

Бюджетирование в девелоперских компаниях

© 2016 Хвостенко Олег Александрович

кандидат экономических наук, доцент

© 2016 Пичкуров Сергей Николаевич

кандидат экономических наук, доцент

© 2016 Мулендеева Лариса Николаевна

Самарский государственный экономический университет

443090, г. Самара, ул. Советской Армии, д. 141

© 2016 Жукова Вероника Викторовна

кандидат экономических наук

Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова

117997, г. Москва, Стремянный пер., д. 36

E-mail: fikr@bk.ru

Рассматриваются особенности финансовой структуры девелоперских компаний. Предложен механизм бюджетирования компаний, в том числе девелоперских. Выделены отдельные составляющие механизма бюджетирования.

Ключевые слова: ТРК, ТОК, ТГК, бюджетирование, центры затрат, инвестиций, прибыли, регламент бюджетирования, процесс бюджетирования.

В ходе широкомасштабного финансового кризиса, наблюдающегося в настоящее время в России, решающим фактором успешной коммерческой деятельности, а зачастую и выживания компании являются своевременные и эффективные контроль и управление ее финансовыми ресурсами. В связи с этим в коммерческих организациях растет внимание к совершенствованию процессов и механизма бюджетирования. Под бюджетированием в данном случае авторы работы понимают создание плана учета и анализа доходов и расходов в предстоящих временных периодах на всех уровнях управления компанией. Подобное планирование позволяет контролировать целевые финансовые показатели компании и с их помощью оперативно управлять финансовыми ресурсами.

В последнее время в связи с резкими качественными изменениями и уменьшением объемов профильного рынка особо актуальной проблема грамотного финансового планирования, в том числе бюджетирования, является для девелоперских компаний. Деятельность подобных организаций заключается в инвестиционном строительстве и последующем управлении коммерческой недвижимостью. Объекты управления девелоперских компаний по назначению можно разделить:

- 1) на торгово-офисные комплексы (ТОК);
- 2) торгово-гостиничные комплексы (ТГК);
- 3) торгово-развлекательные комплексы (ТРК).

Наибольшую популярность имеет последний вид комплексов, так как в их случае развлека-

тельная составляющая способствует росту популярности у потребителя торгового комплекса в целом и позволяет поддерживать поток посетителей на приемлемом уровне даже в условиях снижения покупательной способности населения.

Основной целью при управлении ТРК является гарантия сохранения доходности объекта в долгосрочной перспективе за счет системного подхода к формированию пула арендаторов. При этом достижение поставленной цели обеспечивается:

- 1) наличием “якорных” арендаторов (например, таких как сетевые кинотеатры, гипермаркеты техники и продуктов), привлекающих посетителей, что приводит к росту востребованности и стоимости аренды коммерческих площадей для других арендаторов;

- 2) максимальным охватом различных товарных групп и ценовых категорий пулом арендаторов;

- 3) наличием системности в территориальном расположении арендаторов внутри комплекса.

Система управления девелоперскими компаниями имеет следующую структуру: управляющая компания (УК), осуществляющая стратегическое руководство предприятием; управление объектами коммерческой недвижимости и управление инвестиционными проектами, выполняющие тактическое руководство, отдельные департаменты и отделы (логистики, строительства и т.д.), отвечающие за операционное руководство¹.

Основными источниками доходов девелоперских компаний являются арендная плата, оказание

культурно-развлекательных и сервисных услуг (в случае их представления компанией, а не арендаторами), использование рекламных площадей (в том числе на фасаде комплекса). Расходование средств происходит при оплате коммунальных услуг, эксплуатационных расходов, аренды земли (в случае, если она не принадлежит девелоперской компании), связи, транспорта и др.; выплате заработной платы персоналу комплекса (в том числе государственных страховых взносов). По структуре расходы распределяются следующим образом: коммунальные расходы - 45,8 %, заработная плата с отчислениями страховых взносов - 25,2 %, эксплуатационные расходы - 12 %, аренда земельных участков - 9 %, связь, транспорт порядка 5 %.

