

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Южно-Уральский государственный университет  
(национальный исследовательский университет)»  
Высшая школа экономики и управления  
Кафедра бухгалтерского учета, анализа и аудита

РАБОТА ПРОВЕРЕНА  
Рецензент, директор ПГ «УралАрм»  
\_\_\_\_\_ Андрианов В.Н.  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Зав. кафедрой  
\_\_\_\_\_ И.И. Просвирина  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

БЮДЖЕТНЫЙ МЕТОД УПРАВЛЕНИЯ НА ПРОИЗВОДСТВЕННОМ  
ПРЕДПРИЯТИИ

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА К ВЫПУСКНОЙ  
КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ  
ЮУрГУ–38.04.01.2017.478.ВКР

Руководитель ВКР, профессор  
\_\_\_\_\_ И.П. Савельева  
\_\_\_\_\_ 2017 г.

Автор ВКР, студентка группы ЭУ-357  
\_\_\_\_\_ А.М. Кравцова  
\_\_\_\_\_ 2017 г.

Нормоконтролер, доцент  
\_\_\_\_\_ Л.А. Ширшикова  
\_\_\_\_\_ 2017 г.

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Южно-Уральский государственный университет  
(национальный исследовательский университет)»  
Высшая школа экономики и управления  
Кафедра бухгалтерского учета, анализа и аудита

“УТВЕРЖДАЮ”

Заведующий кафедрой,

д.э.н., профессор

\_\_\_\_\_ И.И. Просвирина

\_\_\_\_\_ 2017 г.

**ЗАДАНИЕ**  
**на выпускную квалификационную работу студента**  
группа ЭУ - 357

1 Тема работы: «Бюджетный метод управления на производственном предприятии»  
утверждена приказом по университету от 25.12.2017 № 2438

2 Срок сдачи студентом законченной работы 15 января 2018 г.

3 Исходные данные к работе:

Цель исследования:

Разработка методических рекомендаций по формированию бюджета производственного предприятия с учетом отраслевых особенностей.

Теоретической и нормативно-правовой основой исследования являлись:

Налоговый кодекс РФ, Гражданский кодекс РФ, СанПиН 2.2.3.1385-03 – Гигиенические требования к предприятиям производства строительных материалов и конструкций, СНиП.

Информационная основа исследования: Локальные сметные расчеты, ресурсные сметные расчеты, СНиПЫ, первичные бухгалтерские документы.

4 Перечень вопросов, подлежащий разработке:

- раскрыть теоретико-методические основы бюджетного метода управления производственным предприятием с учетом отраслевых особенностей;
- разработать методические рекомендации по формированию портфеля заказов и производственной программы;
- апробировать предложенный инструментарий по формированию бюджета производственного предприятия.

5 Иллюстративный материал (плакаты, альбомы, раздаточный материал, макеты, электронные носители и др.)

- раздаточный материал;
- презентация в Microsoft Office Power Point;

– таблицы и рисунки, отражающие основные данные по содержанию ВКР.

Общее количество иллюстраций – 16 слайдов.

6 Дата выдачи задания 26.05.2017 г.

Руководитель \_\_\_\_\_ Савельева И.П.

Задание принял к исполнению \_\_\_\_\_ Кравцова А.М.

## КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН

Наименование этапов выпускной квалификационной работы	Срок выполнения этапов работы	Отметка руководителя о выполнении
Обсуждение темы	12.09.2017	Выполнено
Обсуждение задания	25.09-30.09.2017	Выполнено
Обсуждение плана работы	25.09-30.09.2017	Выполнено
Обсуждение списка литературы	25.09-30.09.2017	Выполнено
Первый раздел	30.09-09.10.2017	Выполнено
Второй раздел	09.10-23.10.2017	Выполнено
Третий раздел	23.10-13.11.2017	Выполнено
Введение, заключение реферат	13.11-30.11.2017	Выполнено
Оформление приложений	13.11-30.11.2017	Выполнено
Подготовка доклада, раздаточного материала	01.12-30.12.2017	Выполнено
Получение отзыва и рецензии	01.12-30.12.2017	Выполнено
Прохождение нормоконтроля	25.12.2017	Выполнено

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ И.И. Просвирина

Руководитель работы \_\_\_\_\_ И.П. Савельева

Студент \_\_\_\_\_ А.М.Кравцова

## РЕФЕРАТ

Кравцова, А.М. Бюджетный метод управления на производственном предприятии. – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ – 357, 2018. – 127 с., 17 рис., 27 табл., библиогр. список – 48 наим., 5 прил.

Объект исследования– процесс планирования хозяйственной деятельности производственного предприятия на основе бюджетного метода управления.

Предмет исследования– влияние отраслевой специфики при формировании бюджета производственного предприятия.

Цель выпускной квалификационной работы – разработка методических рекомендаций по формированию бюджета производственного предприятия с учетом отраслевых особенностей.

В работе выявлены отраслевые особенности, влияющие на процесс бюджетирования производственного предприятия. Разработан бюджетный регламент взаимодействия служб аппарата управления и структурных подразделений, закрепляющий в соответствующих внутренних нормативных актах и инструкциях обязанности каждого подразделения на каждой стадии бюджетного процесса. Практическая значимость работы, для производственных предприятий, функционирующих в сфере строительства, заключается в том, что:

1 выявлены отраслевые особенности, влияющие на организацию процесса бюджетирования на производственном предприятии.

2 разработаны методические рекомендации по формированию бюджета производственного предприятия.

3 сформирована система исходных данных для построения бюджетов производственного предприятия.

Предложения и выводы работы могут быть использованы производственными предприятиями, которые внедряют бюджетный метод управления.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	8
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ БЮДЖЕТНОГО МЕТОДА УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ.....	10
1.1 Теоретические аспекты процесса бюджетирования, как технологии управления.....	10
1.2 Влияние отраслей особенностей по формированию бюджетов производственного предприятия.....	18
1.3 Организация бюджетного процесса на производственном предприятии.....	33
Выводы по разделу один.....	39
2 МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ФОРМИРОВАНИЮ ПОРТФЕЛЯ ЗАКАЗОВ И ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ПРОГРАММЫ.....	40
2.1 Экономическое обоснование для формирования портфеля заказов производственного предприятия.....	40
2.2 Методические рекомендации по формированию производственной программы предприятия .....	51
2.3 Построение системы бюджетов предприятия с учетом отраслевой специфики.....	59
Выводы по разделу два.....	68
3 ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ИСХОДНЫХ ДАННЫХ ДЛЯ ПОСТРОЕНИЯ БЮДЖЕТОВ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ С УЧЕТОМ ОТРАСЛЕВОЙ СПЕЦИФИКИ .....	70
3.1 Формирование исходных данных для построения операционного бюджета.....	70
3.2 Формирование системы исходных данных для разработки финансового бюджета производственного предприятия.....	80
3.3 Анализ и контроль исполнения бюджета.....	83

Выводы по разделу три.....	103
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	105
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	107
ПРИЛОЖЕНИЕ А ПРОГНОЗНЫЙ БЮДЖЕТ ДВИЖЕНИЯ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ.....	112
ПРИЛОЖЕНИЕ Б СХЕМА ФОРМИРОВАНИЯ ИСХОДНЫХ ДАННЫХ ДЛЯ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТОВ.....	114
ПРИЛОЖЕНИЕ В РЕСУРСНЫЙ РАСЧЕТ ПО ОБЪЕКТУ 1 НА ОКТЯБРЬ 2017 ГОДА.....	115
ПРИЛОЖЕНИЕ Г ВЕДОМОСТЬ ПРЯМЫХ МАТЕРИАЛЬНЫХ ЗАТРАТ НА ОКТЯБРЬ 2017 ГОДА ПО ОБЪЕКТУ № 1.....	122
ПРИЛОЖЕНИЕ Д ВЕДОМОСТЬ ПРЯМЫХ ТРУДОВЫХ ЗАТРАТ НА ОКТЯБРЬ 2017 ГОДА ПО ОБЪЕКТУ № 1.....	126

## ВВЕДЕНИЕ

В последнее десятилетие для многих производственных предприятий России, не потеряло актуальность использования в хозяйственной практике бюджетного метода управления. Многие специалисты [19, 20], изучавшие вопросы организации бюджетирования на отечественных предприятиях, справедливо отмечают, что эффект от использования этого вида планирования весьма высок. Наиболее важным результатом признается переход на новый качественный уровень всей системы финансового менеджмента, начиная с формирования стратегических приоритетов в управлении финансами предприятия и заканчивая финансовым анализом итогов деятельности предприятия по истечении периода, на который был разработан бюджет. Постоянное стремление к разработке системы финансового планирования, адекватно отвечающей требованиям рыночной экономики, привело руководство многих хозяйствующих субъектов к внедрению системы бюджетирования деятельности предприятия [47].

Методология бюджетирования предназначена для организации системы анализа и планирования денежных потоков, основанной на разработке и контроле исполнения иерархической системы бюджетов предприятия, которая позволит установить жесткий текущий и оперативный контроль за поступлением и расходованием средств, создать реальные условия для выработки эффективной финансовой стратегии.

Деятельность предприятий РФ в настоящий момент протекает в условиях целого ряда неблагоприятных факторов, 80 – 90 % которых имеют информационную природу. Поэтому внедрение современной системы бюджетного планирования является эффективным средством снижения отрицательного воздействия рисков на деятельность предприятия. И, если внешние риски (политические, экономические, правового регулирования и т. д.) могут поддаваться лишь прогнозированию, то борьба с внутренними рисками может быть весьма успешной с помощью системы бюджетного планирования



деятельности предприятия. При этом недопущение ущерба основной деятельности предприятия можно рассматривать как источник дополнительных доходов.

Освоение такого довольно сложного инструмента финансового менеджмента, как бюджетирование сопряжено с необходимостью решения целого ряда проблем, как понятийного характера, так и связанных с реализацией бюджетного метода управления на производственном предприятии [31]. Данное исследование посвящено рассмотрению наиболее существенных особенностей и проблем, связанных с разработкой и внедрением системы бюджетов на производственном предприятии, функционирующем в сфере строительства.

Объект исследования – процесс планирования хозяйственной деятельности производственного предприятия на основе бюджетного метода управления.

Предмет исследования – влияние отраслевой специфики при формировании бюджета производственного предприятия.

Цель выпускной квалификационной работы – разработка методических рекомендаций по формированию бюджета производственного предприятия с учетом отраслевых особенностей.

Для достижения цели были поставлены и решены следующие задачи:

1 выявлены отраслевые особенности, влияющие на организацию процесса бюджетирования на производственном предприятии.

2 разработаны методические рекомендации по формированию бюджета производственного предприятия, с учетом отраслевой специфики.

3 сформирована система исходных данных для построения бюджетов производственного предприятия, с учетом отраслевой специфики.

# 1 ТЕОРЕТИКО – МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ БЮДЖЕТНОГО МЕТОДА УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1 Теоретические аспекты процесса бюджетирования, как технологии управления

Содержание бюджетного метода управления необходимо рассматривать в контексте его места и взаимосвязи с другими элементами в общей системе управления предприятием [42] (рис. 1).



