

## 5.12. 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

*Окончание. Начало в №5 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.

### 6. Распределение косвенных затрат

Выше рассмотрены бюджеты проектов, рассчитываемые в контрольных целях с учетом только прямых затрат. Однако при сравнительном анализе финансовых показателей проектов разумно выполненное распределение косвенных затрат (обычно при подведении квартальных финансовых результатов) позволяет уточнить реальную рентабельность проектов и подготовить информацию для последующих решений.

Рассмотрим типичную структуру крупной инжиниринговой компании. Компания реализует ряд проектов, и состоит из нескольких дивизионов. Каждый из дивизионов курирует определенный набор проектов. Проекты реализуются в различных географических регионах, и для оперативного управления ходом реализации проектов в местах их реализации созданы филиалы. Кроме того, компания несет расходы на содержание центральной бухгалтерии, административного персонала.

Так как настоящая работа посвящена возможности получения быстрых и правильных на качественном уровне оценок, поэтому детальное попроцессное распределение затрат не рассматривается. Общая логика распределения затрат следующая. Выбирается база распределения (или несколько баз распределения). Затем по выбранной базе распределяются затраты филиалов между проектами, в реализации которых данные филиалы задействованы обычно по территориальному признаку. Затем расходы дивизионов также распределяются по выбранной базе между курируемыми ими проектами. Например, расходы дивизиона строительства объектов энергетики распределяются на энергетические проекты, дивизиона

промышленно-гражданского строительства – на соответствующие проекты и т.д. Учет данного распределения позволяет привести к одному показателю проекты, которые выглядят привлекательно на уровне валовой прибыли, но имеют разную нагрузку по накладным расходам. Данное распределение, не обладая абсолютной точностью, тем не менее, дает оперативный ответ на вопрос, какие проекты являются генераторами прибыли, а какие только окупают расходы. Оставшиеся косвенные затраты распределяются по базе между всеми проектами, данное распределение затрат не несет существенной смысловой нагрузки, кроме достижения наглядности отчетов с выходом на чистую прибыль предприятия и рентабельность по чистой прибыли.

В качестве баз распределения может применяться, например, выручка, прямые затраты, прямые затраты за вычетом материальных затрат, фонд оплаты труда. Выбор базы должен осуществляться в каждом случае индивидуально. Например, база «Прямые затраты за вычетом материальных затрат» неприменима к распределению затрат подразделения комплектации. Распределение затрат по фонду оплаты труда для генподрядчика имеет определенные ограничения, так основные затраты на оплату труда аккумулированы у субподрядчиков, а сотрудники генподрядчика зачастую работают каждый на нескольких проектах. В качестве дополнительной базы распределения могут использоваться простые количественные показатели, например, количество принимающих участие в реализации проекта подрядчиков. Добавление количественных показателей наиболее эффективно при централизованной системе управления, когда выделение групп управления конкретным проектом затруднено, а при этом косвенные расходы велики. В конечном итоге можно учитывать и количество дополнительных соглашений к договорам и первичных документов, или даже применять процессный метод учета затрат, однако учитывая, что речь идет о мониторинге, дающем быстро реалистичную картинку для подготовки решения при минимальных затратах ресурсов, данный подход представляется избыточным.

С целью иллюстрации применения основной и дополнительной базы распределения затрат рассмотрим модельный пример, в котором рассматривается восемь проектов разного масштаба с одинаковой рентабельностью 5%, рассчитанной с учетом прямых производственных затрат, а также части управленческих и прочих расходов, которые могут быть напрямую отнесены на проекты.

В табл. 8 приведен пример распределения затрат по основной базе выручка (с коэффициентом 0,9) и дополнительной базе количество подрядчиков на проекте (с коэффициентом 0,1).

Если применяется одна база распределения – выручка, то итоговая расчетная рентабельность по каждому проекту будет одинакова и равна 3%. Нетрудно видеть, что даже небольшое добавление в расчет базы показателя количества подрядчиков влияет на итоговую рентабельность проекта, причем наибольшее влияние оказывается на небольшие (в масштабах компании) проекты: по проекту 8 возникает убыток. Данная модель достаточно соответствует экономиче-

ской реальности, так как работа с одинаковым количеством подрядчиков имеет сравнимую нагрузку как на крупном, так и на маленьком проекте. Управленческий результат расчета в приведенном примере состоит в том, что на маленький для данной компании проект более эффективно нанять одного субгенподрядчика, чем разбрасываться ресурсами, предназначенными для крупных проектов, для управления множеством подрядчиков на отдельные работы. Тем не менее, стоит заметить, что введение в расчет базы распределения дополнительных показателей, особенно качественного характера, необходимо осуществлять с достаточной долей осмотрительности, чтобы избежать необоснованного снижения стабильности итоговых показателей рентабельности по проекту.

