

Строить или не строить - вот в чем вопрос.
В наши дни переиначенная фраза классика становится как никогда актуальной. Компании-девелоперы постоянно сталкиваются с дилеммой - **входить или не входить в тот или иной проект?**...

Решение нужно принимать быстро - конкуренты не дремлют

IT как инструмент решения конкретных задач

УПРАВЛЕНИЕ ИНВЕСТИЦИЯМИ: БЮДЖЕТИРОВАНИЕ, МОДЕЛИРОВАНИЕ И КОНТРОЛЬ

Вадим Цветков

Управление инвестициями: планирование, моделирование ситуаций и контроль инвестиций

Строить или не строить - вот в чем вопрос. В наши дни переиначенная фраза классика становится как никогда актуальной. Компании-девелоперы постоянно сталкиваются с дилеммой - входить или не входить в тот или иной проект. Когда выходить из проекта, чтобы освободить средства для более перспективного проекта с точки зрения эффективности инвестиций и стратегии развития компании? Решение нужно принимать быстро - конкуренты не дремлют. А строительство - одна из самых капиталоемких отраслей, и принятое решение не должно быть необоснованным, нужно взвесить все за и против. И тут никуда не деться от планирования, причем не на завтра, а на годы вперед. Как отразится вход в проект или выход из него на деятельности компании в целом - завтра, через год, через 5 лет? Сколько понадобится заемных средств для строительства и когда? Какова себестоимость проекта? Такие вопросы возникают часто, не правда ли? И какая бы методика оценки проекта ни была в компании, будь то расчет классических показателей (NPV, IRR и др.) либо собственная методика, трудоемкость планирования очевидна. И здесь на помощь приходят автоматизированные системы бюджетного управления,

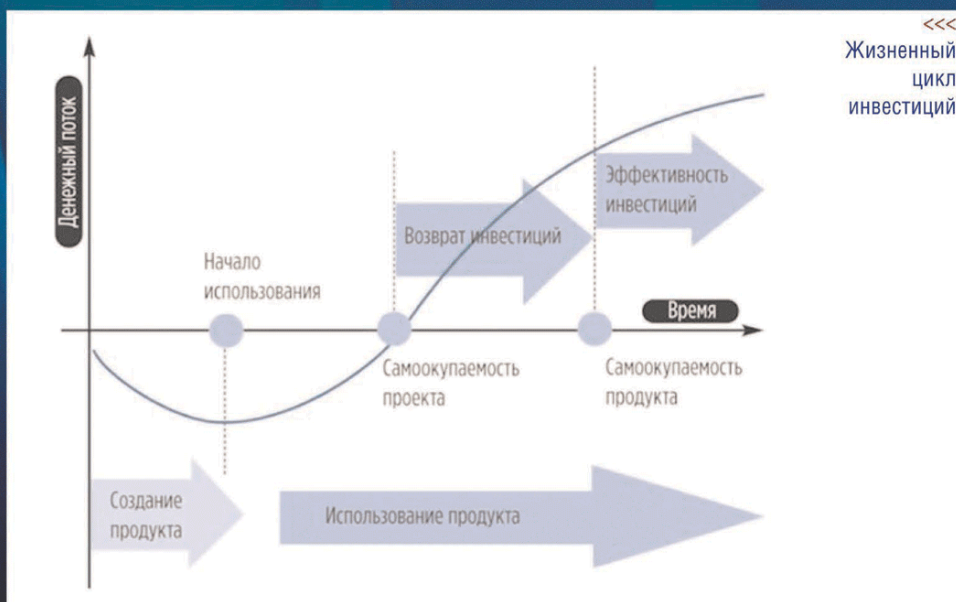
позволяющие оперативно ответить на эти вопросы.

Единое информационное поле, прозрачность составления бюджетов и контроль их исполнения с помощью автоматизированных процедур согласования существенно упрощают процесс принятия управленческих решений как на стадии вхождения в проект, так и на всем протяжении жизненного цикла проекта. Интеграция с системами учета, системами управления проектами помогает своевременно и оперативно скорректировать планы и не упустить долгожданную прибыль.

Разделим процесс управления инвестициями на составляющие.

Составляющие процесса управления

Итак, необходимость планирования очевидна, но планирование - это всего лишь желание и способ управлять будущим, а будущее туманно, тем более в проектной деятельности. Т.к. проект - это по определению «уникальное предприятие», предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов, в нашем случае - объект строительства, то для эффективного управления нашим «уникальным предприятием» необходимо осуществлять постоянный и оперативный контроль составляющих проекта - сроков, денег, ресурсов и, конечно же, результатов работ. Эффективный контроль - не менее трудоемкий и сложный процесс, и тут также не обойтись без эффективного и прозрачного информационного пространства, иначе цена актуальности и правдивости данных может стать слишком высокой.