Рисунок 1 – Система планов предприятия

Как отмечают специалисты [39], занимающиеся проблематикой планирования

деятельности производственного предприятия, бюджетирование является самым нижним уровнем планирования. На этом уровне планируется уже непосредственно стоимость тех действий, через исполнение которых осуществляется реализация всей вертикали планов – стратегических и оперативных. Сущностью бюджетного метода управления является представление о том, что вся деятельность предприятия состоит в балансировании доходов и расходов, места возникновения которых могут быть четко определены и закреплены за руководителем соответствующего ранга [6].

Система бюджетов позволяет руководителю заранее оценить эффективность управленческих решений, рациональным образом распределить ресурсы между подразделениями, наметить пути развития собственной организации и избежать возможной кризисной ситуации. Бюджетный процесс используется для достижения двух основных целей – планирования и контроля. При этом под планированием мы будем понимать качественное и количественное описание поставленной перед организацией задачи, проектирование возможных результатов и пути их достижения; под контролем – действие, которое помогает выполнению запланированных решений, и представление оценки, обеспечивающее обратную связь.

Для выполнения этих функций необходимо иметь данные бюджета и исполнительских отчетов. Отчет исполнителя – это изменение фактического состояния объекта. Он, как правило, состоит из сравнения бюджетных и фактических результатов. Расхождение бюджетных и фактических данных называются отклонениями. Отчет помогает управлять по отклонениям, что позволяет менеджерам на практике концентрировать усилия на процессах, заслуживающих внимания, а не на тех, которые исполняются без отклонений [43].

Система бюджетирования представляет собой совокупность таких элементов, как структура бюджетов, процедура формирования, согласования и утверждения бюджетов и контроль за их фактическим исполнением, нормативная база (нормы, нормативы, лимиты), типовые процедуры и механизмы принятия управленческих

решений.

На практике постановка бюджетного процесса в организации включает в себя следующие этапы [34,36]:

- 1 Формирование финансовой структуры.
- 2 Создание структуры бюджетов.
- 3 Разработка методик и процедур управленческого учета.
- 4 Разработка регламента планирования.
- 5 Внедрение системы бюджетирования.

Формирование финансовой структуры предприятия, а именно, выделение центров финансовой ответственности (ЦФО) – первый шаг на пути к созданию системы бюджетирования. Каждое подразделение компании вносит свой вклад в конечный финансовый результат компании (в виде привлечения дохода или осуществления расходов) и должно нести ответственность за свои действия: осуществлять планировать, отчитываться по результатам. Именно на делегировании ответственности и построен процесс бюджетирования.

Преимущества перехода к управлению по ЦФО очевидны. Разделение ответственности между подразделениями позволяет оценить результаты и оперативно скоординировать действия подразделений, создать грамотную систему мотивации сотрудников для выполнения поставленных задач. Внимание руководителя подразделения концентрируется на показателях работы вверенного ему центра, повышается оперативность и обоснованность принятия управленческих решений. У высшего руководства, наоборот, высвобождается время для выполнения стратегических задач.

Если исходить из понимания бюджетирования как технологии управления [25], а бюджетов – как инструмента управления, предприятие в таком случае будет являться объектом управления.

Производственное предприятие как объект управления в самом простом варианте можно рассматривать как совокупность текущей деятельности (создание и реализация продукции, работ или услуг) и инвестиционной. Текущей

деятельности присущи расходы (закупка сырья либо готовой продукции, производство, затраты на реализацию) и доходы (выручка) от реализации продукции, работ или услуг. Разница между текущими доходами и расходами определяется как прибыль (или убыток) от текущей деятельности.

Деятельность производственного предприятия как объекта управления можно разложить на отдельные процессы: закупки, производство, сбыт, инвестиции. Соответственно, структурные подразделения организации, управляющие данными процессами, можно рассматривать как центры ответственности за реализацию этих функций. Тип ЦФО определяет права и ответственность структурного подразделения за назначенные для него финансовые показатели, являющиеся составной частью финансового результата компании в целом [46].

Система ключевых показателей эффективности деятельности ЦФО служит основой для построения бюджетной модели. Часть из них могут прямо включаться в бюджетные формы (например, задание по выручке), часть не относится прямо к бюджетным показателям (например, рентабельность). При использовании бюджетирования сверху вниз показатели эффективности служат также основой для формирования бюджетных заданий. В любом случае при определении ключевых показателей эффективности нужно учитывать, что они должны иметь численное значение, носить однозначный характер и содержаться в системах учета.

Общий бюджет любого предприятия состоит из двух основных бюджетов [32] (рис. 2) – операционного и финансового. Операционный бюджет фокусируется на моделировании будущих расходов и доходов от текущих операций за бюджетный период, целью финансового бюджета является планирование баланса денежных поступлений и выплат для поддержания финансовой устойчивости предприятия в течение бюджетного периода.

Для постановки бюджетного процесса необходимы не только грамотное решение методологических проблем, осмысление нужного инструментария финансового планирования, но также и разработка соответствующих

организационных процедур, регламентирующих все вопросы взаимоотношений отдельных структурных подразделений с руководством предприятия. Именно графики и процедуры составления, согласования, консолидации и утверждения бюджетов в компании, составления отчетов об исполнении бюджетов, их анализа и корректировок, соответствующие им графики документооборота превращают бюджетный процесс и финансовое планирование в управленческую технологию, в инструмент финансового контроля.

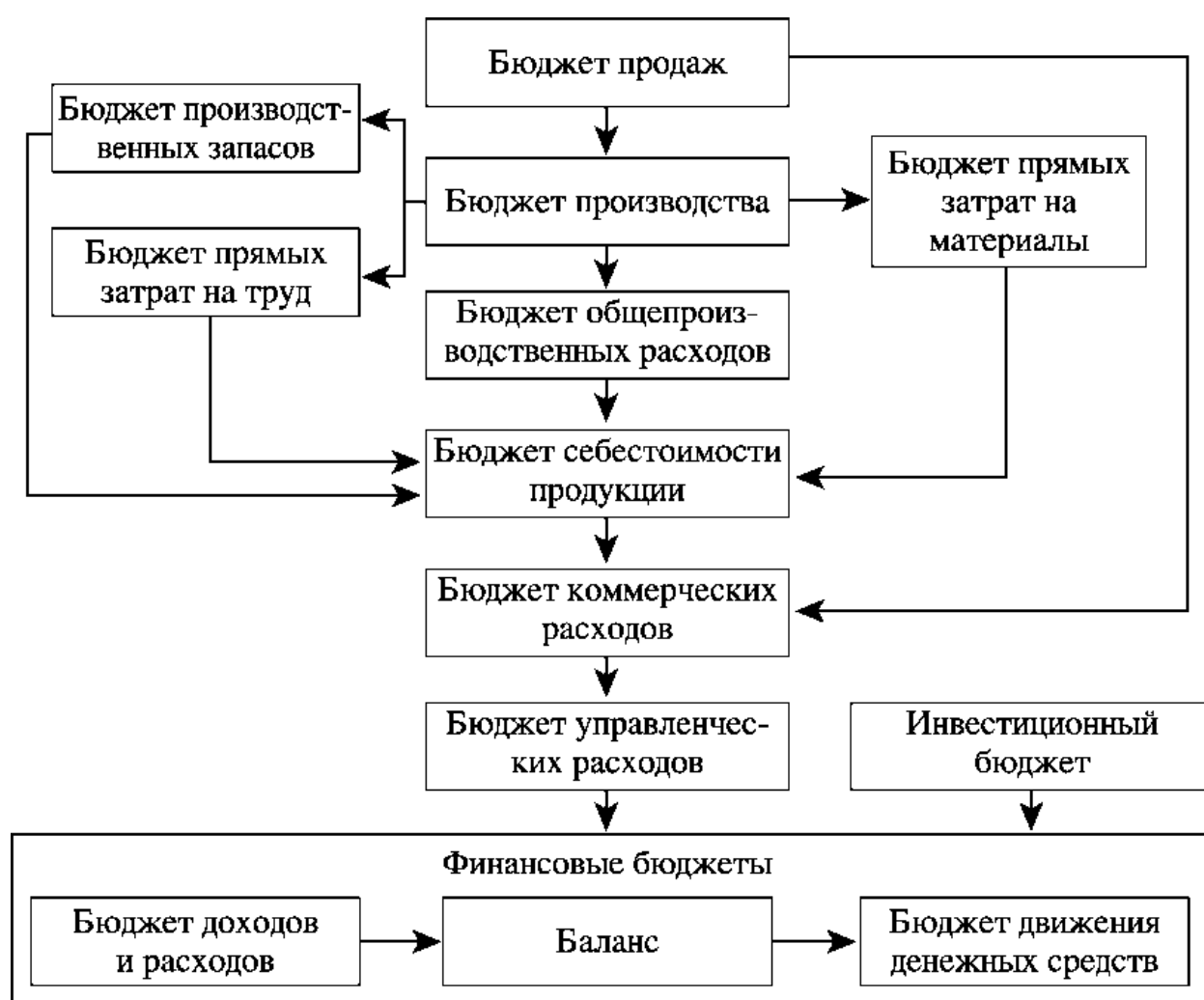


Рисунок 2– Блок – схема формирования основного бюджета

Одним из важнейших элементов системы бюджетирования на производственном предприятии является бюджетный регламент. Который представляет

собой установленный в организации порядок составления (разработки), представления (передачи), согласования (визирования), консолидации (обработки и анализа), проведения план-факт анализа и оценки исполнения бюджетов различного вида и уровней. Все это должно находить отражение в организационных документах [35]:

- положении об организационной структуре компании;
- положении о финансовой структуре компании;
- положении о бюджете доходов и расходов;
- положении о бюджете движения денежных средств.

Главная задача бюджетного регламента – обеспечение возможности контролировать ход исполнения бюджетов различных видов и уровней. Кроме того, бюджетный регламент – это способ установления финансовой дисциплины. Для внедрения в практику предприятий системы бюджетирования необходим ряд обязательных условий, без которых эта система попросту не сможет работать.

Во-первых, предприятие должно располагать соответствующей методологической и методической базой разработки, контроля и анализа исполнения сводного бюджета, а работники управленческих служб должны быть достаточно квалифицированными, чтобы уметь применять эту методологию на практике. Методическая и методологическая база составления, контроля и анализа исполнения сводного бюджета составляет аналитический блок бюджетного процесса.

Во-вторых, для того чтобы разрабатывать бюджет, контролировать и анализировать его исполнение, нужна соответствующая количественная информация о деятельности коммерческого предприятия, достаточная для того, чтобы представить себе его реальное финансовое состояние, движение товарно-материальных и финансовых потоков, основные хозяйственные операции. Следовательно, на предприятии должна существовать система управленческого учета [8], регистрирующая факты хозяйственной деятельности, необходимые для обеспечения процесса составления, контроля и анализа сводного бюджета.

Система управленческого учета на предприятии составляет основу учетного блока бюджетного процесса.

