://files.stroyinf.ru/Data1/-56/56115/.
2. Договоры на строительство [Электронный ресурс] : междунар. стандарт финансовой отчетности IAS 11 : утв. приказом М-ва финансов РФ от 25 нояб. 2011 г. №160. Доступ из справ.-правовой системы «Консультант Плюс».
3. Выручка по договорам с покупателями [Электронный ресурс] : междунар. стандарт финансовой отчетности IFRS 15 : утв. приказом М-ва финансов РФ от 21 янв. 2015 г. №9н. Доступ из справ.-правовой системы «Консультант Плюс».
4. Методика определения стоимости строительной продукции на территории Российской Федерации МДС 81-35.2004 [Электронный ресурс] : приложение к постановлению Госуд. комитета РФ по строительству и жилищно-коммунальному комплексу от 5 марта 2004 г. №15/1. Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс».
5. Методические указания по определению величины накладных расходов в строительстве МДС 81-33.2004 [Электронный ресурс] : утв. постановлением Госуд. комитета РФ по строительству и жилищно-коммунальному комплексу от 12 янв. 2004 г. №6 (ред. от 31 авг. 2004 г. с изм. от 17 марта 2011 г.). Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс».
6. Методические указания по определению величины сметной прибыли в строительстве МДС 81-25.2001 [Электронный ресурс] : приняты и введены в действие постановлением Госуд. комитета РФ по строительству и жилищно-коммунальному комплексу от 28 февр.

[1] Примечания к рис. 5: * – по периодам до завершения проекта; ** – содержит информацию по расценкам, иную существенную информацию, характеризующую стоимость и ожидаемую себестоимость работ для подрядчика.

2001 г. №15. Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс».
7. О взаимоотношениях организаций – генеральных подрядчиков с субподрядными организациями [Электронный ресурс] : письмо Госуд. комитета РФ по строительству и жилищно-коммунальному комплексу от 17 марта 2000 г. №10-92. Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс».
8. Положение о взаимоотношениях организаций – генеральных подрядчиков с субподрядными организациями [Электронный ресурс] : утв. постановлением Госуд. комитета СССР по делам строительства и Госуд. планового комитета Совета министров СССР от 3 июля 1987 г. №132/109. URL: http://files.stroyinf.ru/Data2/1/4294817/4294817507.htm.
9. Рекомендации о порядке определения стоимости услуг, оказываемых генподрядными организациями субподрядчикам [Электронный ресурс] : разработаны ВНИПИ труда в строительстве Госуд. комитета СССР по делам строительства. URL: http://nordoc.ru/doc/53-53331.
10. Сборник сметных норм затрат на строительство временных зданий и сооружений ГСН 81-05-01-2001 [Электронный ресурс] : утв. постановлением Госуд. комитета РФ по строительству и жилищно-коммунальному комплексу от 7 мая 2001 г. №45. URL: http://files.stroyinf.ru/Data1/8/8836.
11. Арутюнян С.С. Лимитированные затраты в сметном деле [Электронный ресурс] / С.С. Арутюнян. URL: http://sevak-world.web-box.ru/estimated-documentation/limited-zatrat.
12. Журавлева М.А. Сравнительный анализ сметно-нормативной базы ценообразования в строительстве [Электронный ресурс] / М.А. Журавлева, Н.Н. Доможирова. URL: http://www.smetchik.net/documents/normativnye_documents.php?ELEMENT_ID=3318&SECTION_ID=306.
13. Краткий экономический словарь [Электронный ресурс]. – М., 1987. URL: http://www.ekoslovar.ru/441.html.
14. Малахов В.И. Актуальные проблемы ценообразования в российских EPC/M-контрактах [Электронный ресурс] / В.И. Малахов. URL: http://www.cfin.ru/management/practice/epc-m_price.shtml.
15. Методические указания по порядку определения затрат на оказание услуг генподрядными организациями субподрядным организациям [Электронный ресурс] : утв. приказом Минстройархитектуры Республики Беларусь от 13 нояб. 2009 г. №371. URL: http://bankzakonov.com/republic_pravo_by_2010/blockm8/rtf-n5j3m3.htm.
16. Розанов Р.В. Экономико-математическая оптимизация процессов планирования финансов и экономики строительной компании в условиях мультипроектного управления [Электронный ресурс] / Р.В Розанов // Аудит и финансовый анализ. – 2009. – №2. URL: http://www.auditfin.com/2009/2/toc.asp.

Ключевые слова

Управление финансами; бюджетирование; планирование; управленческий учет; контроллинг; финансовый анализ; экономика; аудит; внутренний аудит; финансовая экспертиза; финансовые расследования.

Розанов Роман Владимирович

Окончание в №6 за 2016г

РЕЦЕНЗИЯ

Актуальность темы обусловлена тем, что в настоящее время в строительстве наблюдается тенденция укрупнения и повышения комплексности проектов, происходит консолидация игроков, расширяется география реализации проектов. Обеспечение устойчивого развития экономики требует расширения строительства объектов инфраструктуры. Рост конкуренции приводит к сокращению рентабельности реализации проектов. В данных условиях строительному бизнесу необходимо обеспечить всю полноту компетенций для управления комплексными проектами, построить эффективную систему управления. Одной из существенных функций, выполняемых генподрядной организацией, является управление финансовыми ресурсами стройки, их рациональное распределение между объектами строительства, подрядчиками и отдельными работами.

Научная новизна и практическая значимость.

В работе предложен комплексный метод для оценки справедливой прибыли и рентабельности генподрядчика строительства: применение укрупненных нормативов сочетается с маржинальным подходом, а также корректировками на известные значимые факты. Разработаны методы, показатели и форматы, облегчающие осуществление мониторинга финансового результата, движения денежных средств и балансовых статей.

Практическая значимость работы состоит в применимости разработанных методик для повышения эффективности управления финансами генподрядной организации. Материал работы апробирован в крупных генподрядных организациях и может быть применен в компаниях как строительной отрасли, так и, с определенной адаптацией, в компаниях других отраслей с проектной системой управления. Содержание статьи представляет интерес для руководителей и специалистов финансово-экономических служб предприятий; специалистов в области аудита и управленческого консультирования.

Вывод.

Рецензируемая статья подготовлена на актуальную тему, содержит элементы научной новизны, имеет практическую ценность, соответствует требованиям, предъявляемым к научным работам, и рекомендуется к публикации.

Моисеев С.Р., д.э.н., директор, Департамент финансовой стабильности Банка России, г. Москва.

Перейти на ГЛАВНОЕ МЕНЮ