>>>

Логическая схема бюджетного управления

Стратегическое управление

Большинство компаний имеют миссию и стратегию, которая выражается в лозунгах, например, быть № 1 в России, или № 1 в Европе, или быть лидерами на рынке коммерческой недвижимости, создать «новый» облик современного города и т.д.

Любая стратегия или миссия, обозначенная такими лозунгами, должна быть переведена в количественные или качественные показатели, т.к. компания - это живой организм, позволяющий реализовать стратегию, только преобразовав показатели стратегии в показатели эффективности и конкретные задачи: от бизнес-проекций предприятия до подразделений.

Увеличивается популярность стратегического управления на основе сбалансированных показателей, но чаще встречается долгосрочное планирование на основе регионального, проектного развития или сегментации рынка. Формирование стратегического плана осуществляется на основании:

- 1) бюджетов проектов, идущих в настоящий момент на предприятии;
- 2) прогнозных бюджетов проектов, которые компания планирует начать в соответствии со своей стратегией развития.

Понятно, что формирование такого долгосрочного плана может быть только в укрупненном формате, т.к. детально оценить модель развития в количественных выражениях очень сложно.

Исходя из долгосрочного плана, может быть сформирована целевая программа по конкретным ответственным (менеджеры проекта, функциональные подразделения) и по конкретным задачам и бюджетам (строительно-монтажные работы, финансовое обеспечение, административное, проектное управление и т.д.).

Кроме этого, в рамках такого планирования важно оценить драйверы нашего бизнеса (роста бизнеса), например, цену кв. метра - цену продажи, а главное, себестоимость кв. метра. Такую оценку также можно сделать, исходя из внутренних ставок внутренней инфляции и других макроэкономических параметров.

В данном процессе должен участвовать не только высший менеджмент компании, но и все ключевые руководители, ведь только так можно добиться единомыслия в компании.

Для поддержки стратегического управления, которое включает в себя все функции управления (планирование, контроль, анализ), необходимы инструменты, поддерживающие принципы, регламент формирования стратегии и контроль ее исполнения, и такие инструменты есть.

Формирование плана

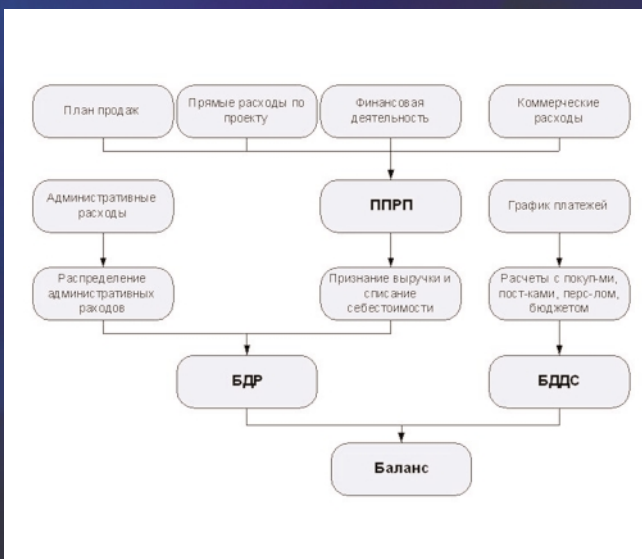
Итак, все начинается с формирования планов конкретных проектов и планов функциональных подразделений. В формировании плана компании участвуют все руководители проектов и

функциональных подразделений компании, при этом сложность заключается в том, что согласованность планов, а это основная цель общего и распределенного плана компании, в том, чтобы функциональные исполнители и руководители проектов договорились о тех обязательствах, которые они берут на себя, и осуществляли свою деятельность независимо на благо общей цели компании.