В-третьих, бюджетный процесс всегда реализуется через соответствующую организационную структуру системы управления, существующие на предприятии.

Понятие организационной структуры включает в себя:

- количество и функции служб аппарата управления, в чьи обязанности входит разработка, контроль и анализ бюджета предприятия;

- совокупность структурных подразделений, являющихся объектами бюджетирования, то есть теми центрами ответственности, которым назначается бюджетный план и которые ответственны за его исполнение перед руководством компании.

Система управления бюджетированием [29] (рис. 3) – это регламент взаимодействия служб аппарата управления и структурных подразделений, закрепляющий в соответствующих внутренних нормативных актах и инструкциях обязанности каждого подразделения на каждой стадии бюджетного процесса. Так как бюджетный процесс является непрерывным и повторяющимся (регулярным), точно так же регулярно, в соответствующие сроки в аппарат управления из структурных подразделений должна поступать учетная информация, необходимая для его обеспечения. С другой стороны, структурные подразделения должны своевременно получать из аппарата управления бюджетное задание и коррективы, вносимые в него в течение бюджетного периода. Следовательно, важнейшей составляющей регламента бюджетного процесса является внутренний документооборот – совокупность регулярных, закрепленных в соответствующих внутренних нормативных актах и инструкциях, информационных потоков подразделений предприятия в процессе разработки, контроля и анализа исполнения сводного бюджета. Организационная структура и система управления составляют организационный блок бюджетного процесса.

В-четвертых, на средних и крупных предприятиях процесс разработки,



контроля и анализа исполнения бюджета предполагает регистрацию и обработку больших массивов информации, что затруднительно сделать вручную.



Рисунок 3 – Блок-схема бюджетного процесса

В бюджетном процессе уровень оперативности и качества учетно-аналитической работы существенно повышается, а количество ошибок сокращается при использовании программно-технических средств (компьютерной базы и программного обеспечения). Программно-технические средства, используемые структурами предприятия, задействованными в бюджетном процессе, составляют программно-технический блок системы бюджетирования. Все четыре компонента бюджетного процесса тесно связаны между собой и составляют инфраструктуру системы бюджетирования на предприятии. Так, например, внутренний документооборот находится на стыке учетного и организационного блоков, так как, с одной стороны, он охватывает совокупность информационных потоков, напрямую определяемых действующей системой управленческого учета, с другой же стороны, он жестко закреплен внутренним регламентом в виде ряда внутренних нормативных актов, а это уже является частью системы управления.

## 1.2 Влияние отраслевых особенностей на формирование бюджетов производственного предприятия

Одной из отраслей материального производства, в которой создаются основные фонды как производственного, так и непроизводственного назначения, является капитальное строительство. Законченной строительной продукцией являются построенные или реконструированные промышленные предприятия, жилые дома, а также здания социально-бытового и коммунального назначения, отвечающие по своему технологическому и функциональному признаку требованиям проекта, строительных норм и правил, техническим условиям и другим нормативным документам. Технический уровень и темпы строительства во многом определяют непрерывное развитие и совершенствование всех отраслей материального производства.

В свою очередь, состояние строительной отрасли зависит от работы промышленных отраслей и транспорта. Строительство потребляет продукцию практически всех отраслей, в первую очередь, промышленности строительных материалов, а также машиностроения, лесной, металлургической, химической и др. Строительная отрасль включает организации изыскательские, проектные, научно-исследовательские. Основу отрасли составляют строительные-монтажные, главным образом, подрядные организации и обслуживающие их транспортные, промышленные предприятия, организации, осуществляющие снабжение и производственно-технологическую комплектацию материалами, конструкциями, деталями, изделиями, а также эксплуатацию и ремонт строительной техники.

Строительная продукция как товар имеет свои особенности:

1 Вновь созданная строительная продукция имеет конкурентную среду в виде вторичного рынка недвижимости, который способен удовлетворять спрос населения и вытеснять новое строительство.

2 Строительная продукция может быть продуктом отложенного потребления.

3 Строительная продукция ориентирована на длительное пользование, вследствие чего покупатель редко обращается на рынок за новым продуктом.

4 Трудоемкость работ, квалифицированный и профессиональный состав рабочих меняется с изменением требований к потребительским свойствам строительной продукции, что создает проблему занятости рабочих.

5 Производственно-коммерческий цикл создания строительной продукции продолжителен, поэтому необходима четкая процедура финансирования, учет фактора времени, наличие информации, дающие возможность довести объект до завершения; длительность производственно-коммерческого цикла требует также тщательного обоснования проектных решений, которое сократило бы риск морального старения продукции.

6 Создание каждой единицы продукции требует вовлечения большого числа участников, организация вступает в деловые отношения с целой группой новых партнеров, что является дополнительным источником риска; значительна связь строительной продукции с земельным участком и зависимость цены строительной продукции от размеров участка при прочих равных потребительских качествах.

7 Строительство зданий и сооружений отличает стационарное их состояние, при котором вдоль фронта работ движется не продукция, как это бывает в промышленном производстве, а люди и машины, создающие строительную продукцию.

Практически ни одна из особенностей строительного продукта не создает преимуществ для успешного функционирования на рынке по сравнению с другими производствами, а лишь делает проблемы строительных организаций многоаспектными и более сложными. Одной из особенностей существования предприятия в рыночной экономике является то, что должны быть решены проблемы обеспечения удовлетворительного текущего финансового состояния, а также приняты меры по обеспечению экономического роста в перспективе. Для этого необходимо эффективное управление [11, 15].

Анализ экономического положения позволяет отметить низкий уровень

основных показателей деятельности и негативную динамику их изменения: изношенность фондов, низкая рентабельность, неликвидные денежные потоки, утрачена практика планирования. На основании этого можно выделить основные направления для улучшения положения организации на рынке строительных услуг. Основные цели, к которым должна стремиться строительная фирма, следующие:

- формирование портфеля заказов, соответствующего мощности и стратегическим целям развития организации;
- выполнение принимаемых на себя обязательств с наименьшими затратами;
- расширение сферы деятельности организации.

Для эффективного управления затратами и экономическими результатами строительной организации в условиях конкуренции на рынке подрядных работ необходимо создание четко отлаженной системы внутрифирменного планирования, позволяющего прогнозировать финансовые результаты деятельности фирмы и корректировать принимаемые управленческие решения для достижения целей организации в будущем [9].

Специфической особенностью системы бюджетного планирования строительной организации является необходимость учета существующей системы определения цен на строительную продукцию. Данное обстоятельство продиктовано объективной необходимостью соответствия процесса планирования реальным условиям, в которых действует предприятие. Следовательно, необходимо рассмотреть особенности деятельности строительной организации, организационную структуру и существующие особенности сметного ценообразования в строительстве, основные понятия и их сущность для корректной разработки системы бюджетов. Кроме того, следует рассмотреть существующую систему договорного ценообразования, поскольку величина договорной цены, рассчитанная согласно общим принципам сметного ценообразования, оказывает существенное влияние на принятие управленческих решений руководством строительной организации, и, в частности задает

определенные параметры системы бюджетов.

Механизм ценообразования в строительстве имеет свои специфические особенности, что связано с индивидуальным характером строящихся зданий и сооружений, а также с существенной зависимостью стоимости от конкретных условий строительства. Данные обстоятельства не позволяют установить единые отпускные цены на строительную продукцию, подобно методам ценообразования, принятым в других отраслях народного хозяйства. Действующая система ценообразования в строительстве входит отдельной частью в состав общегосударственных нормативов. При этом ключевое значение в действующей системе ценообразования имеет значение сметной стоимости выполнения строительного-монтажных работ. Формирование цены на строительную продукцию происходит в процессе осуществления сметных расчетов, которые формируют сметную документацию.

Ключевым моментом для составления бюджета любого предприятия, в первую очередь, является предположение о деятельности фирмы в будущем. Деятельность любой организации подчинена достижению целей, поставленных ее руководством, и реализуется посредством конкретных действий. Таким образом, процессу бюджетирования всегда предшествует постановка конкретных целей деятельности фирмы на определенный промежуток времени, который, собственно, и определяет горизонт бюджетного планирования. Исходя из поставленных целей, формируется программа действий по их достижению на каждом отрезке горизонта планирования. Реализация этих действий, в свою очередь, требует затрат определенных ресурсов [26].

Рассмотрим промышленное предприятие, целью которого является получение прибыли. Источником получения прибыли является реализация произведенной продукции. Таким образом, для того чтобы предсказать деятельность предприятия в будущем, необходимо располагать сведениями о будущих объемах реализации. Данный прогноз объемов продаж зависит как от внешних (планируемый уровень спроса, состояние конкурентной среды и т. п.), так и от внутренних факторов

(производственная мощность предприятия, финансовое состояние и т. п.) [45]. Лишь располагая данными о планируемом объеме продаж фирма будет способна прогнозировать и затраты ресурсов, необходимых для обеспечения процесса производства и реализации продукции в запланированных объемах. Следовательно, процесс бюджетирования становится возможен лишь тогда, когда определены цели деятельности фирмы и четко обозначены механизмы их достижения.

С аналогичной точки зрения необходимо подходить и к процессу бюджетирования для строительного предприятия. Источником прибыли, в данном случае, является вознаграждение за выполненные строительно-монтажные работы. То есть, для планирования деятельности фирмы в будущем, необходимо располагать сведениями о будущих объемах выполнения работ. При этом ключевой особенностью строительного производства является выполнение СМР на основе заключенного договора подряда между заказчиком и подрядчиком. Выполнение работ (следовательно, и получение прибыли) возможно только на основании конкретного договора подряда, в котором четко регламентированы отношения сторон. При этом совершенно очевидно, что наличие спроса на выполняемые организацией работы и производственная мощность предприятия, которая определяет способность организации удовлетворить рыночный спрос, не являются достаточным основанием для прогнозирования возможных объемов выполнения работ. Даже наличие потенциальных заказчиков не может гарантировать организации получение прибыли, поскольку производственная деятельность предприятия в каждом конкретном случае будет определяться условиями договора подряда, а именно потенциальной выгодой организации от участия в договорных отношениях. Исходя из этого, строительная организация способна планировать свою деятельность лишь в рамках существующих на каждый конкретный момент времени договоров подряда. Соответственно, и составление прогнозного бюджета продаж, в том виде, в котором он разрабатывается для промышленного предприятия, в данном случае непригодно

для планирования будущей деятельности фирмы. Для разработки прогноза деятельности в случае со строительной организацией необходимо основываться на специфике каждого конкретного договора подряда. В рамках существующего договора подряда заранее известен объем работ, подлежащих исполнению подрядчиком, и согласно проектно – сметной документации, являющейся неотъемлемой частью договора подряда, определены расценки на единицу объема каждого вида работ, т. е. возможно определение вознаграждения фирмы-подрядчика за выполнение определенной части проектного объема работ. Отсюда следует очевидный вывод, что для планирования вознаграждения (прибыли) в каждом конкретном промежутке горизонта планирования необходимы сведения об объемах работ, которые будут выполнены подрядчиком и приняты заказчиком на конец данного периода. Таким образом, для строительной организации отправной точкой для составления общего бюджета является бюджет выполнения объемов работ. Данный вывод справедлив, поскольку, фактически, бюджет производства в рамках договора подряда для строительной организации выполняет ту же функцию, что и бюджет продаж для промышленной организации – соответствует конечной цели деятельности организации и определяет дальнейшие действия организации по достижению поставленных задач.

