Киселев, Андрей Викторович. Методология разработки сбалансированной системы финансовых показателей для управления строительным проектом : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.10 / Киселев Андрей Викторович; [Место защиты: Рос. акад. нар. хоз-ва и гос. службы при Президенте РФ].- Москва, 2012.- 200 с.: ил. РГБ ОД, 61 12-8/2471

**Содержание к диссертации**

Введение

**Глава 1. Направления разработки сбалансированной системы показателей в строительстве 9**

1.1. Современное состояние сбалансированной системы показателей (ССП) и управленческого учета как элементов корпоративных финансов 9

1.1.1 . Современное состояние управленческого учета 9

1.1.2. Опыт разработки и использования ССП 19

1.2. Отраслевые особенности жилищного строительства 34

1.3. Проблемы внедрения управленческого учета и ССП в систему финансового менеджмента строительного предприятия 48

Выводы по главе 1 56

**Глава 2. Обзор методов и инструментов, применяемых при разработке сбалансированной системы показателей в строительстве 58**

2.1. Методы планирования и учета затрат в строительстве 58

2.2. Система показателей реализации строительной программы предприятия на основе временной ценности денег 67

2.3.Технология разработки ССП на строительном предприятии 83

Выводы по главе 2 118

**Глава 3. Внедрение результатов исследования в практику финансового менеджмента в строительстве 119**

3.1. Общая характеристика предприятия (ООО «ГП СМУ №2») 119

3.2. Применение системы показателей реализации строительной программы предприятия на основе временной ценности денег 125

3.3. Разработка и применение финансовой перспективы сбалансированной системы показателей на примере ООО «ГП СМУ № 2» 134

Выводы по главе 3 171

Заключение 172

Библиографический список 174

Приложение

* [Современное состояние управленческого учета](http://www.dslib.net/finansy/metodologija-razrabotki-sbalansirovannoj-sistemy-finansovyh-pokazatelej-dlja.html#rsl010054951341)
* [Проблемы внедрения управленческого учета и ССП в систему финансового менеджмента строительного предприятия](http://www.dslib.net/finansy/metodologija-razrabotki-sbalansirovannoj-sistemy-finansovyh-pokazatelej-dlja.html#rsl010054951342)
* [Система показателей реализации строительной программы предприятия на основе временной ценности денег](http://www.dslib.net/finansy/metodologija-razrabotki-sbalansirovannoj-sistemy-finansovyh-pokazatelej-dlja.html#rsl010054951343)
* [Применение системы показателей реализации строительной программы предприятия на основе временной ценности денег](http://www.dslib.net/finansy/metodologija-razrabotki-sbalansirovannoj-sistemy-finansovyh-pokazatelej-dlja.html#rsl010054951344)

**Введение к работе**

Актуальность темы исследования. Строительная отрасль является одним из приоритетных национальных проектов Российской Федерации. Увеличение объемов строительства решает как социальные, так и экономические задачи, а также обеспечивает повышение деловой активности в других сферах народного хозяйства. Устранение накопившихся организационно-экономических проблем управления строительными организациями предопределяет необходимость использования новых подходов и методов управления.

Обобщение теории и практики показывает, что существующие в строительстве информационные системы и модели управления в большинстве случаев неспособны удовлетворить возрастающие потребности стейкхолдеров.

Существующая система управления возведением объектов недвижимости не позволяет оперативно сопоставлять размер понесенных затрат со степенью завершенности строительства. В этой связи, ориентация на конечные результаты при планировании, контроле и оценке деятельности строительной организации требует неразрывной связи натуральных и финансовых показателей, включая финансовые показатели, базирующиеся на временной ценности денег.

Основными факторами строительного проекта являются время и стоимость. Отклонения во временных и стоимостных показателях часто оказывают также влияние на содержание предстоящих работ и качество результатов. Перенос сроков реализации проекта может сказаться на увеличении стоимости его реализации. В итоге конечный финансовый результат реализации строительных проектов неразрывно связан с управлением и затратами, и временем.

Указанные проблемы свидетельствуют об актуальности темы исследования посвященной разработке сбалансированной системы финансовых показателей с использованием концепции временной ценности

денег, которая для предприятий строительного комплекса России являет новым инструментом управления.