Таблица 8

#### ПРИМЕР РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ЗАТРАТ С УЧЕТОМ ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ БАЗЫ

| Вы-ручка        | Прибыль до распределения |                   | Число подрядчиков | Косвенные расходы | Прибыль | Рентабельность, % |
|-----------------|--------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------|-------------------|
|                 | всего                    | рентабельность, % |                   |                   |         |                   |
| <b>Проект 1</b> |                          |                   |                   |                   |         |                   |
| 10 000          | 500                      | 5,0               | 1                 | 181               | 319     | 3,2               |
| <b>Проект 2</b> |                          |                   |                   |                   |         |                   |
| 10 000          | 500                      | 5,0               | 10                | 195               | 305     | 3,1               |
| <b>Проект 3</b> |                          |                   |                   |                   |         |                   |
| 5 000           | 250                      | 5,0               | 1                 | 91                | 159     | 3,2               |
| <b>Проект 4</b> |                          |                   |                   |                   |         |                   |
| 5 000           | 250                      | 5,0               | 10                | 105               | 145     | 2,9               |
| <b>Проект 5</b> |                          |                   |                   |                   |         |                   |
| 1 000           | 50                       | 5,0               | 1                 | 19                | 31      | 3,1               |
| <b>Проект 6</b> |                          |                   |                   |                   |         |                   |
| 1 000           | 50                       | 5,0               | 10                | 33                | 17      | 1,7               |
| <b>Проект 7</b> |                          |                   |                   |                   |         |                   |
| 100             | 5                        | 5,0               | 1                 | 3                 | 2       | 1,7               |
| <b>Проект 8</b> |                          |                   |                   |                   |         |                   |
| 100             | 5                        | 5,0               | 10                | 16                | -11     | -11,4             |
| <b>Итого</b>    |                          |                   |                   |                   |         |                   |
| 32 200          | 1 610                    | 5,0               | –                 | 644               | 966     | 3,0               |

Таким образом, распределение затрат дает возможность оценить, с какой рентабельностью выполняется проект в условиях данного масштаба бизнеса. Однако для подготовки решения о принятии решения о начале нового проекта необходимо учитывать дополнительные показатели, упомянутые в разделе «Подходы к оптимизации портфеля проектов».

**Мониторинг денежных потоков.** Если финансовый результат проекта уточняется, как правило, не чаще чем ежемесячно, после подписания актов выполненных работ, то платежи могут осуществляться каждый день. Для целей оперативного управления необходимо моментально получать ответы на такие вопросы: как использованы денежные средства? Какой проект перефинансирован, а какой недофинансирован? В сочетании с производственными показателями данная информация позволит быстро принять решение о перераспределении денежных средств между проектами. Оплата денежных средств осуществляется в соответствии с условия-

ми договоров, однако агрегированные показатели необходимы для понимания общей картины распределения финансирования, чтобы вовремя перераспределить средства между проектами, особенно в условиях дефицита денежных средств.

Для целей данного и последующих разделов, необходимо ввести ряд обозначений и определений (табл. 9, 10).

Таблица 9

#### ПОКАЗАТЕЛИ ДЕНЕЖНЫХ РАСЧЕТОВ

| Обозначение / формула | Показатель   |
|-----------------------|--|
| <b>Сз</b>             | Сумма денежных средств, полученных от заказчика                        |
| <b>Вз</b>             | Выполненный объем работ, принятый заказчиком                           |
| <b>Аз</b>             | Остаток неотработанного аванса, полученного от заказчика               |
| <b>Дз</b>             | Задолженность заказчика за выполненные работы                          |
| $k_3 = Сз / Вз$       | Коэффициент авансирования заказчиком генподрядчика                     |
| <b>Сп</b>             | Сумма денежных средств, выплаченных поставщикам и подрядчикам          |
| <b>Вп</b>             | Выполнение по договорам, принятое у поставщиков и подрядчиков          |
| <b>Ап</b>             | Остаток неотработанных авансов, выданных поставщикам и подрядчикам     |
| <b>Дп</b>             | Задолженность перед поставщиками и подрядчиками                        |
| <b>М</b>              | Запасы материалов (или иные активы) по проекту                         |
| <b>П</b>              | Накопленная прибыль по проекту   |
| $k_n = Сп / Вп$       | Коэффициент авансирования генподрядчиком поставщиков и подрядчиков     |
| $r = П / Вз$          | Рентабельность по фактически выполненным и принятым заказчиком работам |

**Денежный поток по проекту** представляет собой полученные от заказчика денежные средства, не распределенные на момент расчета между исполнителями работ (субподрядчиками, поставщиками), поэтому данный показатель иногда называют остатком денежных средств по проекту. Показатель позволяет сразу видеть проекты-доноры и проекты-акцепторы, и на основании этого принимать решения о распределении денег. Если остаток по проекту положительный, т.е. деньги к распределению, которые в случае производственной необходимости могут быть выплачены исполнителям работ, если же отрицательный, необходимо предпринять усилия по получению финансирования от заказчика данного проекта.