В рыночных условиях производственная деятельность строительного предприятия всецело обусловлено наличием конкретного заказа на выполняемые работы. Именно существующий портфель заказов, т. е. совокупность коммерческих предложений по выполнению определенных работ, оказывает непосредственное влияние на производственную программу организации, т.е. определяет конкретный объем работ, который организация планирует выполнить. При этом необходимо учесть, что портфель заказов, при условии непрерывности деятельности фирмы, будет пополняться новыми коммерческими предложениями, вызывая соответствующие изменения и в производственной программе. Таким образом, для строительной организации, действующей в условиях неопределенности, невозможно создать фиксированный бюджет. Построение

такого бюджета возможно лишь в идеальном случае полной загрузки производственной мощности организации на определенный горизонт планирования. В реальных же условиях, происходит непрерывное корректирование производственной программы с целью более полной загрузки производственных мощностей, а значит и получения большей прибыли. Следовательно, бюджет строительной организации носит индикативный характер, т. е. при любом изменении в производственной программе возникают соответствующие изменения в системе бюджетов [28, 44].

Горизонтом планирования строительной организации в таких условиях будет выступать максимальный срок, на который возможен прогноз производственной деятельности. Данный промежуток времени задается производственной программой предприятия, сформированной по существующим договорам подряда. При заключении каждого нового договора подряда меняется и производственная программа, и, следовательно, параметры системы бюджетов. Расширение горизонта планирования при этом происходит за счет добавления в портфель заказов договоров подряда, срок выполнения которых выходит за рамки уже существующего горизонта планирования.

Исходя из названных особенностей бюджетного процесса, величина бюджетного периода не может быть фиксировано установлена, в силу непрерывности бюджетного процесса. Составление и корректировка бюджетов, а также контроль за их исполнением происходит в течение минимального бюджетного периода – месяца. Именно данный временной период является наиболее удобным для планирования будущей деятельности строительной организации, проведения план-факт анализа и корректировки бюджетов [30].

Третьей особенностью, влияющей на процесс бюджетирования в строительной организации, является жесткая регламентация работ, характерная для строительной отрасли. При вступлении в договорные отношения, как заказчик, так и подрядчик обязаны руководствоваться нормативно-правовой базой, разработанной Госстроем РФ для организаций, действующих в строительной



сфере. При этом ключевым вопросом для любой организации, действующей в сфере строительства, является определение сметной стоимости выполнения работ, которая в конечном итоге и является источником прибыли для организации-подрядчика и основной статьей расходов заказчика. Для определения стоимости СМР при заключении договора заказчик и подрядчик оперируют нормативными расценками для определения стоимости строительной продукции, разработанных и утвержденных Госстроем РФ. Следовательно, строительному предприятию необходимо привлечь специалистов в области сметного дела и ценообразования для совместной работы с планово-экономической службой в процессе разработки системы бюджетов.

Следующей особенностью, которую необходимо отметить в процессе составления бюджета строительного предприятия является зависимость бюджета от существующего календарного плана СМР. Поскольку именно календарный план определяет технологическую последовательность выполнения работ, а также объемы и сроки их выполнения, т. е. во многом определяет производственную программу, процесс бюджетирования на строительном предприятии неизбежно связан с календарным планированием. Достоверность системы бюджетов находится в прямой зависимости от выполнения календарного плана СМР, и любое отклонение от заявленного ранее календарного плана неизбежно повлечет изменение в общем бюджете. Следовательно, первостепенное значение для получения достоверного прогноза о деятельности организации в будущем имеет календарное планирование СМР.

Необходимо также отметить и роль аналогового планирования в процессе построения системы бюджетов. Разработка нового бюджета будет намного менее трудоемка, а сам бюджет будет более достоверным, если в процессе его создания будут учтены недочеты, допущенные при составлении бюджетов прошлых периодов. В этой связи необходим механизм жесткого контроля за исполнение бюджета, который позволял бы проводить анализ отклонений и выявлять их причину, для того чтобы стала возможна оперативная корректировка

бюджетных планов, составленных для будущих периодов [9, 28].

Особенности бюджетного процесса на строительном предприятии и факторы, их обуславливающие, изображены на (рис. 4) [17, 27]. Для формирования финансовой структуры строительной организации необходимо остановиться на изучении ее организационной структуры, поскольку именно руководители структурных подразделений являются лицами, ответственными за формирование конечных результатов деятельности фирмы. Таким образом, финансовая структура любой строительной организации, а именно совокупность центров ответственности различных видов и связей между ними, во многом будет обусловлена функциями соответствующих структурных подразделений в рамках существующей организационной структуры предприятия.

Основными отделами (группами) и службами в аппарате управления крупными производственными структурами в строительстве являются плановый, производственный, технический, сметно – договорной, служба материально-технического обеспечения и производственно-технологической комплектации, отдел или группа труда и заработной платы, диспетчерская служба, службы главного технолога, главного механика, транспортная служба.

В средних и относительно небольших строительно-монтажных организациях создаются те же отделы и службы, но меньшей численности. При этом ряд функций управления может выполняться и одним специалистом, а отделы могут формироваться комплексными с возложением на них большего числа функций. Например, в относительно небольших строительных фирмах может быть единый планово-производственный отдел, который может выполнять функции по заключению договора подряда, календарному планированию производства работ, определению потребности строительных объектов в материалах. Также в одном отделе (службе) могут быть соединены – экономическое планирование, учет и финансовая деятельность.



Рисунок 4 – Особенности бюджетного процесса строительного предприятия

Руководство производством при этом может осуществляться непосредственно руководителем строительной организации через производителей работ, мастеров, руководителей строительством объектов.

В каждой конкретной строительной – монтажной организации имеется своя специфика, определяющая состав и численность служб аппарата ее управления. Вместе с тем следует исходить из того, что в любой достаточно крупной организации все функции управления сконцентрированы в пяти основных блоках.

В первый блок входят службы по инженерно-организационной подготовке и совершенствованию производства.

Во второй блок входят службы оперативного управления производством.

В третий блок входят службы по осуществлению текущего и перспективного экономического планирования производственно-хозяйственной деятельности, экономическому анализу этой деятельности, учету материально-технических и финансовых ресурсов.

Службы материально – технического обеспечения и производственно-технологической комплектации участков производства составляют четвертый блок.

Службы комплектации, подбора, обучения и повышения квалификации кадров – пятый блок.

В их внутренних производственных структурах все основные службы аппарата управления, как правило, могут быть сосредоточены в трех основных блоках: блоке оперативного управления производством, блоке подготовки производства и блоке материального обеспечения и комплектации строительных объектов.

Относительно небольшие, средние по масштабам деятельности строительно-монтажные организации также исходят из распределения всех функций управления указанные пять блоков. Но в целях сокращения численности аппарата управления и повышения корпоративности и надежности управления отдельные блоки могут быть объединены, в частности блоки подготовки и оперативного управления производством.

Каждый из блоков в структуре аппарата управления строительно-монтажной организацией может представлять собой комплексный отдел, осуществляющий всю совокупность возлагаемых на него функций, или несколько отделов, групп в зависимости от объема и трудоемкости выполнения функций.

Одновременно с определением состава отделов или групп в аппарате управления определяют также численность работников и круг выполняемых ими работ.

Важное место при проектировании и организации работы аппарата управления занимает взаимная увязка деятельности функциональных отделов, групп и отдельных работников. Практически это находит свое выражение в разработке и утверждении положений об отделах и группах и должностных инструкций.

Совершенствование организационной структуры управления строительным производством способствует снижению трудоемкости выполнения функций управления и снижению численности аппарата управления. Это связано в первую очередь с применением компьютерной техники и соответствующих программных продуктов для сбора, хранения и обработки необходимой информации, составления учетных, отчетных и распорядительных документов.

Сначала необходимо определить центр инвестиций, то есть подразделение, ответственное за эффективность использования полученной в рамках текущей деятельности прибыли. На практике, в большинстве случаев, центром инвестиций назначается само предприятие в целом, так как только его руководство определяет инвестиционную политику, структуру и величину основных средств и контролирует финансовое состояние компании в целом. Ответственность за деятельность предприятия включает в себя и контроль текущей деятельности, поэтому чаще всего данный центр определяется как центр прибыли и инвестиций.

В состав центра прибыли и инвестиций входят выделенные центры доходов и центры затрат. При наличии структурных подразделений, ответственных за финансовый результат по отдельным видам бизнеса (например, производственные предприятия, входящие в холдинг, имеющие обособленные

рынки сбыта, собственных поставщиков, самостоятельно определяющие политику ценообразования, но не принимающие решения по инвестированию полученной в результате текущей деятельности прибыли), в одном ряду с центрами доходов и центрами затрат формируют центры прибыли. Центры прибыли могут быть сформированы не только на базе обособленного структурного подразделения, но и в составе нескольких структурных единиц различных подразделений компании, находящихся в рамках одной технологической или продуктовой цепи. Далее в составе такого центра прибыли выделяются свои, подчиненные ему центры дохода и центры затрат. Последующее выделение центров зависит от сложности организационной структуры и необходимости делегирования полномочий (например, в составе центра затрат могут быть выделены нижестоящие по структуре центры затрат).

Таким образом, выстраивается иерархия центров финансовой ответственности, определяющая финансовую структуру компании. Сформированный набор центров ответственности и их иерархия закрепляется внутренним регламентным документом – «Положением о финансовой структуре компании», который включает в себя описание типов ЦФО, их состав и иерархию, полномочия руководителей, порядок исчисления (планирования и учета) финансовых результатов деятельности на основе применения системы ключевых показателей. Этот документ разрабатывается финансовым директором (либо подразделением, подотчетным ему) и утверждается генеральным директором (президентом) компании. Руководители структурных подразделений наделяются правом вносить предложения по изменениям и дополнениям в данный документ.

Применительно к строительной организации, центром доходов, очевидно, будет являться подразделение, руководитель которого ответственен за получение выручки от оказания услуг, т. е., согласно рассмотренной организационной структуре – маркетинговый отдел, или отдел продаж.

Центры затрат строительной организации можно разделить на следующие группы:

1 Центры управленческих затрат. Руководители данных центров ответственны за затраты, понесенные предприятием на обслуживание и управление производством работ. Применительно к строительной организации центрами управленческих затрат являются руководители структурных подразделений предприятия, контролирующие расходы, связанные с выполнением подотчетных им отделов своих функций.

2 Центр закупок. Руководитель данного центра ответственен за своевременное снабжение производства необходимыми ресурсами. Он непосредственно отвечает за расходы предприятия на обеспечение процесса производства всеми необходимыми материалами и средствами труда. Применительно к строительной организации центром закупок будет являться отдел материально-технического снабжения.

