

© **Адамов Н.А.**,
Заведующий кафедрой финансового менеджмента и налогового консалтинга
Российский университет кооперации, Россия,
info@itkor.ru

© **Павленко Н.Н.**,
ст.преподаватель
Российский университет кооперации, Россия,
info@itkor.ru

© **Кислова Ю.Е.**,
Старший научный сотрудник, к.э.н.,
Институт исследования товародвижения и конъюнктуры оптового рынка,
info@itkor.ru

Особенности построения системы финансового менеджмента в строительстве

Не позднее 2013-2015 гг. предприятиям придется работать в принципиально иных условиях обновления существующей застройки, что потребует разработки качественно иных финансовых схем и реализации новых подходов к формированию финансовых результатов. В среднесрочной перспективе необходимо проводить комплексную модернизацию финансовой сферы, что невозможно без знания производственно-технологических особенностей строительства.

Статья поступила 03 августа 2012 г.

Ключевые слова: строительное производство; отраслевые финансы строительства; финансовый менеджмент в строительстве; производственно-технологические особенности строительства.

Строительство представляет собой отдельную самостоятельную отрасль экономики страны. Она предназначена для ввода в действие новых, а также реконструкции, расширения, ремонта и технического перевооружения действующих объектов производственного и непроизводственного назначения. Главная роль отрасли заключается в создании условий для динамичного развития экономики страны.

Строительство обслуживают практически все отрасли промышленности. Например, для перевозки строительных материалов, строительных конструкций и строительной техники используются практически все виды транспорта: автомобильный, железнодорожный, морской и воздушный. Для монтажа зданий используются продукты химического производства: лаки, краски и многое другое. Величина транспортных расходов в затратах на строительство иногда достигает 20-25%.

По объему производимой продукции и количеству занятых людских ресурсов на строительную отрасль приходится примерно десятая часть экономики страны.

Строительные организации осуществляют возведение, реконструкцию, капитальный ремонт зданий и сооружений, монтаж оборудования. Как отрасль материального производства строительство имеет ряд особенностей, отличающих его от других отраслей. Особенности отрасли объясняются характером его конечной продукции, специфическими условиями труда, рядом специфик применяемой техники, технологии, организации производства, управления и материально-технического обеспечения. Эти особенности подразделяются на общие, присущие всей отрасли независимо от сооружаемых объектов и их назначения, и специальные, характерные для отдельных строительных объектов.

К общим особенностям строительства относятся следующие:

Ø временный характер строительного производства и характера конечной продукции;

Ø в строительстве подвижными являются рабочие места и средства производства, а продукция является недвижимой. В промышленности, как правило, продукция имеет подвижной характер, а рабочие места пространственно закреплены;

Ø конечная продукция строительства создается в течение долгого времени и используется там же, где она закреплена территориально.

Следствием этого является большая продолжительность периода планирования. Обычно строительство крупного объекта может длиться довольно долго. А чем дольше период планирования, тем выше неопределенность и тем ниже точность плана. Для повышения достоверности планов, сделанных на долгосрочный период, в основном полагаются не на количественные методы, а применяют преимущественно качественные, привлекая авторитетных экспертов.

Ø продукция строительной отрасли является предметом длительного пользования и служит обществу десятки и сотни лет.

Также в строительстве до начала строительного-монтажных работ создаются временные производственно-бытовые и административно-хозяйственные здания, выполняются прокладки инженерных коммуникаций, дорог, линий электропередачи и т.д. Наряду с этим длительные сроки

строительства вызывают отвлечение средств из хозяйственного оборота в незавершенное строительство.

Технология строительного производства требует строгой последовательности в выполнении отдельных его процессов: завершение одного рабочего процесса предшествует началу другого. Ни один строительный процесс не может начаться без окончания предыдущего; продукцию своего труда в этих условиях нельзя накапливать на промежуточных складах.

Специальные особенности строительства вызваны большим разнообразием сооружаемых объектов, таких как: промышленные, жилищно-гражданские, социально-бытовые, транспортные, сельскохозяйственные и т.д.