Преимущества данного показателя состоят в его простоте и интуитивной понятности, так как его величина равна разнице прихода и оттока средств по проекту:

$$O1 = Сз - Сп.$$

Данный показатель может быть также определен по балансовым статьям, исходя из балансового уравнения равенства активов и источников по проекту:

$$O1 + Ап + Дз + М = Аз + Дп + П;$$

$$O1 = (Аз - Дз) - (Ап - Дп) - М + П.$$

Определение показателей остатков денежных средств по проектам, исходя из статей баланса,

может являться удобным механизмом проверки расчетов при наличии соответствующих регистров в учетной системе. Недостатки показателя состоят в том, что он включает как нераспределенные средства заказчика, так и накопленную прибыль (убыток) по проекту. Накопленная прибыль проекта в общем случае предназначена не для использования для расчетов с подрядчиками, а на покрытие распределяемых расходов и формирование чистой прибыли компании.

Для того чтобы исключить из расчетов накопленную прибыль, введем второй показатель, характеризующий денежный поток по проекту, – остаток средств заказчика по проекту.

*Остаток средств заказчика по проекту* определим как денежный поток, скорректированный на накопленную прибыль (убыток) по проекту. Смысл показателя состоит в том, что он характеризует величину исключительно средств заказчика, не оплаченных подрядчику, и не учитывает собственные средства генподрядчика, в том числе и финансовый результат по проекту, признанный по уже принятым заказчиком работам. Остаток средств заказчика по проекту определяется по формуле:

$$O2 = Cz - Cп - П = O1 - П = (Az - Dz) - (Ap - Dп) - M.$$

В случае, если работы выполняются с прибылью, величина показателя **O2** всегда меньше, чем **O1**. Если же расходы по проекту на настоящий момент превысили доходы, то **O2 > O1**.

Интерпретация применения показателя **O2** в оперативном управлении денежными средствами следующая: если по проекту на настоящий момент получена прибыль, то денежные средства к распределению исполнителям по данному проекту должны быть уменьшены на величину прибыли (имеющей другое назначение), если же получен убыток, то должны быть увеличены (если нет других стратегических решений, например по закрытию проекта). Следует обратить внимание, что применяемый показатель накопленной прибыли не является пропорциональной частью общей прибыли по проекту (в соответствии с итогом по бюджету проекта и стандартом МСФО 11), а характеризует рентабельность тех работ, которые выполнялись в прошедшем периоде.

Показатель в оперативном управлении индикативный, удобен тем, что существенные отклонения рентабельности от оценочной по проекту могут использоваться также и для своевременного анализа и возможного пересмотра бюджета проекта.

*Остаток расчетов по проекту* характеризует величину средств (сальдо), которую необходимо заплатить в случае одновременного разрыва отношений с заказчиком и подрядчиками с учетом только уже выполненных и принятых работ без штрафных санкций. Эта сумма больше, чем возможная оценка допустимых выплат подрядчикам, так как увеличена на сумму запасов (или иных активов) проекта.

$$O3 = (Az - Dz) - (Ap - Dп) = O2 + M = O1 + M - П.$$

Показатель характеризует средства, которыми располагает генподрядчик по проекту, не распределенные поставщикам и подрядчикам, вытекающие из уже исполненных договорных обязательств. Положительная величина показателя означает, что если бы контракты

были расторгнуты без штрафных санкций, то генподрядчик должен вернуть заказчику большую сумму, чем уже оплаченную контрагентом. Если показатель отрицательный, это значит, что генподрядчик в случае разрыва контракта должен данную сумму получить с контрагентов. Таким образом, отрицательная величина показателя говорит о дополнительных рисках. Применяя данный показатель для оценки допустимой суммы к выплате по проекту, всегда стоит иметь в виду, что если в договоре с заказчиком не предусмотрен выкуп неиспользованных материалов заказчиком в случае расторжения контракта, отдельной задачей останется реализация данных материалов.

В случае необходимости показатель может быть модифицирован с учетом поправки на необходимость оплаты стоимости оборудования, которое уже в процессе изготовления или в пути, и стоимости незавершенного производства подрядчика.

В случае, если генподрядчик не занимается поставками и не имеет на своем балансе иных активов, связанных с проектом, кроме дебиторской и кредиторской задолженности, показатели **O2** и **O3** совпадают.

*Остаток доли аванса заказчика* – показатель, определяющий сумму к выплате поставщикам и подрядчикам, исходя из обеспечения равного авансирования подрядчика и заказчика.

В приведенном варианте коэффициент авансирования рассчитывается как отношение стоимости оплаченных и выполненных работ. В данном случае сумма к выплате контрагентам может быть оценена как:

$$O4 = k_z * Bп - Cп.$$

Данный показатель удобен для определения остатка на платежи по проекту в целом, но к финансированию отдельных подрядчиков его необходимо применять с достаточной осмотрительностью, так как, как правило, разные длительности и разные стадии выполнения работ могут существенно влиять на коэффициент авансирования.