3 Центры производственных затрат. Производственные затраты организации связаны либо с обеспечением вспомогательного производства, продукция которого может быть использована как для нужд основного производства, так и для продажи, либо с обеспечением основного производства.

Руководитель центра затрат по вспомогательному производству отвечает за все понесенные предприятием затраты по подотчетному ему участку. Применительно к строительной организации таким центром может выступать руководитель цеха по производству вспомогательных материалов или любого другого объекта вспомогательного производства. Кроме того, данный центр может рассматриваться и в качестве центра дохода, поскольку произведенная им продукция может быть использована и для продажи.

Руководитель центра затрат по основному производству отвечает за затраты предприятия по вверенному ему объекту. Применительно к строительной организации, центром затрат по основному производству является руководитель производства конкретного объекта – прораб.

Финансовая структура строительного предприятия, таким образом, может быть представлена в виде следующей схемы (рис. 5) [21, 24, 37].

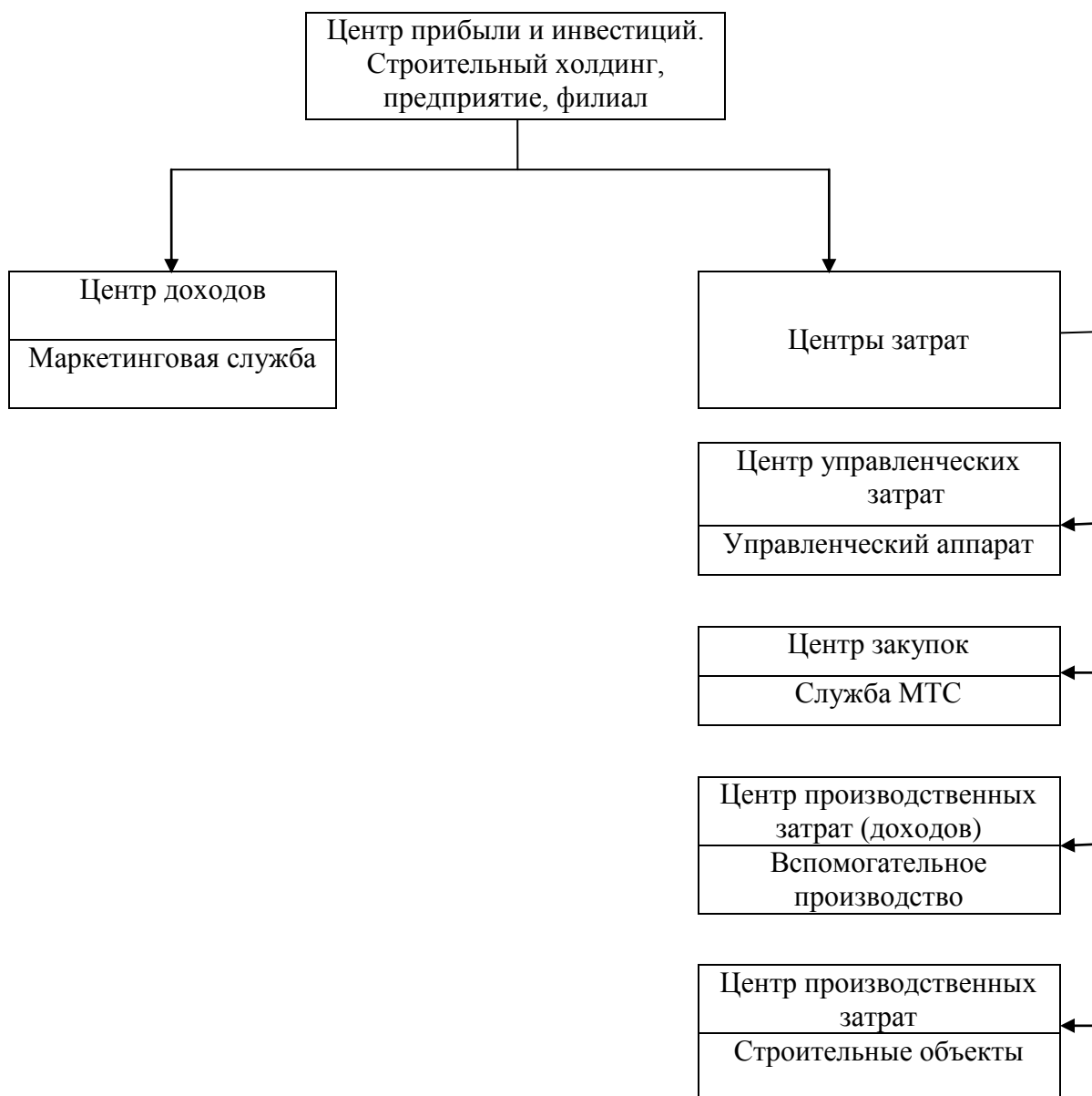


Рисунок 5 – Финансовая структура строительной организации

Организация управленческого учета на основе предложенной финансовой структуры строительной компании позволяет децентрализовать управление затратами и доходами предприятия, осуществлять их мониторинг на всех уровнях управления, вести контроль за расходами с учетом специфики деятельности каждого подразделения, а также выявлять ответственных лиц с целью идентификации отклонений от запланированных показателей для установления



сбалансированного функционирования организаций и повышения экономической эффективности их хозяйствования.

### 1.3 Организация бюджетного процесса на производственном предприятии

Организацию бюджетного процесса рассмотрим на примере производственного предприятия, функционирующего в сфере строительного производства. Для построения системы бюджетов в организационной структуре предприятия необходимо выделить тех отделов, задачи которых непосредственно связаны с финансовым планированием. В процессе построения системы бюджетов должны участвовать структурные подразделения, выполняющие следующие функции:

1 Планирование физических объемов производства работ по плановым периодам.

2 Планирование объема затрат ресурсов, подлежащих использованию в процессе производства работ.

3 Определение стоимости ресурсов, подлежащих использованию в процессе производства работ, в денежном выражении.

4 Планирование основных показателей финансово – хозяйственной деятельности.

Названные задачи являются основными критериями участия структурного подразделения в процессе построения системы бюджетов. Каждый из отделов строительной организации (либо должностных лиц), обеспечивающий выполнение этих функций, автоматически будет вовлечен в процесс бюджетирования, поскольку по роду выполняемых задач окажется источником формирования исходных данных для системы бюджетов. Согласно описанной производственно-технической;

– сметно – договорной;

– материально – технического снабжения;

- планово-экономический;
- бухгалтерия.

Строго говоря, каждый отдел строительной организации, так или иначе, является участником бюджетного процесса (рис.6), поскольку непосредственно вовлечен в текущую деятельность фирмы, а значит прямо или косвенно оказывает определенное влияние на формирование конечных финансовых результатов работы предприятия. Однако перечисленные выше отделы определяют не только исходные данные для формирования плановых показателей, но и обуславливают структуру, содержание и основные параметры системы бюджетов.

Рассмотрим функции каждого из названных подразделений в процессе. Производственно – технический отдел ведет подготовку производства; направляет, систематически контролирует и регулирует производственную деятельность строительного-монтажных управлений и участков, своевременный ввод в действие мощностей и объектов; в соответствии с технологической последовательностью увязывает сроки выполнения работ строительными управлениями и субподрядными организациями; составляет графики строительства и обеспечения его материально-техническими ресурсами; принимает от заказчиков проектно-сметную документацию, контролируя ее своевременное поступление, комплектность и качество; обеспечивает технической документацией СУ и субподрядные организации; разрабатывает с участием других подразделений треста планы технического развития и организационно – хозяйственные мероприятия; проводит мероприятия по применению прогрессивных конструкций и эффективных материалов; осуществляет техническую информацию; руководит рационализаторской и изобретательской работой в организации.

Важность деятельности ПТО для построения системы бюджетов заключается в утверждении производственной программы на горизонт планирования.

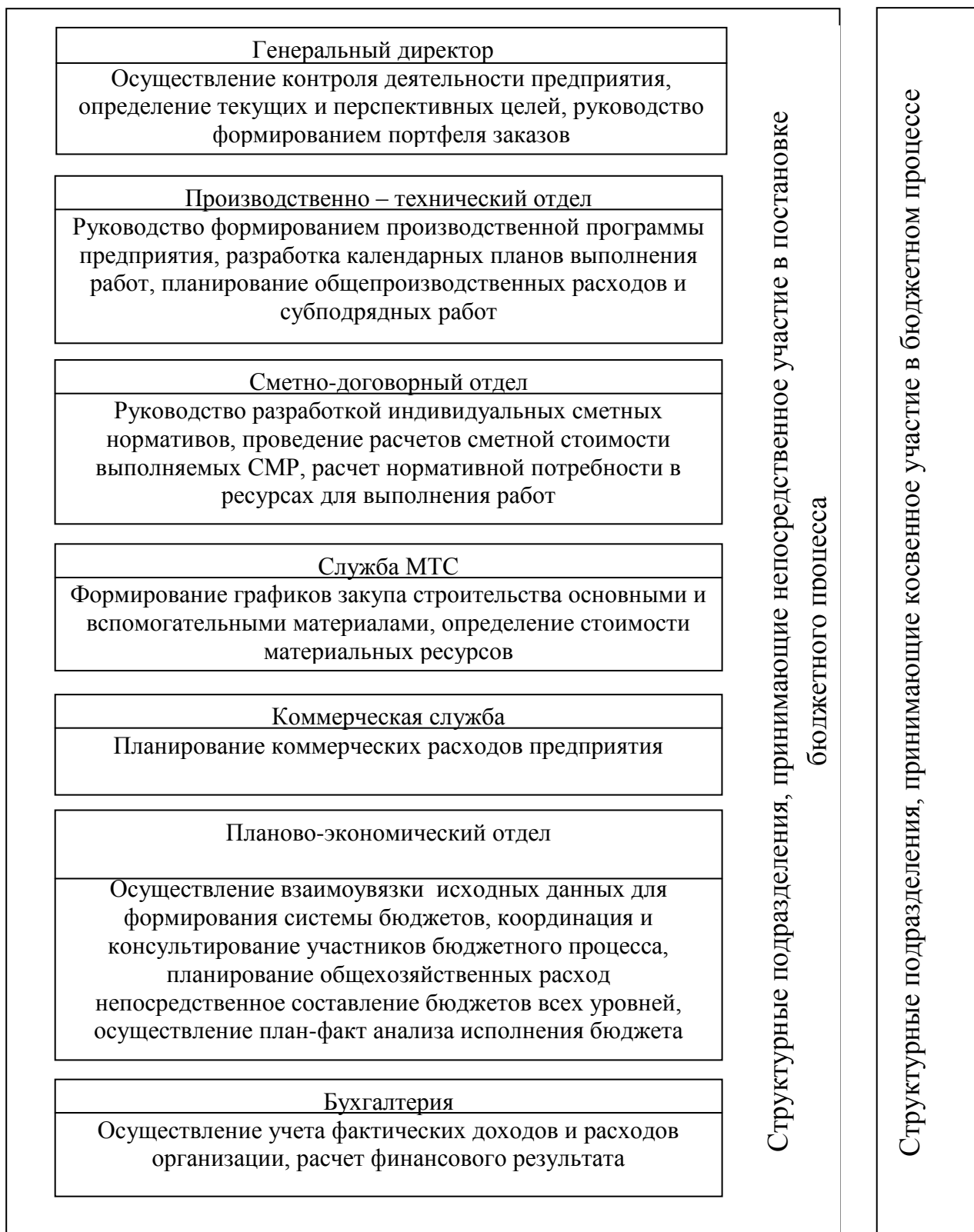


Рисунок 6 – Участники бюджетного процесса строительного предприятия

Сметно – договорный отдел рассматривает и согласовывает сметную документацию, контролирует ее поступление; оформляет договоры подряда и субподряда, контролирует их выполнение и предъявляет санкции при нарушении договоров; контролирует правильность расчетов с заказчиками и субподрядчиками за выполненные СМР; следит за правильным применением поставщиками оптовых цен на промышленную продукцию; разрабатывает планово-расчетные цены на материалы и услуги для подразделений предприятия.