**Степень разработанности проблемы.** Автор в своем исследовании опирался на труды российских и иностранных ученых в области управленческого учета, бизнес планирования, бюджетирования, контроллинга, ССП, современных теорий корпоративных финансов, стратегического менеджмента. Данному направлению посвящен ряд работ, в том числе Н.А. Адамова, В.В. Бузырева, М.И. Воронина, A.M. Гершуна, К. Друри, Р.Г. Ибрагимова, Роберта С. Каплана, Лимитовского М.А., Лобановой Е.Н., А.А. Мицкевича, Н.А. Набиева, Ю.С. Нефедовой, О.Е. Николаевой, Дейвида П. Нортона, Нильс-Горана Ольве, В.П. Паламарчука, А.В. Пасербы, В.М. Семенова, И.С. Степанова, В.Е. Чернышева, Л.М. Чистова и др.

В научной литературе достаточно подробно представлены общие вопросы разработки и постановки сбалансированной системы показателей (ССП). В то же время не исследована возможность увязки концепции временной ценности денег и сбалансированной системы показателей, отсутствуют общедоступные четко проработанные и детально описанные методы разработки и внедрения систем показателей применительно к условиям деятельности строительных предприятий. Большинство известных рекомендаций в этой сфере носят рамочный, постановочный характер и требуют развития и углубления на основе детальных исследований и обобщения практического опыта.

Отсутствие научно обоснованной теории разработки и применения сбалансированной системы финансовых показателей в рамках оценки эффективности реализации строительной программы предприятия, не разработанность ряда принципиальных вопросов применения ССП в строительстве, а также большая практическая востребованность теоретического обоснования разработки и применения ССП в строительстве, обусловили выбор темы диссертации и актуальность исследования.

**Цель и задачи исследования.** Целью диссертационной работы является разработка научных подходов и методических положений по развитию сбалансированной системы показателей для управления ходом реализации строительной программы предприятия на основе концепции временной ценности денег.

Достижение поставленной цели **в** диссертации предполагает необходимость решения следующих задач:

- провести анализ отечественного и зарубежного опыта по построению  
систем управленческого учета и ССП, в том числе в строительстве;

- разработать совокупность мер и приемов, обеспечивающих  
комплексный характер разработки и применения сбалансированной системы  
показателей, ее взаимодействие **с** системами финансового менеджмента,  
планирования производства строительных работ, а также вознаграждения в  
рамках реализации строительной программы предприятия;

- создать набор показателей во главе с финансовыми показателями,  
позволяющий оценивать и контролировать эффективность реализации  
строительной программы;

разработать набор показателей, позволяющий оценивать эффективность реализации строительных проектов на основе концепции временной ценности денег;

- апробировать разработанные научные подходы и методические  
положения по использованию сбалансированной системы финансовых  
показателей для управления строительными проектами на конкретном  
предприятии.

**Объект исследования** — системы финансовых показателей, управленческого учета, бюджетрования и вознаграждения в строительстве.

**Предмет исследования** - методы разработки и применения ССП в генподрядном строительно-монтажном управлении.

**Методологическая и информационная база исследования.**

Теоретической и методологической основой исследования послужили труды российских и иностранных ученых в области современных теорий корпоративных финансов, управления основанного на ценности, управления

проектами, контроллинга, бизнес планирования, стратегического менеджмента.

В рамках информационного обеспечения исследования использовались данные российских и зарубежных организаций, специализирующихся в области постановки на предприятиях систем управленческого учета и ССП (Маг Консалтинг, Инталев, Horvath&Partners, ИНЭС и т.д.).

Для решения поставленных в диссертационной работе задач были использованы: методы экспертных оценок, системного, экономического, инвестиционного анализа, теории полезности, в частности методы построения и использования функции ценности.

**Научная новизна исследования состоит** в разработке теоретических и методических положений по построению ССП в строительных организациях на основе концепции временной ценности денег, которая позволит достоверно оценить эффективность реализации строительных проектов, мотивировать персонал и обеспечит менеджмент релевантной информацией для принятия эффективных и своевременных управленческих решений.