К особенностям финансовой деятельности девелоперских компаний можно отнести:

1) меньший срок операционного и финансового циклов в сравнении с производственными и торговыми предприятиями за счет отсутствия у торговых комплексов фазы собственного производства;

2) высокая доля (большая, чем в среднем в экономике страны) внеоборотных активов, представленных основными средствами, зданиями и сооружениями ТРК, в сумме всех активов компании;

3) более низкий уровень износа основных фондов ТРК по сравнению с промышленными предприятиями, торговыми;

4) относительно высокая доля дебиторской задолженности в составе актива баланса и высокая доля денежных средств в структуре оборотных активов. Наличие свободных денежных средств на счетах.

Все вышеперечисленные особенности влияют на механизм бюджетирования девелоперских компаний и должны быть внимательно учтены в ходе его разработки.

В целом, создание механизм осуществления бюджетирования заключается в **разработке методики и регламента бюджетирования**, а также в **непосредственном осуществлении процесса бюджетирования** в соответствии с разработанными теоретическими подходами.

Разработка методики бюджетирования. Формирование методики бюджетирования включает в себя общие требования, проверку базы управленческого и финансового учета, распределение центров финансовой ответственности по направлениям деятельности компании, определение совокупности бюджетных статей для разделов бюджета доходов и расходов и бюджета движения денежных средств.

Распределение центров финансовой ответственности по направлениям деятельности компании. Под центрами финансовой ответственности (ЦФО) подразумеваются отдельные подразделения компании, отвечающие за проведение определенных финансово-хозяйственных опера-

ций и оказывающие непосредственное воздействие на финансовые результаты этих операций.

ЦФО по их финансовой роли в структуре предприятия можно разделить на пять основных типов:

- 1) центры затрат;
- 2) центры дохода;
- 3) центры маржинального дохода;
- 4) центры прибыли;
- 5) центры инвестиций.

Центры затрат включают подразделения, потребляющие в своей работе различные ресурсы и тем самым генерирующие затраты организации. Примером центров затрат в девелоперских компаниях являются функциональные службы (склад, служба охраны и т.д.).

Центры дохода - подразделения, приносящие доход компании. Для девелоперских предприятий подобными центрами являются подразделения, занимающиеся реализацией товаров и услуг (например, департамент маркетинга и рекламы).

Центры маржинального дохода осуществляют как производство (аналогично центрам затрат), так и торговлю (аналогично центрам дохода), т.е. полный или почти полный цикл производства и реализации продукции определенной номенклатуры (в качестве примера назовем ЦФО "Ресторан"). Для оценки эффективности подобных подразделений рассчитываются не доходы и затраты по отдельности, а разница между ними.

Центры прибыли - структурные подразделения организации, отвечающие и за доходную, и за расходную сторону своей деятельности (аналогично центрам маржинального дохода). В данном случае речь идет о доходах и затратах не на отдельных направлениях деятельности, а в целом о прибыли всей организации. То есть центрами прибыли являются фактически самостоятельные предприятия, включенные в состав компании (торговый центр, логистический центр, культурно-развлекательный центр и др.).

Центры инвестиций осуществляют управление не оборотным капиталом (для этого используются предыдущие 4 типа центров), а внеоборотными активами - вложениями в основные средства, нематериальными активами, долгосрочными финансовыми вложениями. Центр может осуществлять инвестиции и дезинвестиции (изъятие капитала из оборота). Необходимо обеспечить эффективное использование инвестиций. В девелоперской компании центр инвестиций существует в лице структуры, подчиненной президенту компании.

Определение совокупности бюджетных статей для разделов бюджета доходов и расходов (БДР) и бюджета движения денежных средств (БДС). Перечень бюджетных статей для разделов БДР девелоперской компании устанавливается следующим образом.

К разделу "Доходы по текущей деятельности" относятся следующие подразделы:

- сдача в аренду логистических центров и торговых комплексов;
- культурно-развлекательные услуги;
- клининговые услуги;
- охранные услуги;
- рекламные услуги;
- общественное питание.