Сметно – договорный отдел на основании утвержденной производственной программы рассчитывает размер выручки и затрат организации на горизонт планирования.

Отдел материально – технического снабжения организует получение, доставку и хранение материалов, деталей, конструкций, оборудования, инструмента, спецодежды и инвентаря.

Отдел МТС на основании существующей потребности в материалах определяет прямые материальные затраты и составляет график закупа материалов.

Планово – экономический отдел составляет проекты перспективных, годовых и оперативных планов подрядных и субподрядных работ; планы деятельности предприятий и хозяйств строительной организации; доводит плановые задания до исполнителей, организует учет их выполнения и составляет отчет; согласовывает с заказчиками внутривозрастные титульные списки; осуществляет экономический анализ производственно-хозяйственной деятельности и разрабатывает предложения по повышению эффективности работы строительной организации. Планово-экономический отдел является центром формирования бюджетов различных уровней. В функции планово-экономического отдела входит увязка исходных данных, поступающих из других структурных подразделений с целью составления бюджетов всех уровней.

Бухгалтерия осуществляет бухгалтерский учет хозяйственной деятельности, контроль за правильным расходованием материальных ценностей и

денежных средств. На основании данных бухгалтерии проводится план – факт анализ исполнения бюджета.

Сроки разработки и согласования основных документов для составления системы бюджетов могут варьироваться, в зависимости от объема работ подлежащих исполнению и будут устанавливаться каждой строительной организацией индивидуально.

Вышеназванные особенности деятельности строительного предприятия обуславливают следующие этапы бюджетного процесса (рис. 7) [13].

1 Формирование портфеля заказов организации. На данном этапе происходит анализ коммерческих предложений, направляемых организациями-заказчиками в строительную организацию и принятие решения о целесообразности заключения договора подряда.

2 Формирование производственной программы. Исходя из существующего портфеля заказов, формируется производственная программа строительной фирмы, включающая перечень объектов (работ), подлежащих выполнению и основные параметры объемов производства с учетом производственной мощности организации.

3 Сбор исходных данных для разработки системы бюджетов. На данном этапе происходит оформление исходных данных для системы бюджетов в специальные формы, которые подаются структурными подразделениями в бюджетный центр.

4 Формирование системы бюджетов. Данный этап подразумевает непосредственную разработку системы бюджетов планово-экономическим отделом.

5 План – факт анализ исполнения бюджета. Заключительный этап бюджетного процесса предполагает сопоставление фактических данных о деятельности предприятия с плановыми показателями системы бюджетов и принятие на основе данного анализа управленческих решений.

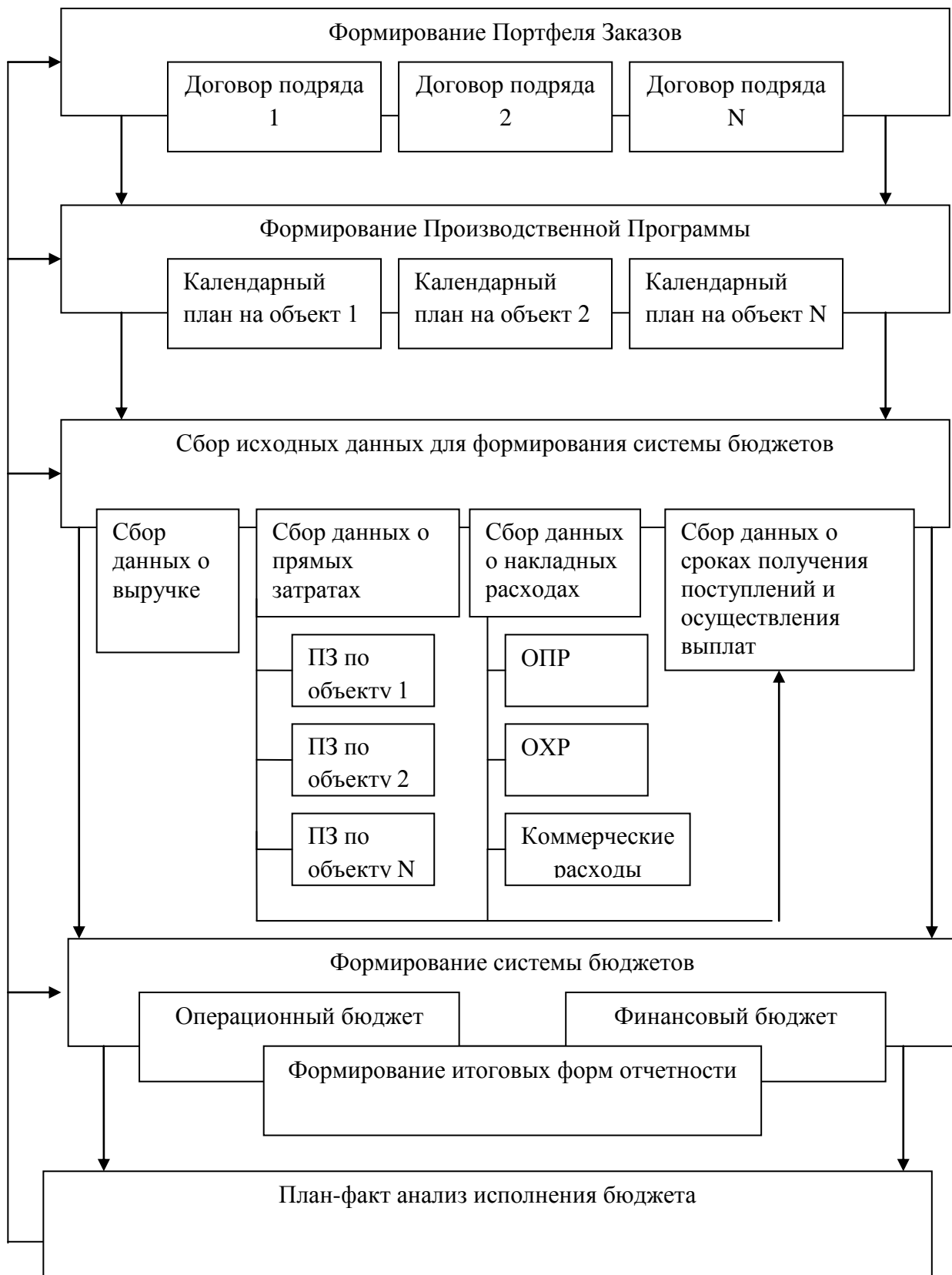


Рисунок 7 – Этапы бюджетного процесса строительного предприятия

## Выводы по разделу один

Проведенный в первой главе анализ теоретических аспектов процесса бюджетирования, как технологии управления, позволил сделать следующие выводы.

1 Система управления бюджетированием представляет собой регламент взаимодействия служб аппарата управления и структурных подразделений, закрепляющий в соответствующих внутренних нормативных актах и инструкциях обязанности каждого подразделения на каждой стадии бюджетного процесса.

2 Для производственного предприятия, функционирующего в сфере строительного производства, отправной точкой для составления общего бюджета является бюджет выполнения объемов работ. Данный вывод справедлив, поскольку, фактически, бюджет производства в рамках договора подряда для строительной организации выполняет ту же функцию, что и бюджет продаж для промышленной организации – соответствует конечной цели деятельности организации и определяет дальнейшие действия организации по достижению поставленных задач.

3 Бюджет производственного строительного предприятия носит индикативный характер, т. е. при любом изменении в производственной программе возникают соответствующие изменения в системе бюджетов. Горизонтом планирования строительной организации в таких условиях будет выступать максимальный срок, на который возможен прогноз производственной деятельности.

4 На основе выявленных особенностей деятельности производственного строительного предприятия разработан алгоритм бюджетного процесса.

## 2 МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ФОРМИРОВАНИЮ ПОРТФЕЛЯ ЗАКАЗОВ И ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ПРОГРАММЫ

### 2.1 Экономическое обоснование для формирования портфеля заказов производственного предприятия

Современные российские предприятия находятся в условиях, когда стабильность их функционирования зависит от гибкости управленческой структуры. Практические акценты управления смещены сегодня с внутрифирменных процессов на межфирменные компромиссы, эффективность функционирования компаний во многом определяется ситуацией на рынке заказов, а формирование портфеля договоров служит основным звеном производственной деятельности, как на промышленных предприятиях, так и в строительных фирмах. Основное внимание руководителей в этом аспекте обращено на строительный рынок, быстроменяющаяся обстановка на котором постоянно ставит новые задачи и заставляет вести постоянную конкурентную борьбу за заключение договоров подряда. Строительная компания в условиях свободы выбора стремится найти для себя наиболее интересные и перспективные объекты строительства, которые гарантировали бы получение максимальной прибыли и в наибольшей степени соответствовали бы специализации фирмы, ее территориальному размещению и стратегическим целям развития. Одновременно с этим компаниям необходимо стремиться к обеспечению непрерывности процессов возведения объектов как основы сохранения своего потенциала и сбалансированности производственной программы по группе проектов. Неповторимость заказов на строительные работы и индивидуальность объемно-планировочных и конструктивных решений объектов не позволяют жестко регламентировать систему управления строительным производством и заставляют искать пути наиболее безболезненной адаптации к условиям подрядного рынка. В связи с этим отбор договоров становится задачей, требующей от строителей не



только принятия решений на основе проведенного анализа рынка и возможностей фирмы, но и определения своей способности бороться за возможные договора.

Первым шагом к разработке системы бюджетов на строительном предприятии является анализ существующего портфеля заказов организации. Рассмотрим методику формирования портфеля заказов фирмы [7,10, 14].