Наиболее важные результаты исследования, составляющие научную новизну, отражены в следующем:

выявлены особенности и раскрыты сущностные характеристики разработки и применения сбалансированной системы показателей в практике финансового менеджмента реализации строительной программы предприятия;

разработана методика использования системы финансовых показателей на базе временной ценности денег для оценки, контроля эффективности и принятия управленческих решений в ходе реализации строительных проектов;

разработана система показателей с оригинальным финансовым блоком, позволяющим оценивать и контролировать эффективность реализации строительной программы предприятия;

разработан алгоритм включения фактора времени в нормативный метод учета и анализа затрат (Standard Costing);

разработаны организационно-методические основы использования ССП в процессе деятельности строительного предприятия для управления эффективностью реализации строительной программы.

**Практическая значимость исследования.** Усиление роли финансового менеджмента в процессе принятия решений предоставит возможность достоверно оценить и контролировать результаты деятельности как всего строительного предприятия, так и отдельных его подразделений. Предприятие получит дополнительное конкурентное преимущество на рынке за счет готовности работать в условиях строгой внутренней экономии и четко выстроенной системы внутреннего контроля.

Применение системы показателей, характеризующих отклонение от ценности реализации строительной программы, при рассмотрении различных сценариев ее развития позволит принимать эффективные управленческие решения в ситуациях, когда перед руководителями строительного предприятия стоит выбор между стоимостным и временным фактором развития строительной программы.

Использование финансовой перспективы на базе концепции временной ценности денег в процессе реализации строительной программы предоставит возможность оценивать ее текущие состояние и результаты, мотивировать и принимать решения по оптимизации производственных затрат.

Использование разработанной сбалансированной системы показателей в процессе реализации строительной программы предоставит возможность руководителям строительного предприятия своевременно проводить мероприятия по увеличению эффективности бизнес-процессов, контролировать ход реализации строительной программы с целью завершения строительных проектов в рамках установленных сроков и затрат.

Учитывая возросшую потребность в применении новых подходов к управлению строительными предприятиями, разработанный комплекс мер по

организации сбалансированной системы показателей может найти широкое применение в современных системах управления строительными предприятиями.

Полученные автором результаты исследования внедрены и используются в практической деятельности строительных предприятий, входящих в состав ООО «СВАРГО ГРУПП».

Структура диссертации состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка, приложения, содержит 8 рисунков и 49 таблиц.

## Современное состояние управленческого учета

Для высокоэффективной работы современного предприятия, в какой бы сфере экономики оно ни работало, необходима хорошо налаженная система управленческого учета и отчетности для менеджеров разных уровней. Сейчас словосочетание управленческий учет достаточно часть используется в среде специалистов по бухгалтерскому учету, экономистов, специалистов в области информационных технологий. Но каждая из этих сторон понимает его только в той части, которая непосредственно соприкасается с её профессиональной деятельностью. Однако, понятие управленческого учета представляется намного шире и объемней.

Так, Колин Друри в книге «Управленческий учет для бизнес-решений» определяет управленческий учет как предоставление руководителям организации «информации, на основе которой они могут обоснованно при нимать решения и повышать эффективность и производительность текущих операций». [53]

В свою очередь, согласно мнению Мицкевича А.А. - «управленческий учет - это сегментный учет. Любой сегмент предприятия может быть предметом управленческого учета: продукты и подразделения, поставщики и потребители, сделки и скидки, бизнес-процессы и запасы».[110]

Адамов Н.А. характеризует управленческий учет как «часть (подсистему) бухгалтерского учета, которая обеспечивает менеджмент организации информацией, необходимой для планирования, управления и контроля хозяйственной деятельности. Он включает в себя выявление, измерение, сбор, анализ, подготовку, интерпретацию, передачу и прием учетной информации». [7]

В Российской Федерации определение управленческого учета, до настоящего времени, не получило в экономической литературе более или менее четкой и однозначной трактовки. Это означает, что среди специалистов отсутствует единое мнение о сущности, роли и назначении управленческого учета, его месте в системе управления предприятием, теории учета. В силу этого, одни специалисты управленческий учет рассматривают как подсистему бухгалтерского учета и ограничиваются сферой финансов. При этом, создается представление о существовании общей методики внутреннего учета, подобной правилам бухгалтерского учета. Однако, забывается то, что государство, разрабатывая правила бухгалтерского учета, детально не рассматривало проблемы приспособления принципов учета к специфическим нуждам каждого конкретного предприятия, а взяло некое «среднее предприятие» и переложило принципы учета, которые потенциально могли бы на нем работать, на всех остальных. Последствиями такого подхода стала, например, заработная плата как рекомендуемая государством база разнесения косвенных затрат независимо от того, имеется ли какая-то связь между этой статьей расходов и всеми косвенными затратами или нет. Отсюда негибкость и невозможность, учета специфики бизнеса и изменений окружающей его среды.[214]