Раздел “Расходы по текущей деятельности” имеет следующие подразделы, отвечающие приведенной в начале статьи структуре расходов девелоперских компаний:

- оплата труда (в том числе отчисления страховых взносов в бюджеты соответствующих уровней);
- эксплуатационные и коммунальные расходы;
- аренда земли.

Внутреннее содержание подразделов “Эксплуатационные расходы”, “Коммунальные расходы” должно определяться отдельно.

Бюджет движения денежных средств должен включать следующие крупные разделы: основная операционная деятельность, прочая операционная деятельность, финансовая деятельность, инвестиционная деятельность. Представ-

лений деятельности и бюджетов структурных подразделений и компании в целом.

Осуществление процесса бюджетирования. Непосредственное осуществление процесса бюджетирования включает в себя разработку финансовой стратегии, финансовой модели, планирование и анализ фактического исполнения бюджетов, выработку управленческого решения и корректировку бизнес-процессов, финансовых моделей и плановых показателей (см. рисунок).

Основными целями стратегии развития девелоперских компаний являются повышение прибыльности организации, увеличение ее стоимости, сокращение корпоративных расходов. Исходя из этих целей, можно сформулировать стратегические финансовые показатели, применяемые при бюджетировании девелоперских компаний: чистая прибыль, чистая рентабельность, выручка, себестоимость, EBITDA, EBIT, операционная прибыль, прибыль от продаж.

Осуществление процесса бюджетирования на различных уровнях управления (стратегический, тактический, операционный) выглядит следующим образом.

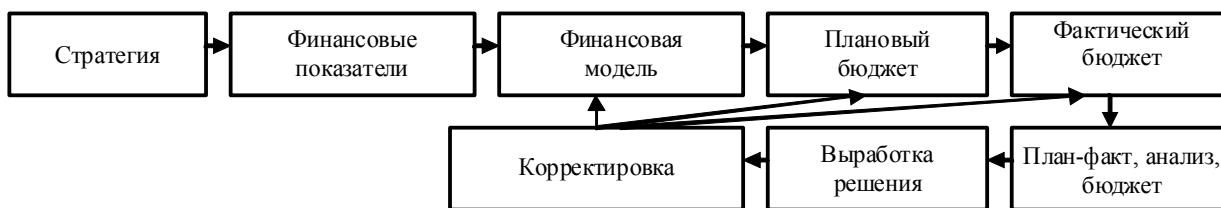


Рис. Процесс бюджетирования девелоперских компаний

ленные разделы, в свою очередь, содержат подразделы, отражающие поступление денежных средств и выплаты.

Разработка регламента бюджетирования. Регламентные документы в системе бюджетирования - это специальный набор документов, который представляется в определенной форме и позволяет систематизировать процедуры финансово-экономического характера, такие как планирование, учет, анализ и контроль.

Регламентом бюджетирования определяются следующие вопросы:

- а) цели бюджетирования;
- б) объекты бюджетирования;
- в) форматы бюджетов;
- г) классификатор бюджетов;
- д) организационный регламент.

Организационный регламент отвечает за разделение функций бюджетирования между ЦФО, процедуры согласования, утверждения и контроля исполнения бюджетов. Регламент подразумевает порядок: формирования плановых показателей бюджета компании и ее подразделений, формирования фактических показателей бюджета; контроля исполнения бюджета; проведения анализа исполнения бюджета; проведения корректировки планов, целей, мероприятий, направ-

В рамках стратегического уровня управления Центральная управляющая компания выполняет следующие функции:

- утверждает консолидированный бюджет организации, включающий в себя бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств, бухгалтерский баланс, отчет о прибылях и убытках, бюджет инвестиций;
- утверждает использование сверхбюджетных финансовых ресурсов;
- рассматривает срочные заявки на расходование денежных средств.

На тактическом уровне финансовый департамент организации, исходя из общего финансового плана, формирует консолидированные планы.

На оперативном уровне центры финансовой отчетности осуществляют сбор финансовой информации, с последующей передачей в управляющую компанию для анализа на стратегическом уровне управления.

¹ Хвостенко О.А., Жукова В.В. Система бюджетирования в девелоперских компаниях : монография. Санкт-Петербург, 2016.