Для учета разных сроков и длительностей работ необходимо провести декомпозицию предложенного показателя на отдельные виды работ в контрактах с заказчиком и подрядчиком. В результате для каждого подрядчика будет рассчитан аналогичный коэффициент на базе информации о выполнении и финансировании выполняемых им работ. Рассмотренные показатели для мониторинга денежных потоков и формулы их расчета приведены в табл. 10.

Таблица 10

**ПОКАЗАТЕЛИ ДЛЯ МОНИТОРИНГА ДЕНЕЖНЫХ ПОТОКОВ**

| Обозначение | Название  | Формула   |
|-------------|---|---|
| <b>O1</b>   | Денежный поток (остаток денежных средств) по проекту                    | $O1 = Cz - Cп = (Az - Dz) - (Ap - Dп) - M + П$          |
| <b>O2</b>   | Скорректированный денежный поток (остаток средств заказчика) по проекту | $O2 = Cz - Cп - П = O1 - П = (Az - Dz) - (Ap - Dп) - M$ |
| <b>O3</b>   | Остаток расчетов по проекту   | $O3 = (Az - Dz) - (Ap - Dп) = O2 + M$                   |

| Обозначение | Название                      | Формула                     |
|-------------|-------------------------------|-----------------------------|
|             |                               | $+ M = O1 + M - П$          |
| <b>O4</b>   | Остаток доли аванса заказчика | $O4 = \kappa_{з} * Вп - Сп$ |

Рассмотрим возможные подходы к принятию решений с применением приведенных выше показателей.

Для упрощения и большей наглядности примем, что генподрядчик не имеет на балансе материалов и иных активов, привязанных к проекту, кроме дебиторской и кредиторской задолженности, т.е.  $M = 0$ ,  $O2 = O3$ . В данных предположениях рассмотрим взаимосвязь показателей, приведенных в табл. 8.

Учитывая, что:

$$O2 = Cз - Сп - П = \kappa_{з} * Вз - Сп - r * Вз;$$

$$O4 = \kappa_{з} * Вп - Сп,$$

получаем, что разница между показателями равна:

$$O2 - O4 = (\kappa_{з} * Вз - Сп - r * Вз) - (\kappa_{з} * Вп - Сп) = \kappa_{з} * Вз - \kappa_{з} * Вп - r * Вз = \kappa_{з} * Вз - \kappa_{з} * (1 - r) * Вз - r * Вз = r * \kappa_{з} * Вз - r * Вз = r * (Cз - Bз).$$

Показатель **O4** больше показателя **O3** на величину полученного, но не отработанного аванса, умноженную на рентабельность по уже принятым работам.

Считаю данную величину оценкой прибыли по авансированным работам, можно сформулировать смысл показателей:

- применяя показатель **O1**, считаем, что все полученные от заказчика деньги подлежат платежу подрядчиком;
- применяя показатель  $O2 = O3$ , принимаем, что из полученных от заказчика денег из платежа подрядчиком следует удержать уже заработанную на принятые заказчиком работы прибыль (и средства на распределяемые затраты);
- применяя показатель **O4**, принимаем, что из полученных от заказчика денег из платежа подрядчиком следует удержать как уже заработанную на принятые заказчиком работы прибыль (и средства на распределяемые затраты), так и прибыль (и средства на распределяемые затраты), ожидаемую на авансированные, но еще не принятые заказчиком работы.

При условии, что имеется прибыль по выполненным работам, а также если генподрядчик проавансирован заказчиком, всегда выполняется  $O4 < O2$ , если же заказчик должен генподрядчику,  $O4 > O2$ .

Рассчитанные показатели удобно видеть рядом в одной таблице и принимать решение о лимите финансирования проекта на текущую дату исходя из общей картины.

В табл. 11 приведены в качестве примера возможные варианты авансирования, величин показателей и логика принимаемых решений. Во всех примерах денежный поток по проекту **O1** положительный, т.е. имеется источник дополнительного финансирования подрядчиков (при необходимости), но различаются показатели **O1** и **O2**.