Среди данных особенностей можно выделить следующие:

Ø высокая степень зависимости от заемных средств и, следовательно, от наличия их источников. Как известно, практически ни один из инвестиционных проектов в инвестиционно-строительном комплексе России не реализуется за счет собственных средств и, следовательно, конечные финансовые результаты всегда являются тем или иным следствием основных параметров финансового рынка (процентной ставкой по кредитам, уровнем инфляции и т. д.);

Ø возможность использования готовой товарной продукции в качестве финансового актива (в том числе долгосрочного). Такой продукцией является недвижимость, обладающая высокой ликвидностью. Это позволяет, с одной стороны, полностью решить вопрос с обеспеченностью кредита, а с другой - иметь надежные гарантии финансирования. Известно, что на московском рынке недвижимости проблемы с финансированием если и существуют, то по очень масштабным проектам типа "Москва-Сити", к тому же большинство этих проблем лежит не в финансовой, а в институциональной сфере. Привлекательность жилищной недвижимости в качестве финансового актива наглядно подтверждается тем, что порядка 30% однокомнатных квартир в Москве приобретается не для собственного проживания, а для извлечения дохода посредством сдачи в аренду или спекулятивной перепродажи. В связи с этим возникают такие насущные задачи финансового менеджмента, как оценка рыночной стоимости самой товарной продукции и её ликвидности в целях оптимизации используемых финансовых схем;

Ø длительность производственного цикла и связанного с ним оборота капитала. Это приводит к объективному усложнению управления финансами, поскольку на значительном временном интервале состояние финансового рынка и определяемые им условия финансирования могут существенно измениться. Необходимо также учитывать, что аналогичным образом может измениться ситуация на рынке недвижимости, выражаемая соотношением спроса и предложения. Это приведет к изменению уровня ликвидности и как следствие - к ускорению или замедлению формирования денежного потока. В связи с отдаленностью во времени реализации готовой строительной

продукции особую важность приобретает решение таких задач финансового менеджмента, как разработка системы льгот и скидок для приобретателя, производящего предоплату, а также формирование альтернативных ценовых стратегий;

Ø высокий уровень совокупного риска. Это связано как с большим количеством конкретных рисков, так и с общей неопределенностью возможных ситуаций, порождаемых длительностью инвестиционно-строительного цикла.

Существуют и иные особенности строительства, которые могут быть применимы и к другим отраслям. Как правило, в строительстве объектов одновременно участвуют несколько строительно-монтажных организаций (генподрядчик, субподрядчики), создающих отдельные конструктивные элементы зданий и сооружений, а заказчик один.

Участие различных организаций в производстве конечной строительной продукции объясняется тем, что одной организации достаточно сложно держать на балансе огромное количество основных средств и иметь большой штат рабочих. Некоторые строительные организации нашли другой выход – они пользуются услугами лизинговых компаний, а с недавнего времени все чаще применяют аутсорсинг.

Вследствие этого строительство как форма осуществления капитальных вложений производится двумя способами:

Ø подрядным, при котором строительно-монтажные работы производятся специализированной подрядной организацией, а функции заказчика осуществляются либо непосредственно инвестором, либо также специализированной организацией;

Ø хозяйственным, при котором и функции заказчика и функции подрядчика выполняются самим инвестором. При этом в организации, осуществляющей капитальные вложения, могут создаваться специализированные структурные подразделения (отделы капитального строительства).

Традиционно хозяйственный способ считается второстепенным. Но отсутствие финансовых проблем и расширение самостоятельности организаций позволило использовать хозяйственный способ практически на любом рентабельном производстве.

Теперь необходимо отметить влияние вышеперечисленных особенностей на систему финансового планирования строительной организации.

Во-первых, в строительной организации планирование необходимо осуществлять по каждому объекту строительства отдельно, а не всех объектов вместе. Такое решение существенно облегчает и упрощает финансовый менеджмент.

Планирование работ по конкретному объекту или комплексу объектов начинается с разработки проекта организации строительства и проекта производства работ. В отечественной литературе обычно такое планирование

относят к сфере проектирования организации и рассматривают отдельно от вопросов финансового планирования, задача которого выявить возможные проблемы с финансированием на начальной стадии.

