

Трунова Анастасия Николаевна, магистрант
Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ТРАДИЦИОННОГО БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИЯХ, СДАЮЩИХ КОММЕРЧЕСКУЮ НЕДВИЖИМОСТЬ В АРЕНДУ: ОТРАСЛЕВЫЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

Аннотация. Статья посвящена исследованию системных изъянов традиционной модели бюджетирования в сегменте коммерческой недвижимости. Для повышения эффективности финансового планирования разработан комплекс рекомендаций, предусматривающий разделение потоков OPEX и CAPEX, переход на формат скользящих бюджетов и учет актуальных мер поддержки на региональном уровне.

Ключевые слова: Бюджетирование, коммерческая недвижимость, аренда, план-факт анализ, вакантность, бюджетирование организаций, скользящее планирование.

Обобщение практики бюджетирования организаций, сдающих коммерческую недвижимость в аренду, позволяет выделить три системных недостатка, характерных для большинства компаний, особенно относящихся к малому и среднему предпринимательству.

Первый недостаток – отсутствие регулярного план-факт анализа. Традиционное бюджетирование во многих организациях носит статичный характер: бюджет утверждается на год и практически не пересматривается. План-факт анализ, если и проводится, то лишь поквартально или по итогам года. В арендном бизнесе, где доход напрямую зависит от фактической загрузки площадей и своевременности внесения платежей арендаторами, такой подход неприемлем. Арендная выручка может отклоняться от плана из-за досрочного расторжения договоров, просрочек платежей или сезонных колебаний спроса. Незапланированные расходы возникают вследствие аварий, изменения тарифов на коммунальные услуги или необходимости срочного ремонта. Отсутствие регулярного (например, ежемесячного) сравнения факта с планом лишает руководство возможности своевременно выявлять причины убыточности и принимать корректирующие меры. Как следствие, организация из года в год повторяет одни и те же ошибки, не имея механизма «обратной связи» в бюджетном процессе.

Второй недостаток – игнорирование сценарного моделирования вакантности. Вакантность (доля площадей, не приносящих доход) является главным драйвером упущенной выгоды в арендном бизнесе. В статическом бюджете, как правило, закладывается одно фиксированное значение загрузки (например, 85%). Это предположение исходит из необоснованной уверенности в предсказуемости рынка. Однако практика показывает, что уровень вакантности может существенно колебаться под влиянием макроэкономических факторов, ухода крупных арендаторов или изменения конкурентной среды. Последствия игнорирования сценарного подхода весьма негативны: неожиданный рост вакантности приводит к нехватке средств на обязательные платежи (налоги, коммунальные услуги на пустующие помещения), компания оказывается не готова к снижению арендных ставок (поскольку в бюджете заложена максимальная ставка без дисконтов), а также упускаются возможности для антикризисных действий, требующих заранее заложенного финансового резерва.

Третий недостаток – смешение операционных и капитальных затрат. Во многих организациях операционные расходы (OPEX) и капитальные затраты (CAPEX) объединяются в одном бюджете под общим названием «Затраты на содержание и ремонт».

Это приводит к трем негативным последствиям.

Во-первых, происходит искажение чистой прибыли: капитальный ремонт (замена крыши, лифтов, инженерных систем) не должен полностью списываться на расходы текущего периода – он подлежит амортизации. При смешении прибыль завышается в периоде ремонта и занижается в последующие годы.



Во-вторых, теряется контроль над окупаемостью инвестиций: невозможно оценить, насколько эффективно потрачены средства на модернизацию здания (привело ли это к увеличению арендной ставки или снижению вакантности).

В-третьих, возникают налоговые риски, поскольку налоговое законодательство требует раздельного учета текущих расходов и и амортизируемого имущества.

Для устранения выявленных недостатков организациям арендного бизнеса рекомендуется внедрить комплекс следующих мер:

– Внедрение регулярного план-факт контроля. Целесообразно перейти на ежемесячный план-факт анализ с разбивкой по каждому объекту недвижимости. Алгоритм включает: формирование бюджета на год помесечно; ежемесячное сравнение фактических доходов (арендная плата, дополнительные услуги) и расходов (ОРЕХ, CAPEX) с плановыми значениями; выявление отклонений, превышающих установленный порог (например, 5%), с детализацией по причинам (рост вакантности, авария, неплатежи арендаторов); разработку корректирующих мероприятий (сокращение переменных затрат при падении загрузки, поиск субарендаторов, пересмотр графика капитального ремонта). Такая система позволяет удерживать рентабельность на заданном уровне даже при колебаниях рыночной конъюнктуры.