Очевидно, что на данном этапе руководство предприятия заинтересовано в наибольшей степени в том, чтобы заключенный им с заказчиком договор подряда принес максимальную прибыль. Для любой подрядной организации основным гарантом прибыльности на этапе заключения договора является сметная стоимость проектных работ, в составе которой заложены как расходы, так и прибыль организации – подрядчика. Соответственно, заказчик со своей стороны стремится к уменьшению величины сметной стоимости для минимизации своих расходов. Для подрядчика на этапе заключения договора, таким образом, первостепенной задачей становится достоверный прогноз расходов, необходимых для выполнения работ, а следовательно, и оценка сметной стоимости для определения прибыли как разницы между этими величинами. Уникальность определения стоимости работ в строительстве заключается в системе сметного ценообразования на основании регламентированных норм и расценок для определения сметной стоимости выполнения работ.

При заключения договоров подряда сметная документация не является обязательной, обязательен лишь протокол соглашения о договорной цене. Однако заказчик имеет право затребовать сметную документацию в любой форме, с любой степенью детализации. Большинство заказчиков предпочитает пользоваться таким правом практически во всех случаях, особенно, когда заказчик – государственная организация.

Основой финансовой части абсолютного большинства договоров подряда являются сметные расчеты стоимости работ, составленные согласно утвержденным нормативам расхода различных видов ресурсов на конкретные виды работ, выполняемых в строительном производстве и их расценкам.

Очевидны неоспоримые достоинства такой системы ценообразования, заключающиеся в значительном снижении трудоемкости выполнения плановых расчетов и относительно точном прогнозе затрат организации на выполнение работ, разработать, который, становится возможно уже на стадии рассмотрения проектной документации.

Выбор метода составления сметной документации законодательством не регламентируется и осуществляется в каждом конкретном случае в зависимости от условий договора (контракта) и общей экономической ситуации. Наиболее перспективным считается ресурсный и ресурсно-индексный методы, однако, в настоящее время в строительстве преобладает базисно-индексный метод, поскольку он в значительной степени снижает трудоемкость составления сметы. Однако, с точки зрения планирования, более приближенным к реальности является прогноз, полученный ресурсным методом, поскольку он позволяет учитывать затраты организации в текущем периоде в реальной экономической ситуации.

Как уже было отмечено ранее, первостепенной задачей строительной организации на этапе заключения договора является оценка его прибыльности. Необходимо также уточнить, что указанное в смете значение, сметной прибыли, полученное в процентах от фонда оплаты труда не может быть принято за основу составления прогноза прибыли. Очевидно, что реальная прибыль организации может быть найдена как разность между сметной стоимостью выполняемых работ (которая фактически выступает как показатель выручки от реализации работ) и всеми расходами организации, связанными с выполнением договорных обязательств. При этом значение сметной стоимости определяется в проектно-сметной документации по одному из вышеназванных методов, т.е. на стадии согласования договора организация фактически располагает сведениями о выручке, которую получит в результате выполнения обязательств по договору. Сметная стоимость закрепляется в договоре и не подлежит дальнейшему пересмотру (возможно только заключение дополнительных соглашений, которые,

по сути, становятся дополнительной сметой). Однако расходы организации, связанные с выполнением работ, не могут быть достоверно спрогнозированы на стадии заключения договора. Это связано, в первую очередь, с несовершенством системы и методов сметного ценообразования, которое в результате затрудняет получение достоверного прогноза расходов. Базисно-индексный метод может быть рассмотрен лишь как приближенный метод определения затрат, поскольку для моделирования реальных условий функционирования фирмы (а именно местоположения и времени) используется ряд статистических коэффициентов, которые позволяют получить лишь примерную величину расходов. Ресурсный метод более точен, но и он может рассматриваться только как приближенный, поскольку даже при составлении расчетов в текущих ценах приходится оперировать усредненными нормативами расхода ресурсов для каждого конкретного вида работ, утвержденными Госстроем РФ. На практике же зачастую меняются не только нормативы расхода ресурсов на конкретный вид работы, но и непосредственно номенклатура ресурсов, используемых для осуществления работ. Возникает объективное противоречие: с одной стороны, сметная стоимость, закрепленная в договоре, является суммой произведений проектных объемов работ на соответствующие им единичные расценки; с другой стороны, эти единичные расценки являются суммой произведений норм расходов ресурсов, необходимых для выполнения единицы работ, на соответствующие цены. Таким образом, заказчик оплачивает подрядчику стоимость ресурсов, которые подрядчик, возможно, и не задействует в строительстве. Такая ситуация является достаточно распространенной и, как правило, устраивает обе стороны договорных отношений. Но при этом совершенно очевидно, что планирование будущих расходов строительной организации на основе имеющейся нормативной базы сметного ценообразования невозможно.

Таким образом, на этапе рассмотрения возможных договоров подряда первостепенным становится вопрос о нахождении метода прогнозирования расходов, связанных с исполнением договорных обязательств. Разработав

методику планирования расходов, организация сможет на этапе рассмотрения договора оценивать перспективность участия в данном договоре подряда и принимать более обоснованные управленческие решения в вопросах согласования сметной стоимости с заказчиком.

Как было отмечено выше, строительной фирме для построения системы бюджетирования и предвидения финансового результата участия в конкретном договоре подряда необходим инструмент прогнозирования будущих расходов. При этом необходимо учесть объективно существующие условия деятельности фирмы, а именно необходимость при принятии решения о целесообразности вступления в договорные отношения основываться на данных проектно-сметной документации, разработанной в соответствии с существующими нормативными документами. Как было доказано выше, на основании таких данных невозможно получить точный прогноз будущих расходов. На практике руководители, принимая решение об участии в конкретном договоре подряда, зачастую, руководствуются в большей степени личным опытом заключения договоров подряда, предполагавших выполнение аналогичных работ. Таким образом, оценка будущих расходов делается на основании экспертного метода в сочетании с аналоговым планированием. В этом случае достигается основная цель анализа договорных обязательств, а именно обоснование целесообразности участия в договоре подряда на основе сравнения будущей выручки и затрат. Однако, для построения системы бюджетирования данный метод также непригоден, поскольку не позволяет соотнести будущие затраты и выручку с периодами планирования, и имеет достаточно субъективное обоснование.

На основе вышесказанного можно сделать вывод, что методика прогнозирования расходов должна быть, во-первых, основана на той же системе показателей, что и методика сметного ценообразования. Данный вывод очевиден с точки зрения необходимости адаптации входных данных, получаемых на основании проектно – сметной документации (а именно видов работ, подлежащих исполнению, нормативов расходов ресурсов, единиц измерения и т. д.) для

построения системы бюджетов. Во-вторых, методика должна учитывать индивидуальные особенности строительной организации, поскольку лишь в этом случае прогноз расходов окажется достоверным.

Учитывая эти положения, логичным является создание сборника или справочника индивидуальных единичных расценок по видам работ, выполняемых данной организацией. Очевидно, что в этом случае будут выполняться заданные выше условия: станет возможным расчетное обоснование прогноза расходов с учетом индивидуальных особенностей строительной организации в форме, не требующей значительной трансформации исходных данных сметы. Рассмотрим общие принципы составления такого справочника.

На первом этапе необходимо определить перечень работ, выполняемых организацией. Более конкретно сформулировав задачу, необходимо на основании существующей кодировки работ по шифрам, приведенных в сборниках расценок создать список шифров работ, выполняемых данной организацией.

Второй этап заключается в формировании индивидуальных расценок на каждый вид работы. На данном этапе наиболее важным представляется учет всех видов ресурсов и определение норм их расхода, необходимых для выполнения единицы работ. Для каждого вида работы, в соответствии с технологическими особенностями его выполнения в данной строительной организации, определяется перечень всех используемых в процессе работы материальных ресурсов, затрат труда рабочих – строителей и решается вопрос об использовании для выполнения данной работы машин и механизмов. Фрагмент индивидуального справочника норм расхода ресурсов представлен в таблице 1.

Наиболее сложным и важным вопросом является установление индивидуальных норм на выполнение единицы работ. Вновь созданная строительная организация, не имеющая опыта выполнения тех или иных видов работ, естественно, не может самостоятельно справиться с задачей установления этих норм. В данном случае, следует обратиться к тем же сборникам единичных расценок и рассмотреть нормативы расхода ресурсов, предлагаемые ими.

Обязательным условием является то, что данные ресурсы действительно окажутся задействованы в процессе производства работ. В дальнейшем данные норм будут корректироваться в зависимости от изменений технологии выполнения работ и условий деятельности фирмы. Корректировка норм будет происходить на основании данных, полученных в результате анализа величины потребленных ресурсов на выполненный объем каждого вида работ.

Таблица 1 – Фрагмент индивидуального справочника норм

Наименование работы	Шифр работы	Вид ресурса	Норма расхода ресурса	Единица измерен.
Трубопроводы спринклерных установок побудительные из стальных труб, монтируемые из готовых узлов, диаметр условного прохода, мм: 100, м	Ц12-08-002-3	Затраты труда рабочих строителей (ср. р.= 4)	1,81	ч / ч
		Затраты труда машинистов	0,1271	ч / ч
		Краны на автомобильном ходу при работе на монтаже технологического оборудования	0,0181	м / ч
		Лебедки электрические, тяговым усилием 19,62 (2) кН (т)	0,0142	м / ч
		Установки для сварки ручной дуговой (пост. Тока)	0,29	м/ ч
		Компрессоры самоходные с ДВС давл.800 кПа, пр – ть 6,3 м № / мин	0,109	м / ч
		Агрегаты электронасосные 7,2 м <sup>3</sup> /ч	0,0876	м / ч
		Автомобили бортовые г / п до 5 т	0,0181	м / ч
		Электроды д. 5 мм Э42	0,000077	Т
		Вода	0,1	м <sup>3</sup>
Монтаж опорных конструкций: подвесок и хомутов для крепления трубопроводов, Т	Е09-03-039-4	Затраты труда рабочих строителей (ср. разр. = 3,4)	108,89	ч / ч
		Затраты труда машинистов	0,12	ч / ч
		Швеллеры № 40, сталь марки: Ст 0	0.00194	Т
		Болты: строительные с гайками и шайбами	0.022	Т

Следующим шагом является установление цены на единицу ресурса. Очевидно, что стоимость материальных ресурсов будет определяться договорами поставки, заключенными с партнерами фирмы и рыночными ценами на каждый вид материальных ресурсов. Стоимость трудовых ресурсов будет определяться на основании принятой предприятием системы оплаты труда. К примеру, определить стоимость одного человеко-часа можно, разделив общий фонд оплаты труда по конкретному договору подряда на сметную трудоемкость.

На заключительном этапе необходимо определить единичные расценки каждого вида работ, согласно нормативам расхода ресурсов, потребляемых в процессе производства работ и стоимости единицы ресурсов.

В результате, строительная организация получает индивидуальный справочник единичных расценок по видам выполняемых ею работ. Необходимо отметить, что данный справочник предполагает прогнозирование лишь прямых затрат и не учитывает накладные расходы организации, связанные с исполнением договорных обязательств. Таким образом, необходимо также предусмотреть механизм планирования накладных расходов фирмы, связанных с выполнением строительных работ.