Таблица 11

## ПРОЕКТЫ С РАЗНЫМИ ПОКАЗАТЕЛЯМИ ФИНАНСИРОВАНИЯ

| № п/п | Показатель | Заказчик | Подрядчики | O1   | O2   | O4   | Комментарий  |
|-------|------------|----------|------------|------|------|------|--|
| -     | Выполнено  | 80       | 50         | 30   | -    | -    | По строке «Выполнение» в графе <b>O1</b> показана разница между выполнением по заказчику и по подрядчикам (прибыль по принятым заказчиком работам). Во всех примерах выполнение одинаково, отличаются только показатели финансирования   |
| 1     | Оплачено   | 100      | 72,5       | 27,5 | -2,5 | -10  | Денежный поток <b>O1</b> = 27,5 меньше, чем прибыль по выполненным и сданным работам. Остаток денег заказчика меньше нуля: <b>O2</b> = -2,5. Подрядчики перефинансированы, нет финансовых оснований выплачивать дополнительные средства  |
|       | % аванс    | 125%     | 145%       | -    | -    | -    |  |
| 2     | Оплачено   | 100      | 62,5       | 37,5 | 7,5  | 0    | Денежный поток <b>O1</b> = 37,5, в т.ч. 30 – прибыль по выполненным и сданным работам. Остаток денег заказчика <b>O2</b> = 7,5, т.е. есть возможность дальнейшего финансирования подрядчиков. Однако показатель <b>O4</b> = 0, т.е. процент авансирования подрядчика равен проценту авансирования заказчиком. Следовательно, нет финансовых оснований выплачивать дополнительные средства. Сумма в размере <b>O2</b> = 7,5 может быть временно отвлечена на финансирование других проектов |
|       | % аванс    | 125%     | 125%       | -    | -    | -    |  |
| 3     | Оплачено   | 100      | 52,5       | 47,5 | 17,5 | 10   | Денежный поток <b>O1</b> = 47,5, в т.ч. 30 – прибыль по выполненным и сданным работам. Остаток денег заказчика <b>O2</b> = 17,5. Показатель <b>O4</b> = 10, т.е. подрядчик недофинансирован, сумма в данном размере может быть рекомендована к выплате. Разница <b>O2</b> – <b>O4</b> = 7,5 может быть временно отвлечена на финансирование других проектов  |
|       | % аванс    | 125%     | 105%       | -    | -    | -    |  |
| 4     | Оплачено   | 100      | 45         | 55   | 25   | 17,5 | Денежный поток <b>O1</b> = 55, в т.ч. 30 – прибыль по выполненным и сданным работам. Остаток денег заказчика <b>O2</b> = 25. Показатель <b>O4</b> = 17,5, т.е. подрядчик недофинансирован, сумма в данном размере может быть рекомендована к выплате. Разница <b>O2</b> – <b>O4</b> = 7,5 может быть временно отвлечена на финансирование других проектов  |
|       | % аванс    | 125%     | 90%        | -    | -    | -    |  |
| 5     | Оплачено   | 72       | 45         | 27   | -3   | 0    | Денежный поток <b>O1</b> = 27 меньше чем прибыль по выполненным и  |

| № п/п | Показатель | Заказчик | Подрядчики | О1   | О2   | О4   | Комментарий  |
|-------|------------|----------|------------|------|------|------|--|
|       | % аванс.   | 90%      | 90%        | -    | -    | -    | сданным работам. Остаток денег заказчика меньше нуля: <b>О2</b> = -3. Подрядчики перефинансированы, нет финансовых оснований выплачивать дополнительные средства. Показатель равного авансирования <b>Q4</b> = 0 также не подтверждает необходимость выплат, но в данном случае является более слабым критерием              |
| 6     | Оплачено   | 72       | 40         | 32   | 2    | 5    | Денежный поток <b>О1</b> = 32, в т.ч. из них 30 – прибыль по выполненным и сданным работам. Остаток денег заказчика <b>О2</b> = 2. Данная сумма может быть выплачена подрядчикам. Показатель равного авансирования <b>Q4</b> = 5 также подтверждает необходимость выплат, но в данном случае является более слабым критерием |
|       | % аванс    | 90%      | 80%        | -    | -    | -    |  |
| 7     | Оплачено   | 72       | 47,5       | 24,5 | -5,5 | -2,5 | Денежный поток <b>О1</b> = 24,5 меньше чем прибыль по выполненным и сданным работам. Оба показателя <b>Q2</b> , <b>Q4</b> < 0, нет финансовых оснований выплачивать дополнительные средства  |
|       | % аванс    | 90%      | 95%        | -    | -    | -    |  |

Общая логика управления денежным потоком с использованием данных показателей состоит в следующем. Основной принцип, применяемый при подготовке решения о платеже (при прочих равных условиях) – минимальное использование собственных средств, наиболее эффективное использование бесплатного ресурса – авансов, предоставленных заказчиком.

Правила следующие:

1. Денежный поток **Q1** является базовым индикативным показателем. Если денежный поток отрицательный, то подрядчики явно перефинансированы. Дальнейшие оплаты подрядчикам осуществляются с учетом производственной необходимости после анализа источника, которым могут являться временно свободные средства по другим проектам, собственные источники и кредитные ресурсы. Если денежный поток положительный, для подготовки принятия решения необходимо оценить **Q2** и **Q4**.
2. Если **Q2 > 0**, в распоряжении компании имеются средства заказчика сверх накопленной прибыли по выполненным и сданным работам, которые могут быть выплачены подрядчикам. При недостатке денег и прочих равных условиях, предпочтение к выплатам отдается проектам с **Q4 > 0**.