– Сценарное планирование уровня вакантности. Вместо одного утвержденного бюджета рекомендуется разрабатывать три сценария: оптимистический (вакантность 5–10%, рост арендных ставок), базовый (вакантность 15–20%, ставки на уровне рынка) и пессимистический (вакантность 30–40%, падение ставок на 20%). Каждый сценарий сопровождается бюджетом доходов и расходов, а также графиком движения денежных средств. Финансовый резерв (ликвидные средства или кредитная линия) рассчитывается по пессимистичному варианту. Переход между сценариями осуществляется при наступлении определенных событий (например, если вакантность превысила 25% два месяца подряд). Такой подход делает бюджет адаптивным к рыночным изменениям.

– Раздельный учет ОРЕХ и CAPEX. В учетной политике организации необходимо закрепить четкое определение операционных и капитальных затрат. К операционным расходам относятся: коммунальные платежи, уборка, охрана, текущий косметический ремонт, налоги, страхование, заработная плата персонала. К капитальным затратам – замена окон, кровли, инженерных систем, реконструкция фасада, мероприятия по повышению энергоэффективности. Ключевое правило: если объект остается на балансе и увеличивает его стоимость или срок службы – это CAPEX с последующей амортизацией; если ремонт осуществляется «как было» без улучшений – это ОРЕХ. Такое разделение позволяет корректно рассчитывать возврат на инвестированный капитал и принимать обоснованные решения о целесообразности дорогостоящих ремонтов.

– Переход к скользящему бюджетированию (rolling forecast). Учитывая высокую волатильность рынка и ключевой ставки центрального банка, организациям рекомендуется отказаться от статического годового бюджета в пользу скользящего планирования с постоянным горизонтом 12 месяцев. По мере истечения каждого месяца (или квартала) к бюджету добавляется новый период, что позволяет поддерживать актуальность планов и оперативно корректировать арендную политику и инвестиционные решения.

Также для рестарта бизнеса рекомендуется интегрировать меры региональной поддержки в бюджетную модель.

Для организаций, участвующих в региональных программах развития, актуальна задача корректного отражения в бюджете льготных кредитов и субсидий на возмещение недополученных доходов (например, при передаче части помещений под размещение социальных объектов).

В этой связи предлагается следующая методика корректировки бюджетов. Все меры поддержки целесообразно разделить на две категории:



– финансовые инструменты – льготные бюджетные кредиты (ставка может составлять от 5 до 18% годовых в зависимости от региона), которые удешевляют стоимость фондирования, но накладывают условия на целевое использование средств;

– нефинансовые инструменты – предоставление помещений для социальных объектов (медицина, образование, МФЦ, НКО), что в бюджетной модели отражается как выпадающий доход (недополученная арендная плата по рыночной ставке), компенсируемый субсидией из бюджета субъекта РФ.

Для оценки эффективности льготного кредитования предлагается рассчитывать грант-элемент (скрытую выгоду) по формуле:

Экономия = Сумма кредита × (Рыночная ставка – Льготная ставка) × Срок кредита.

При планировании социальной аренды скорректированная выручка рассчитывается как:

Выручка скорр. = Выручка рыночная прочая + Плата по договору с соцобъектом + Субсидия из бюджета.

Для принятия решения об участии в региональной программе предлагается использовать коэффициент бюджетной эффективности (КБЭ):

КБЭ = (Льготная ставка по кредиту – Ключевая ставка ЦБ) / 100%.

Отрицательное значение КБЭ (кредит дешевле ключевой ставки) свидетельствует о целесообразности участия. При этом рекомендуется погашать основную часть долга максимально поздно, а высвобождающуюся ликвидность направлять на развитие.

Внедрение методики предполагает внесение в систему учета новых аналитических признаков: тип финансирования (собственные средства, льготный кредит) и категория арендатора (коммерческий, социальный объект). Также необходимо формировать резервный фонд кассовых разрывов на случай задержки перечисления субсидий из бюджета (рекомендуемый неснижаемый остаток – на 2 месяца операционной деятельности).

Таким образом, совершенствование системы бюджетирования в организациях арендного бизнеса должно идти по пути повышения гибкости, детализации и интеграции с инструментами государственной поддержки, что в совокупности обеспечивает рост эффективности управления финансовой деятельностью и сохранение стоимости долгосрочных активов

Список литературы:

1. Антюфьев, А. Г., Табачный, Е. М. Совершенствование системы бюджетирования организации // Вестник науки и образования. 2018.
2. Винокурова, О. А. Скользящее бюджетирование как технология управления бизнес-процессами организации // Современные технологии управления. – 2024.
3. ФСБУ 6/2020 «Основные средства». Утвержден приказом Минфина России от 17.09.2020 № 204н