Во-вторых, финансовое планирование является средством упорядочения текущей работы. К нему можно отнести и еженедельное планирование, которое ведется бухгалтерией или финансовым отделом "устно", т.е. без составления специальных документов (графиков и таблиц). Финансовое оперативное планирование является процессом доведения до непосредственных исполнителей тех задач, которые ставятся наиболее общими планами. Кроме того, нужно учесть, что никогда нельзя точно предвидеть все возможные ситуации. Всегда требуется не только конкретизация, но и определенная корректировка ранее намеченных действий применительно к складывающимся условиям. Финансовое планирование должно охватывать не только собственно производства строительно-монтажных работ, но и вопросы материально-технического снабжения, сбыта и т.д.

Кроме финансового планирования следует также назвать планы, которые часто составляются на предпроектной стадии перед развертыванием крупного строительства. Обычно заказчик собирает техническое совещание руководителей всех организаций-участников, на котором конкретизируются функции всех участников, намечаются необходимые организационные мероприятия, сроки их выполнения.

В-третьих, финансовое планирование в строительной организации осуществляется не только по результатам деятельности за несколько предыдущих лет, но и с учетом нынешней экономической ситуации в стране. Для этого необходимо осуществлять детальную разработку оперативных и текущих планов, а также планов маркетинга, для организации в целом и ее отдельных подразделений. Также необходимо разработать оптимистичные и пессимистичные планы в условиях нестабильной экономической ситуации. В финансовом плане необходимо отразить расходы на возможную реконструкцию мощности организации, замену строительной техники и оборудования, комплектование и обучение работников, программу реализации строительной продукции и предоставление ремонтно-строительных услуг, и в том числе населению.

Примечательно, что в странах с развитой рыночной экономикой (особенно в Германии и Франции) планированию в строительстве придается немалое значение не только на уровне отдельных организаций, но в ряде вопросов и на национальном (общегосударственном) уровне. В частности, на общегосударственном уровне систематически составляются долгосрочные планы проведения научных исследований в строительстве, выполняемых за счет бюджетных ассигнований.

Так же следует отметить, что для большинства российских предприятий основными параметрами при составлении годового финансового плана являются выручка, себестоимость и прибыль. Конечно,

это ключевые показатели деятельности любого предприятия. Однако, в то же время, очень редко считаются и анализируются такие показатели, как: рентабельность собственного капитала, рентабельность активов, оборачиваемость активов, запас финансовой прочности, темп экономического роста компании. Очень часто, на предприятиях не формируется плановый баланс и не анализируется его структура, не прогнозируется динамика изменения финансовой устойчивости и ликвидности. Отсутствие такого анализа на этапе долгосрочного планирования существенно снижает его эффективность, как инструмента управления предприятием.

Финансовый план только тогда будет являться реальным инструментом управления компанией, когда его выполнение можно оперативно контролировать. Для этого нужна фактическая информация. Здесь финансовый учет будет тесно переплетаться с управленческим учетом, использование которого является обязательным условием на крупных и рентабельных предприятиях.

На рисунке 1 показаны типичные проблемы предприятий в области управленческого учета.