Основная составляющая плана предприятия - это план портфеля проектов. При формировании плана портфеля проектов и конкретного проекта необходимо выделять стадии проекта и связанные с этим моменты расхода денежных средств, признания расходов, получения денежных средств и признания выручки. Все эти показатели влияют на план предприятия. Больно видеть мучение финансовой службы, руководителей проектов, функциональных руководителей, как они работают - сводят информацию из различных форматов, отслеживают изменения планов проектов во время согласования, разбираются в суммовых показателях, и всего этого можно избежать, используя информационную систему, состоящую из набора программных продуктов, подходящую для каждого пользователя:

>>>

Пример схемы формирования бюджета компании





>>>

Пример организационной модели составления бюджетов

ленные собственниками цели. С другой стороны, ни один бюджет не может быть принят без контроля финансовой обеспеченности проектов. Если первый фактор принятия бюджета (цели собственников) достигается достаточно простым способом, то финансовая обеспеченность проектов и деятельности компании в целом - это достаточно нетривиальная вещь. В данном случае есть несколько способов реализации данной проблемы:

1) В соответствии с функциональными обязанностями разделение центров финансовой ответственности (проектов) на потребителей услуг (с целью определения их эффективности) и на функциональные подразделения, осуществляющие финансовое взаимодействие с поставщиками услуг и материалов, - зачастую данный метод применяется в компании с матричной структурой управления. При этом методе сформированные отдельные бюджеты проектов объединяются и передаются на исполнение функциональным подразделениям, которые, в свою очередь, и формируют бюджет движения денежных средств.

2) Формирование одновременно и денежной, и расходной составляющей бюджета проекта характерно для проектной структуры.

Для целей формирования бюджета необходима реализация следующих функций:

* Целостность модели формирования бюджета

проекта, программы, портфеля проектов.

* Поддержка взаимосвязи (организационной и методологической) функциональных и проектных менеджеров.

* Контроль за достижением целевых показателей и показателей финансового обеспечения.

* Контроль сроков и обоснованности составленных бюджетов.

* Оперативный обмен данными при формировании бюджета между системами календарного планирования и бюджетной системой.

* Консолидация данных от проекта до бюджета компании в целом.

Опять же, при формировании плана компании в целом или отдельного проекта рассчитывают показатели оценки эффективности проекта, программы или портфеля проектов (ROI, NPV и т.д.), а также себестоимость кв. метра и цену продажи.

Формирование подробного бюджета проекта

На основе укрупненного долгосрочного бюджета формируются оперативные бюджеты.

Каждый отдел компании представляет бюджет затрат, которые он планирует понести в определенный период. Просматриваются представленные отделами бюджеты, при необходимости корректируются или отправляются на доработку. Так как все происходит в единой информационной системе, то не тратится время на консолидацию или трансформацию данных. Все операции происходят в режиме реального времени.

Бюджет может планироваться в разрезе различных аналитик: бюджетный период, центр финансовой ответственности (отдел, несущий затраты), объект строительства, а также в разрезе элементов затрат и номенклатуры планируемых затрат (материалы, основные средства, товарные и ОС-издержки, строительно-монтажные работы, услуги). Бюджет может планироваться как в разрезе цены и количества, так и в разрезе общей суммы.

Контроль исполнения бюджета

Итак, наступает момент, когда все расходы запланированы, бюджеты составлены, утверждены и начинается процесс освоения бюджетных средств.

Оперативный контроль бюджета необходимо осуществлять, исходя из следующих составляющих:

1. Не допустить операций, несоответствующих плановому бюджету, или запустить процесс корректировки бюджета для удовлетворения долгосрочных целей.

Отдел ежемесячно осуществляет затраты: заказывает ТМЦ, ОС, строительно-монтажные работы (СМР), услуги, несет транспортные издержки. Для осуществления необходимой закупки или заказа услуги и СМР ответственный сотрудник отдела заводит заявку на расход - планируемые расходы в определенном бюджетном периоде. В заявке на расход указывается необходимая аналитика и номенклатура желаемого расхода (аналогичная той, в разрезе которой предварительно планировался бюджет). Основная задача этого документа - автоматизированная сверка с остатками бюджетных лимитов по необходимой аналитике и, по сути, разрешение или запрет осуществлять расход или вступать во взаимоотношения с поставщиками конкретного исполнителя.