**Выбор представления баланса.** Балансовый отчет в его классическом формате (ф. №1, код формы по ОКУД 0710001) содержит в обобщенном виде все данные об активах и пассивах компании. Однако для генподрядчика особую важность приобретает все: наглядность отображения информации о том, как использованы средства заказчиков на выполнение проектов, в какие активы размещены данные средства. Кредиторская задолженность включает как задолженность перед поставщиками и подрядчиками, так и суммы полученных от заказчиков авансов. Дебиторская задолженность включает как суммы авансов, выданных поставщикам и подрядчикам, так и задолженность заказчиков за выполненные работы. Для получения прозрачной картины использования средств заказчиков имеет смысл развернуть отчет так, чтобы разделить расчеты с заказчиками, с одной стороны, и расчеты с подрядчиками, с другой стороны. Вариант разворачивания баланса в разрезе заказчиков, поставщиков и подрядчиков приведен в табл. 12.

Читать составленный в виде подобной справки баланс просто. Строка [3] дает величину показателя **О3**, строка [5] – величину показателя **О2**. В приведенном примере сумма полученных от заказчиков авансов, не

зачтенных работами, составляет 1500 ед., при этом 2000 ед. составляют не закрытые работами и поставками выданные авансы, 200 ед. составляют запасы. В итоге дефицит средств (показатель **О2**) составляет 700 ед. Дефицит средств покрывается кредитами в размере 800 ед., поэтому итоговый остаток стр. [7] положительный. Собственных источников практически нет, так как сумма собственных средств близка к сумме внеоборотных активов. Если кредит не целевой в рамках схемы финансирования строительства, а краткосрочный на покрытие кассовых разрывов, необходимо предпринять усилия по получению дополнительного финансирования от заказчика, при этом осуществлять платежи подрядчикам только в соответствии с первоочередной необходимостью.

Таблица 12

**СПРАВКА ОБ ИСПОЛЬЗОВАНИИ ФИНАНСОВЫХ СРЕДСТВ**

| № п/п | Наименование  | Формула            | Сальдо расчетов на дату |
|-------|---|--------------------|-------------------------|
| 1     | Расчеты с заказчиками (задолженность (+), аванс (-))                | <b>= Дз – Аз</b>   | -1 500                  |
| -     | В том числе:  |                    |                         |
| -     | заказчик 1  | -                  | -                       |
| -     | заказчик <b>N</b>   | -                  | -                       |
| 2     | Расчеты с подрядчиками, поставщиками (задолженность (+), аванс (-)) | <b>= Дп – Ап</b>   | -2 000                  |
| -     | В том числе:  |                    |                         |
| -     | подрядчик (поставщик) 1   | -                  | -                       |
| -     | подрядчик (поставщик) <b>M</b>                                      | -                  | -                       |
| 3     | Разница (остаток расчетов по проекту) <b>О3</b>                     | <b>= [2] – [1]</b> | -500                    |
| 4     | Запасы  | -                  | 200                     |
| 5     | Разница (остаток средств заказчика по проекту) <b>О2</b>            | <b>= [3] – [4]</b> | -700                    |
| 6     | Кредиты   | -                  | 800                     |
| 7     | ИТОГО остаток средств заказчика и прочих привлеченных средств       | <b>= [5] + [7]</b> | 100                     |
| 8     | Собственные источники   | -                  | 10                      |
| -     | В том числе:  |                    |                         |
| -     | (+) собственный капитал   | -                  | 100                     |
| -     | (-) внеоборотные активы   | -                  | -90                     |
| 9     | ИТОГО источников  | <b>= [7] + [8]</b> | 110                     |
| 10    | Размещение (использование) средств                                  | <b>= [9]</b>       | 110                     |
| -     | В том числе:  |                    |                         |

| № п/п | Наименование                          | Формула | Сальдо расчетов на дату |
|-------|---------------------------------------|---------|-------------------------|
|       | денежные средства                     | –       | 90                      |
| –     | Прочие активы (+) / обязательства (-) | –       | 20                      |

Данный формат имеет смысл составлять в целом по генподрядной организации, с группировкой как по заказчикам / поставщикам и подрядчикам, так и по проектам. Применение группировки по заказчикам / поставщикам и подрядчикам позволяет получить информацию об излишнем или недостаточном финансировании конкретного подрядчика, вне зависимости от проекта, на котором он работает, и принять своевременные корректирующие меры.