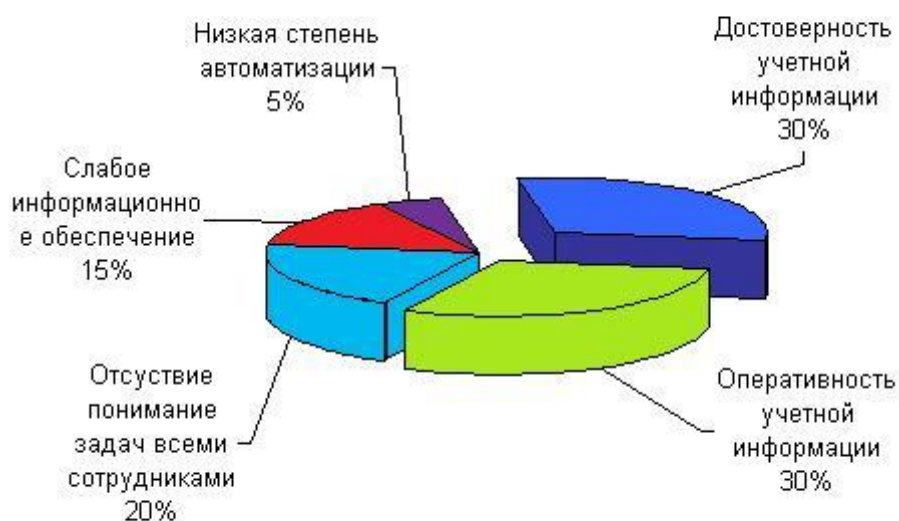


Рис. 1

Многие из причин такого состояния дел в области финансового планирования и управленческого учета заключаются в недостатках традиционной функциональной организации. К этим недостаткам относятся: отсутствие ориентации на конечный результат, потери информации и ее искажение при передаче, проблемы на стыках между функциональными отделами, внутренняя политическая борьба, чрезмерная длительность процедур согласования решений, дублирование функций, размывание ответственности и т.д. Для повышения эффективности деятельности,

усиления позиции предприятия на рынке строительных услуг необходимо использовать новые стандарты управления, в частности процессный подход к организации деятельности.

Основным понятием процессной методики является бизнес-процесс, т.е. целенаправленная последовательность операций (функций) и событий. Пример бизнес-процесса — процесс формирования комплексного финансового плана. Очевидно, что в решении этой задачи принимают участие практически все подразделения предприятия, из которых ключевую роль играют сбытовые, производственные и снабженческие подразделения и, конечно, финансовая служба.

Многие крупные и средние компании США и западной Европы активно используют инструменты и методики описания бизнес-процессов в качестве внутренних корпоративных стандартов. В России так же стали появляться такие предприятия — это крупные строительные организации, а так же металлургические комбинаты, предприятия нефтехимического комплекса, энергосистемы, торговые и транспортные предприятия, банки. Нельзя также забывать о том, что в инвестиционно-строительном комплексе существует специфический и очень значимый риск, связанный с исчерпанием свободных территорий под застройку. Не позднее 2013-2015 гг. предприятиям придется работать в принципиально иных условиях обновления существующей застройки, что потребует разработки качественно иных финансовых схем и реализации новых подходов к формированию финансовых результатов. Отсюда можно сделать вывод, что в среднесрочной перспективе необходимо проводить комплексную модернизацию финансовой сферы, что может повлечь за собой серьезные проблемы в управлении финансами.

Литература:

1. Адамов Н.А. Методологические особенности управления затратами в строительстве: Монография. – М.: ИД Экономика и жизнь, 2010.
2. Адамов Н.А. Особенности лизинга как метода финансирования жилищного строительства // РИСК: Ресурсы. Информация. Снабжение. Конкуренция. – 2012. – № 1.
3. Козенкова Т.А. Долгосрочное инвестирование путем участия в капитале. Безвозмездные формы финансирования. – М.: Финансовая жизнь, 2011, 2.
4. Кривошей В.А. Экономические аспекты формирования и оценка рисков торговой организации: Монография. – М.: Экономическая газета, 2011.

5. Кислова Ю.Е., Адамов Н.А. Правовое регулирование инвестиционной деятельности // Бухучет в строительных организациях. – 2012. - № 2.
6. Кириллова А.А., Адамов Н.А. Управление затратами в условиях финансового кризиса // Финансовая газета, № 48, 2008
7. Иконникова И.В., Адамов Н.А. Особенности логистизации хозяйственных процессов отечественных бизнес-структур в условиях риска // РИСК: Ресурсы. Информация. Снабжение. Конкуренция. – 2012. – № 1.
8. Финансовый менеджмент: учебное пособие / Под общей редакцией Н.А. Адамова, 2-е изд. – М.: «Экономическая газета», 2011.
9. Якутин Ю.В. Интегрированные корпоративные структуры в рыночной экономике. Москва, 2009.