Другие рассматривают управленческий учет как систему обеспечения управленческих решений вне рамок бухгалтерского учета. Так, Иванов С. [211] считает, что система управленческого учета может не соприкасаться с бухгалтерией и не оперировать финансовыми показателями. Решение о конфигурации системы управленческого учета должен принимать руководитель организации, исходя из существующих потребностей в информации для нужд управления и имеющихся ресурсов для построения внутренней информационной системы.

При наличии всех существующих противоречий большинство специалистов сходятся во мнении, что и в российской, и в международной практике именно на базе данных управленческого учета принимаются управленческие решения, осуществляется контроль за текущей деятельностью и планирование. Однако, очевидна и разница между западным и российским подходами: на Западе акцент делается на термине «управленческий», а в нашей стране - на термине «учет». Это объясняется тем, что на западных предприятиях управленческий учет используется для анализа, планирования и более точного принятия решений, а на российских - для получения достоверных, прозрачных и объективных данных .[211]

Таким образом, к созданию методологических основ управленческого учета необходим концептуальный подход. Это, в первую очередь, связано с субъективностью и конфиденциальностью учета. Для достижения поставленных целей перед управленческим учетом может использоваться детальная обработка и анализ информации о конкурентах, покупателях, качестве продукции, производственных показателей и т.д.

## Проблемы внедрения управленческого учета и ССП в систему финансового менеджмента строительного предприятия

Проблемы внедрения управленческого учета на строительном предприятии. По мнению Н. Адамова [9], особая сложность создания эффективной подсистемы управленческого учета в строительных организациях во многом вызвана следующими факторами: многообразием организационных и хозяйственных форм процесса изготовления строительной продукции; большим количеством участников, имеющих разные функциональные задачи и цели; сложностью научного изучения различных аспектов капитального строительства; существенной зависимостью процесса строительства от естественных природных условий.

Во многих строительных организациях применяют систему первичного учета, построенную на устаревших методологических, информационных и технологических принципах, направленных в первую очередь на составление отчетности для внешних пользователей. Она больше скрывает, чем открывает. И это не случайно, так как основными пользователями этой отчетности на регулярной основе являются инвесторы и банки-кредиторы. Такой подход вызывает проблемы, связанные с обеспечением менеджмента строительной организации необходимой для принятия управленческих решений информацией. [7, с.58]

Сегодня менеджмент строительных предприятий ставит следующие цели перед системой управленческого учета: 1. Формирование внутренних расценок на производство отдельных видов работ. 2. Контроль за расходом материалов и расценками на производство работ согласно установленных норм и нормативов. Отслеживание фактов подделывания строительных смет, с целью списания большего количества материалов (хищения) и увеличения фонда заработной платы (завышение расценок на производство работ). 3. Формирование достоверной финансовой и управленческой отчетности как о деятельности строительного предприятия, так и об отдельных его подразделениях и реализуемых проектах. 4. Отслеживание эффективности реализации строительных проектов и деятельности подразделений (строительных участков). Сопоставление произведенных затрат и полученных результатов. 5. Планирование реализации строительной программы. По мнению А. Павлова [213], благодаря системе управленческого учета сегодня можно решать следующие задачи на строительном предприятии: формирование нормативной себестоимости выполнения работ на уровне проектной документации; планирование работы по времени; оценка возможности выполнения работ собственными силами или с привлечением субподрядчиков; перераспределение ресурсов по объектам и видам работ; нормирование потребности в материалах, технике; контроль за приобретением материалов и их движением; контроль перерасхода материалов, списания техники, уровня расценок на виды работ.