Сверка с бюджетом происходит в автоматическом режиме, если заявленные расходы в заявке совпадают с ранее утвержденным бюджетом, а точнее, с невыбранным другими заявками лимитов средств, заявке присваивается тип «бюджетная». Происходит выборка лимита

Логическая схема согласования расходов

>>>

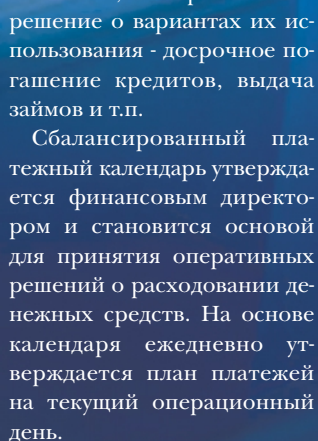
Схема работы с внебюджетными расходами





При наличии излишка денежных средств, превышающего величину установленного резерва на непредвиденные расходы, в платежный календарь включают заявки, поданные позже уста-

[illegible]



Вот и прошла одна единица нашего управленческого контроля, чаще всего - месяц. Как этот месяц повлиял на цели нашей компании? Что можно изменить? Какие рычаги нашего управления не дали ощутимого эффекта? Где находится проблема - во внутренних или внешних факторах? Кого наградить, а кого наказать? На большинство этих вопросов можно

План-фактный анализ основных показателей объектов

также из-за несогласованности модели бюджетного управления и плана счетов бухгалтерского учета. Кроме этого, одной из проблем в данном случае может являться тот факт, что данные бухгалтерского учета не соответствуют методикам управленческого учета или модели, принятой для бюджетного управления. Эта задача решается путем трансформации данных из одного вида учета в другой.

Для постановки целей в финансовых показателях очень важно долгосрочное планирование и стратегическое управление. Роль краткосрочного планирования важна с точки зрения оперативного управления инвестициями. Само по себе планирование без контроля исполнения не дает результата. Здесь важна роль системы как механизма автоматического контроля расходов и платежей на соответствие остаткам по бюджету. Нельзя забывать и об анализе результатов. План-факт - как минимум такой анализ должен проводиться для оперативного управления, корректировки планов, анализа деятельности компании и отдельных ее бизнес-единиц. ■

Автоматизированная система финансового планирования

Информация

Администрирование

Отчеты по Проектной Деятельности

Выберите действие

- ☒ План Продаж (Словесная форма)
- ☒ Объем продаж, к.м
- ☒ Объем продаж, к.м (таблица и диаграмма)
- ☒ Объем заключенных договоров
- ☒ Объем заключенных договоров (таблица и диаграмма)
- ☒ Первичные взносы
- ☒ Первичные взносы (Таблица и диаграмма)
- ☒ Вторичные взносы
- ☒ Вторичные взносы (Таблица и диаграмма)
- ☒ Плановые и текущие цена продаж
- ☒ Плановые и текущие цена продаж (Таблица и диаграмма)
- ☒ Плановые и текущие себестоимость
- ☒ Плановые и текущие себестоимость (таблица и диаграмма)
- ☒ Отчет о продажах
- ☒ Отчет о балансирах-ти приросте и о продажах
- ☒ Отчет (ПГРП)

План-фактный анализ основных показателей объектов

| ЦФО | 360_Отчет продаж | Итого по статусам | | | | EUR | |
|-----------|---------------------------|-------------------|------------|------------------|-------------------|--------------------|----------------|
| | | Объект | | | | Валюта | |
| | | Ноябрь 2007 | | | | Декабрь 2007 | |
| | | Отсутствующие | Факт | 210_Отчет продаж | Средний план 2007 | Сотопределение в % | Сотопределение |
| Жульке | общий продаж (к.м) | 3 303,08 | | 7 572,10 | 97,13 | | 7 354,89 |
| | общий продаж (к.м) | 81 | 302 | 145 | 108 | | 195 |
| | себестоимость к.м | 0 | | | | | 0 |
| | прирост первичного взноса | 0,0% | | | | | 0,0% |
| | первичные поступления | (310 689,51) | 229 897,03 | 644 064,01 | 505 813,02 | | 742 952,59 |
| Нижневуль | общий продаж (к.м) | 1,82 | 486,47 | 413,00 | 11,23 | | 47,47 |
| | общий продаж (к.м) | 0 | 4 | 3 | 26 | | 1 |
| | себестоимость к.м | 0 | | | | | 0 |
| | прирост первичного взноса | 0,0% | | | | | 0,0% |
| | первичные поступления | (904 545,23) | 101 764,44 | 18 941,79 | (37 177,35) | | 42 981,21 |
| Гарди | общий продаж (к.м) | 0 | 130,00 | 130,00 | 0 | | 270,00 |
| | общий продаж (к.м) | 0 | 11 | 11 | 0 | | 0 |
| | себестоимость к.м | 0 | | | | | 0 |
| | прирост первичного взноса | 0,0% | | | | | 8,0% |
| | первичные поступления | (433 152,88) | 918 222,00 | 711 006,80 | (792 784,88) | | 576 152,00 |