*Подходы к оптимизации портфеля проектов.* Сроки обновления и уточнения производственной программы генподрядчика определяются рынком, на котором работает компания. Заказчики строительства могут формировать и утверждать программу капитальных вложений один раз в год, но могут и оперативно объявлять тендеры на строительство. В общем случае конкурентоспособный подрядчик должен быть готов к непрерывному обновлению программы работ и быть способен принимать решение о выходе на новые тендеры в оперативном порядке. Поэтому для принятия управленческих решений об участии / неучастии в проекте могут применяться как показатели аналогичных реализованных проектов, так и рассчитываемые как минимум на ежеквартальной основе показатели реализуемых в настоящее время проектов.

Рассмотрим возможный ряд финансовых показателей, применимых для оценки эффективности участия в новом проекте. Требования к проекту могут быть выставлены по показателям рентабельности или по показателям финансового результата в абсолютном выражении. Требования по рентабельности могут быть установлены:

- по рентабельности капитала, если проект требует вложения собственных средств;
- по норме прибыли на трудозатраты или объем работ.

Если данные мониторинга загрузки производственных мощностей (строительной техники, собственной или связанных подрядчиков) показывают их недогрузку, проект может быть принят и при нулевой рентабельности с целью минимизировать затраты на де-

мобилизацию и повторную мобилизацию подрядчиков, сохранения трудового коллектива. Также может быть наложено определенное ограничение на срок реализации проекта. В целом задача формирования оптимального портфеля является классической оптимизационной задачей [16], однако на практике для принятия оперативных решений обычно пользуются упрощенными подходами.

В связи с тем, что проекты зачастую выполняются с авансированием со стороны заказчика, без вложения собственных средств генподрядчика, классический показатель внутренней нормы доходности **IRR** не всегда применим при выборе проекта и расчете его эффективности. В качестве относительных показателей, дополняющих норму прибыли, и характеризующих рентабельность капитала с учетом стоимости денег, могут выступать:

- **PI** – индекс доходности – отношение дисконтированных поступлений к дисконтированным платежам;
- **MIRR** – модифицированная внутренняя норма доходности – отношение поступлений, увеличенных на коэффициент условного размещения денежных средств, к дисконтированным платежам.

Модифицированная внутренняя норма доходности обычно приводится к годовому базису.

Оба показателя, **PI** и **MIRR**, могут применяться к авансированным заказчиком проектам, когда поступления предшествуют платежам. В качестве показателя абсолютного финансового результата, наряду с показателем прибыли, разумно использовать классический дисконтированный денежный поток по проекту **NPV**. Для решения, принять ли к выполнению новый проект, необходимо учитывать уже имеющиеся ресурсы и ограничения. Например, рассмотрим ситуацию, при которой первоначально сформированный портфель проектов не подвергается пересмотру, но необходимо оценить целесообразность включения в портфель нового проекта.

Для этого необходимо разделить затраты на переменные и постоянные и определить границы применимости модели переменных / постоянных затрат. Например, такими границами может быть необходимость дорогостоящих структурных изменений для реализации нового проекта. Пример подходов к выбору проекта при разных условиях приведен в табл. 13.

Таблица 13

## ПОРЯДОК И УСЛОВИЯ ПРИНЯТИЯ ПРОЕКТОВ (ПРИМЕР)

| Тип ситуации | Условие   | Критерий   | Примечание   |
|--------------|---|--|--|
| 1            | Ограничения по ресурсам удовлетворяются   | Маржинальная прибыль по проекту $> 0$ (или порогового значения)  | При расчете прибыли учитываются только переменные затраты  |
| 2            | Ограничения по технике и людям не удовлетворяются, но есть возможности оперативной мобилизации ресурсов без существенных затрат | Договорная цена минус переменные затраты минус дополнительные затраты по смете $> 0$ (или порогового значения) | Дополнительные затраты рассчитываются по смете прямым счетом или на основании нормативов. В случае необходимости вложений учитывается стоимость денег                                  |
| 3            | Ограничения по технике и людям не удовлетворяются, требуются нестандартные мероприятия (создание филиала, переброска тех-       | Чистая прибыль по проекту $> 0$ (или порогового значения)  | При расчете прибыли учитываются все виды затрат, связанные с проектом, например затраты на создание и ликвидацию филиала. По всем видам затрат необходим прямой расчет. В случае необ- |

| Тип ситуации | Условие                            | Критерий | Примечание                                     |
|--------------|------------------------------------|----------|--|
|              | ники на большое расстояние и т.п.) |          | ходимости вложений учитывается стоимость денег |