В настоящее время, достаточно часто в строительных организациях утрачивается непосредственная связь между затратами и определяющими их производственными процессами. Это связано с тем, что длительный цикл возведения объектов недвижимости не позволяет оперативно сопоставлять размер понесенных затрат со степенью завершенности строительства. Для преодоления этого требуется информация о действительном уровне производственных затрат. Получить ее с приемлемой степенью достоверности практически невозможно, поскольку большинство строительных предприятий, до настоящего времени, не уделяли должно внимания организации качественной системы управленческого учета. Существовавшая псевдосистема, была нацелена только на удовлетворение сиюминутных потребностей менеджмента в информации. Развитие ее носило стихийный характер (от одного пожелания генерального директора до другого).

В результате менеджмент столкнулся со следующими проблемами организации системы управленческого учета: 1) Изменения в процессе реализации строительного проекта не всегда своевременно доводятся руководителем проекта до финансового менеджера, что приводит к нарушению учета по объекту, переноса сроков авансирования работ, искажению управленческой отчетности. Это мешает в оперативном принятии управленческих решений. Для исключения искажений данных управленческого учета необходимо, чтобы руководитель проекта своевременно доводил до финансового менеджера проекта сведения, изменяющие положение дел на строительной площадке. Решить данную проблему можно с помощью организации регулярных (например, два раза в неделю) встреч руководителя проекта с финансовым менеджером. 2) Управленческий учет в строительстве требует большей (по сравнению с финансовым учетом) детализации данных. Менеджерам необходима информация о деятельности в разрезе проектов, центров финансовой ответственности, видов работ и услуг, статей затрат и т.д. Обеспечить требуемую детализацию можно используя: субсчета разного порядка и соответствующие коды аналитик в плане счетов (главное - чтобы автоматизированная программа, в которой ведется управленческий учет, могла это обеспечить). 4) Искаженная оценка результатов реализации отдельных строительных проектов, в связи с отсутствием четкого механизма разнесения косвенных затрат по объектам строительства.

## Система показателей реализации строительной программы предприятия на основе временной ценности денег

Применение Стандарт костинг с использованием дисконтированных плановых денежных потоков позволяет оценивать влияние временной ценности денег на результаты реализации строительных проектов. При этом учитывается не только смещение денежных потоков во времени, но и изменение (корректировка) их плановых величин.

Концепция временной ценности денег (time value of money) является одной из фундаментальных в финансовом менеджменте. Согласно нее деньги, которыми мы обладаем в разные моменты времени, имеют неодинаковую ценность. При этом ценность денег в настоящее время всегда выше, чем в любом будущем периоде. Эта неравноценность определяется действием трех основных факторов: инфляцией, риском неполучения дохода при вложении капитала и особенностями денег, рассматриваемых как один из видов оборотных активов. Как известно, инфляционные процессы, свойственные любой экономике, вызывают обесценение денег. Это означает, что денежная единица сегодня имеет большую стоимость, чем завтра. Эта ситуация определяет желание инвестировать денежные средства с целью, как минимум, получить доход, покрывающий инфляционные потери. Поскольку решения финансового характера с необходимостью предполагают сравнение, учет и анализ денежных потоков, генерируемых в разные периоды времени, для финансового менеджера концепция временной ценности денег имеет особое значение. В инвестиционном и финансовом анализе обычно используются математические методы приведения поступлений будущих периодов к настоящему (текущему) времени, а также приведение настоящего (текущего) уровня стоимости к будущему.

С позиций используемого метода, перенос затрат на более поздний срок дает уменьшение приведенной к моменту оценки стоимости этих затрат (PV). Однако, перенос сроков реализации проекта может сказаться и на увеличении стоимости его реализации, и на снижении приведенной стоимости выручки. В итоге, конечный результат реализации строительных проектов неразрывно связан с нахождением баланса между стоимостью и временем. Для сравнения и анализа данных ситуаций можно наложить ограничение на приток денежных средств от реализации проекта. Если рассматривать только строительную часть проекта, а именно только денежные оттоки, то метод не дает желаемого результата, так как не показывает однозначно экономию ресурсов - денег и времени. Для преодоления данной ситуации предлагается учесть задержку сроков строительства в денежных притоках. В частности, они могут автоматически сдвигаться вперед на величину задержки строительства.

Предлагаемая методика базируется на следующих допущениях: 1. Сдвиг хода строительства во времени. Вычисляется или экспертно прогнозируется ожидаемый фактический срок окончания строительства. Разницу между ним и плановым сроком окончания строительства мы и называем сдвигом хода строительства во времени. Кстати, в строительных проектах такой прогноз выполняется многократно по требованиям разных стейкхолдеров. Мы считаем, что в целях оценки и мотивации этот сдвиг во времени наиболее адекватно измерять целыми величинами кварталов. Это связано с тем, что сдвиг строительства на срок менее месяца практически незаметен, а вот сдвиг на квартал вполне очевиден и подлежит детальному анализу. 2. Учет сдвига хода строительства во времени в денежных притоках. Плановый график продажи квартир или выхода промышленного объекта на плановую мощность сдвигается во времени вперед. Этот сдвиг равен сдвигу хода строительства во времени.

## Применение системы показателей реализации строительной программы предприятия на основе временной ценности денег

Расчет планового значения прироста ценности предприятия в рамках реализации строительного проекта осуществляется согласно утвержденным плановым показателям (общая и жилая площадь объектов строительства, плановая стоимости реализации м2 жилой площади, плановая себестоимость кв.м жилой площади, ставка дисконтирования). По истечении трех кварталов с начала строительства для оценки хода реализации проекта была создана комиссия. По результатам ее работы было выявлено отклонение ожидаемого срока сдачи объекта в эксплуатацию от планового в размере одного квартала. С целью оценки влияния данного отклонения на ценность реализации проекта проведем анализ влияния отклонения по срокам реализации проекта на изменение ценности его реализации. Для этого учтем сдвиг хода строительства во времени в денежных притоках.

Условный показатель вклада строителей в ценность проекта равен - 38 млн. руб., что показывает увеличение ценности реализации строительной программы, в том числе, и за счет увеличения сроков строительства. С учетом того, что строительство выполняется с отставанием от плановых сроков производства работ (при этом соблюдая плановый бюджет затрат) вклад в изменение текущей ценности реализации строительной программы отрицателен и равен - 28 млн. руб. = -66 млн. руб. - (- 38 млн. руб.).

Сам сдвиг плановых притоков обусловлен изменением цен реализации жилой площади от степени готовности объекта к сдаче в эксплуатацию. Чем ближе объект к сдаче в эксплуатацию, тем дороже продаются квартиры. Соответственно, при наличии отклонений от утвержденного графика производства работ на объекте изменяются и плановые притоки денежных средств от реализации жилой площади.

Оценка деятельности службы продаж, при задержке хода реализации проекта, осуществляется путем сдвига ожидаемых денежных притоков на срок отставания от утвержденного графика производства работ по объекту. Таким образом, за задержку строителей менеджеры по продажам не отвечают. Денежный приток сдвигается на сдвиг хода строительства во времени. При положительном сдвиге (задержке строительства) ожидаемый денежный приток от продаж сдвигается назад во времени, что увеличивает его положительный PV. На основании данных таблицы можно сделать вывод о том, что после четырех кварталов реализации проекта его плановая ценность для Заказчика строительства уменьшилась на 33 млн. рублей. Уменьшение связано, в первую очередь, с изменением срока завершения строительства и плана реализации жилой площади. Для разработки вариантов дальнейшего развития строительного проекта и оценки деятельности персонала проведем постатейный анализ отклонений с факторным анализом причин изменения. Так, после окончания четырех кварталов с момента начала реализации проекта комиссия выявила отставание от утвержденного графика ввода объекта в эксплуатацию в размере одного квартала. В данном случае мы корректируем значение планового денежного потока, применяя для этого так называемый «модельный сдвиг», а именно автоматически сдвигаем денежные притоки вперед на один квартал (т.е. на величину задержки строительства). Получаем плановое значение притока денежных средств с учетом задержки окончательного срока сдачи объекта в эксплуатацию.

Внеся изменения в план продаж на основании информации о фактических продажах и скорректированного плана продаж, начиная с 4-ого квартала, получаем значение денежного притока, равное 1 679 млн. руб. Продисконтировав его по указанной выше формуле, получаем значение, равное 1 523 млн. руб. В результате всех произошедших изменений, ценность реализации проекта для Заказчика строительства должна измениться на - 5 млн. руб. = 1 523 млн. руб. - 1 528 млн. руб.