Логика, приведенная в табл. 13, может быть описана следующим образом. При наличии ресурсов (людей, техники, для инжиниринговой компании – территориальных филиалов и базирующихся в регионе работ подрядчиков), критерием принятия проекта в ситуации 1 является наличие расчетной маржинальной прибыли (т.е. ожидаемой выручки за минусом переменных затрат). Дополнительные «постоянные затраты» отсутствуют, так как не требуется создания новой инфраструктуры для производства работ и контроля за ними. В ситуации 2 производственные мощности предприятия в данном регионе уже загружены, но есть возможность быстрой мобилизации ресурсов. Затраты на мобилизацию ресурсов могут быть рассчитаны отдельной сметой или же оценены, исходя из нормативов. Если проект остается прибыльным с учетом данных затрат, то его можно принимать к реализации. Наконец, возможна ситуация 3, когда под реализацию проекта необходимо создавать значительную инфраструктуру, например при начале работы на новой территории или в другой стране. В данном случае необходим прямой расчет всех затрат. В этом случае все расходы по созданию филиала, его содержанию вплоть до ликвидации, и расходы на ликвидацию филиала должны быть отнесены на проект. Прибыльность проекта должна быть обеспечена уже с учетом всех указанных затрат. Если предполагается использование филиала в серии проектов в регионе, расходы по созданию и ликвидации должны быть отнесены на ожидаемую группу проектов и сопоставлены с общим ожидаемым объемом работ.

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

С целью экспресс-анализа и мониторинга финансовой деятельности генподрядчика могут быть применены следующие подходы.

*Первое.* Основой для построения системы координат для анализа является проектный подход, позволяющий сгруппировать и независимо анализировать показатели доходов / расходов, платежей и балансовых показателей в разрезе каждого отдельного проекта.

*Второе.* В дополнение к представлению информации в разрезе проектов, необходимо иметь дополнительные регистры для представления той же информации в разрезе выполняемых работ и подрядчиков, чтобы осуществлять дополнительный контроль за возможным перераспределением ресурсов между проектами (непреднамеренным или преднамеренным) и предупреждением искажения результатов по проектам.

*Третье.* Качественная оценка справедливой прибыли генподрядчика по проекту может быть выполнена на основе понимания полной экономики проекта (с учетом возможных финансовых результатов подрядчиков). Справедливый финансовый результат по проекту могут быть оценен:

- на основе укрупненных нормативов (расценок);
- выделением доли накладных и прибыли генподрядчика;
- применением поправок к нормативному подходу (эффект масштаба и оптимизация переменных затрат).

В рамках экспресс-анализа применение ресурсного метода представляется оправданным для выборочного углубленного анализа проблемных мест, так как повысит качество расчетов, но увеличит трудоемкость и сроки проведения оценок. Расчетный доход генподрядчика будет сформирован за счет

суммы обоснованного генподрядного процента, а также возможных разниц в сметах заказчика и подрядчиков [14].

*Четвертое.* Мониторинг финансового результата проекта должен осуществляться ежемесячно (не реже чем ежеквартально), на основе форматов актуализуемого бюджета проекта. Бюджет проекта является также основой для построения отчетности по международным стандартам. В состав затрат по проекту не включаются общие управленческие затраты, возмещение которых не предусмотрено договором.

*Пятое.* В целях сравнительного анализа результатов реализуемых проектов, имеет смысл выполнять также распределение косвенных затрат (см. рис. 2). Однако при выборе нового проекта необходимо руководствоваться не сколько результатами аналогичных проектов, рассчитанных с учетом распределения косвенных затрат, сколько оценкой влияния добавления нового проекта на итоговый результат на основе маржинального подхода (табл. 11).

*Шестое.* Для управления денежными потоками, оптимизации распределения денежных средств между проектами и подрядчиками, наряду с показателем денежного потока по проекту, полезны к применению следующие показатели (табл. 8):

- остаток средств заказчика по проекту (денежный поток, скорректированный на накопленную прибыль по проекту);
- остаток расчетов по проекту (остаток средств заказчика, увеличенный на запасы и прочие активы проекта);
- остаток доли аванса заказчика (рассчитывает рекомендуемую сумму к выплате подрядчику исходя из равенства процента авансирования заказчика и подрядчика).

*Седьмое.* Для целей анализа использования активов и обязательств, обнаружения неэффективного использования средств, представляется удобной развертка баланса в сопоставлении расчетов с заказчиками и подрядчиками (табл. 10). Данный формат позволяет дать ответ на вопрос, между какими подрядчиками распределены остатки неотработанных авансов, выданных заказчиками, и осуществлять мониторинг задолженности подрядчиков, долго находящейся без движения.

Таким образом, разумное регулирование глубины детализации, выявление основных факторов с отсечением лишнего, обнаружение возможных дисбалансов в структуре стоимости позволяет оперативно оценить объективность формируемых финансовых показателей, сбалансированность денежных потоков и возникающих задолженностей, что дает возможность своевременно выполнять предупреждающие и корректирующие мероприятия.

### 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. 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://sevakworld.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](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 ЕРС/М-контрактах [Электронный ресурс] / В.И. Малахов. URL: [http://www.cfin.ru/management/practice/erc-m\\_price.shtml](http://www.cfin.ru/management/practice/erc-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](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*

### РЕЦЕНЗИЯ

Актуальность темы обусловлена тем, что в настоящее время в строительстве наблюдается тенденция укрупнения и повышения сложности 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 маргинальным 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