Планирование накладных расходов имеет для организации такое же серьезное значение, как и прогноз прямых расходов. Однако если прямые затраты можно легко отнести на конкретный объект, то накладные расходы не всегда можно распределить между всеми объектами. В системе сметного ценообразования величина накладных расходов планируется в определенном процентном отношении от сметного фонда оплаты труда основных рабочих. Безусловно, между этими величинами существует зависимость, однако для построения системы бюджетов данный метод прогнозирования величины накладных расходов не может быть применен, поскольку является приближенным.

В структуре накладных расходов строительной организации можно выделить группу условно – постоянных и условно – переменных накладных расходов. К группе условно – постоянных накладных расходов могут быть, к примеру,

отнесены расходы на оплату труда административно – хозяйственного персонала, почтово-телеграфные расходы аппарата управления, расходы на приобретение канцелярских принадлежностей, амортизационные отчисления по основным фондам, предназначенным для обслуживания аппарата управления и т.п. Данные расходы практически не зависят от объема работ, выполняемых организацией по какому – либо объекту, а следовательно, являются достаточно предсказуемыми. К примеру, накладные расходы, связанные с оплатой труда административно-управленческого аппарата могут быть спрогнозированы согласно утвержденному штатному расписанию, а другие условно – постоянные расходы могут планироваться с помощью конкретных нормативов и методами аналогового планирования. Поскольку данные расходы невозможно отнести к какому-либо одному объекту, руководство организации должно установить определенную базу распределения данных накладных расходов. Оптимальной базой для распределения условно-постоянных накладных расходов может считаться величина сметной стоимости выполнения работ по объекту, поскольку чем выше сметная стоимость, рассчитанная одним из методов сметного ценообразования, тем больше окажется величина разницы между сметной стоимостью и прямыми затратами, которая, в конечном итоге, и является источником покрытия накладных расходов.

К условно – переменным накладным расходам строительной организации могут быть отнесены расходы на проведение геодезических работ, расходы по проектированию производства работ, расходы, связанные с содержанием и ремонтом временных зданий и сооружений, износ и расходы по ремонту инструментов и производственного инвентаря, расходы, связанные с отчислениями от ФОТ основных рабочих и т. п. Данные расходы непосредственно зависят от объемов работ и изменяются прямо пропорционально их величине. Данные расходы являются в значительной мере менее предсказуемыми (за исключением расходов, связанных с отчислениями от ФОТ основных рабочих, которые можно задать единой процентной ставкой к ФОТ) и



их планированию должно уделяться особое внимание.

Для прогнозирования величины условно – переменных накладных расходов организации следует основываться на данных статистического учета зависимости величины условно-переменных накладных расходов от различных параметров производственной деятельности фирмы, например, от объема выполняемых работ, прямых трудовых затрат и т. п. Анализ данной зависимости позволит фирме разработать индивидуальные нормы накладных расходов относительно определенных производственных параметров, для того, чтобы в дальнейшем прогнозировать их величину на конкретный объект производства.

Этапы формирования портфеля заказов строительной фирмы представлен на (рис. 8).

Ознакомившись с данными локальной сметы, предлагаемой заказчиком применительно к конкретному договору подряда, организация осуществляет следующие шаги:

1 Осуществляется оценка предполагаемой выручки. Для этого производится расчет сметной стоимости по одному из общепринятых методов, который в наибольшей степени устраивает заказчика. В результате определяется сметная стоимость работ по данному объекту, которая и выражает выручку подрядной организации.

2 Согласно справочнику индивидуальных единичных расценок и данных проектно – сметной документации о видах и объемах работ, подлежащих исполнению, производится расчет прямых затрат. То есть, предлагаемые к выполнению объемы каждого вида работ перемножаются на соответствующие индивидуальные единичные расценки, результатом чего становится величина плановых прямых затрат.

3 Сопоставляются полученные величины плановой выручки и плановых прямых затрат. Разница между ними отражает плановую сумму прибыли строительной организации за подлежащий выполнению объем работ. При этом необходимо также учитывать и накладные расходы организации,

которые подлежат погашению из этой суммы.

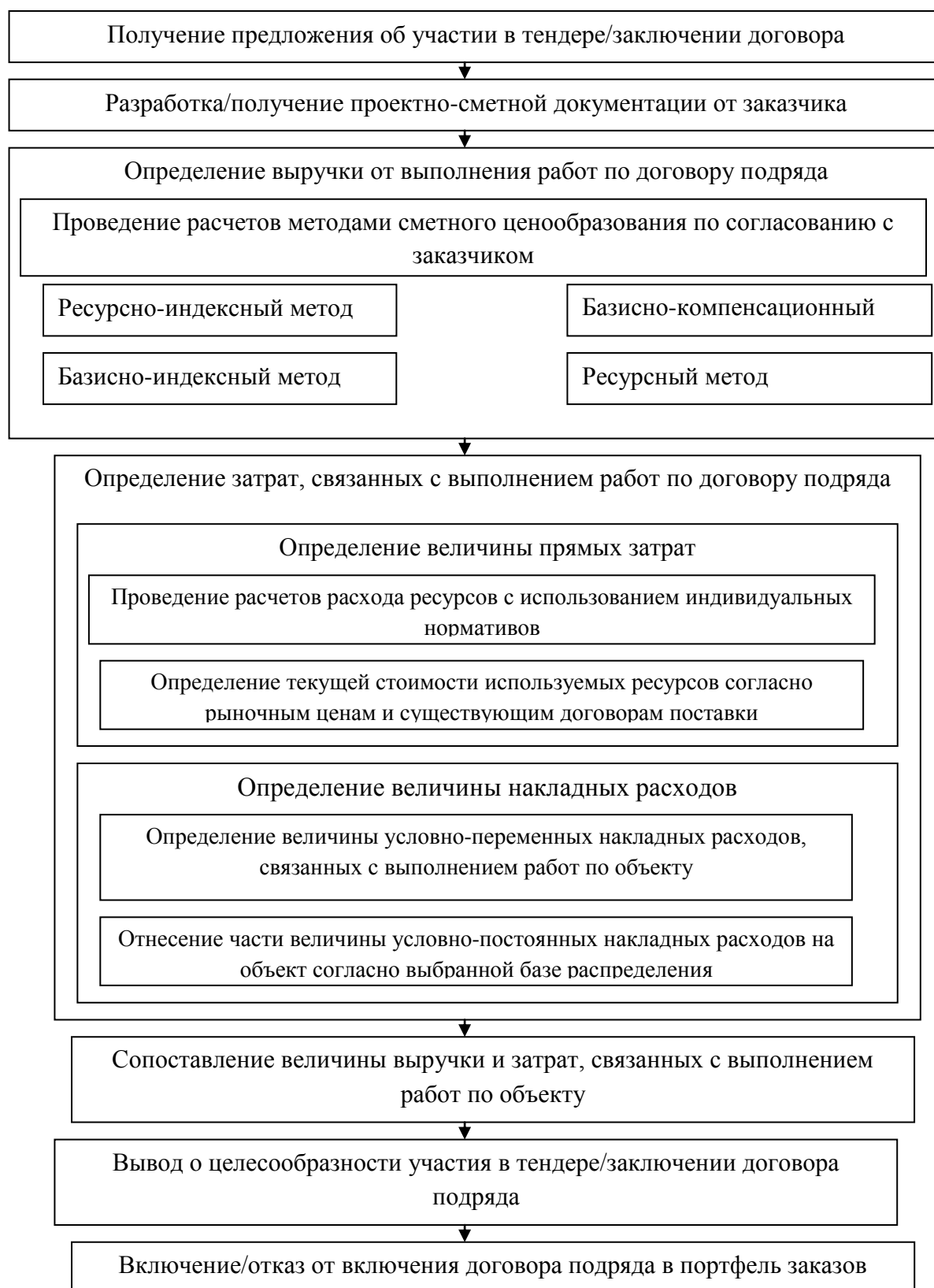


Рисунок 8 – Этапы формирования портфеля заказов строительной фирмы

4 На основании сопоставления выручки, прямых затрат и накладных расходов делается вывод о целесообразности заключения договора подряда.

Применительно к этапу рассмотрения договорных обязательств определение размера плановой прибыли является первичным шагом к выводу о целесообразности заключения данного договора подряда. Однако размер потенциальной выгоды, определенный расчетным путем не может являться единственным необходимым основанием для заключения договора. Обязательным условием является детальное рассмотрение условий договоров подряда, в частности, сроков выполнения работ и условий финансирования их производства. Необходимо рассмотреть договор подряда уже не с позиций его прибыльности для строительной организации, а с точки зрения возможности фирмы выполнить все условия данного договора в срок и с минимальными финансовыми издержками. Лишь когда будет получено подтверждение способности организации удовлетворить всем требованиям данного договора, можно приступать к его юридическому оформлению.

Применение данного подхода к каждому договору подряда позволяет сформировать экономически обоснованный портфель заказов строительной фирмы, соответствующий целям деятельности предприятия на горизонт планирования.

## 2.2 Методические рекомендации по формированию производственной программы предприятия

Механизмы формирования производственной программы подрядной строительной компании в современных условиях имеют определенные особенности, связанные с рыночными механизмами и тенденциями развития строительной отрасли.

Строительная отрасль всегда считалась особенной отраслью народного хозяйства. Строительные объекты сохраняют черты уникальности, даже когда

построены по типовому проекту с использованием готовых сборных конструкций. Даже если строительные конструкции остаются неизменными, один объект отличается от другого месторасположением, характером почв, другими факторами.

В отличие от промышленного производства, команда, строящая объект, это всегда – новая структура, что приводит к определенным организационным особенностям и порождает коммуникационные проблемы, свойственные именно строительной индустрии. На функционирование строительства большое влияние оказывает следующие специфические моменты: большая длительность производственного цикла, влияние климатических факторов, нестабильный состав и качества потребляемых ресурсов, высокая аритмичность, мобильность, многовариантность технологических решений возведения зданий и сооружений, а также сложность в координации деятельности всех участников строительства.

При выполнении строительных договоров в течение нескольких лет производственная программа наполняется из некоторого количества объектов. Их взаимоувязка является основой формирования производственной программы. В условиях непрерывного функционирования рынка подрядов процессы формирования производственной программы приобретают такой же непрерывный характер. При этом подрядная компания должна обеспечивать ритмичности деятельности при соблюдении контрактных сроков выполнения проектов и одновременно с этим следить за динамикой подрядных предложений и тенденциями развития партнерских отношений с окружающими подрядными фирмами.

В настоящее время в условиях относительной стабильности российской экономики перед многими компаниями стала проблема обеспечения роста и развития, очевидные резервы которых кроются в совершенствовании процессов формирования производственной программой.

Строительной организации не безразлично, как выполняется программа. В рыночных условиях она может выжить только при рациональном использовании

своих возможностей. Вместе с тем, параметры реализации каждого проекта должны соответствовать требованиям рынка. Таким образом, компания должна постоянно решать двуединую задачу: заботится о соблюдении требований заказчиков проекта и о ритмичности своей производственной деятельности.

Современные особенности формирования производственной программы основаны на компромиссе взаимоотношений с внешней средой, что особенно важно для строительного комплекса, учитывая традиционное наличие взаимодействия компаний – участников строительного проекта, особенности строительной продукции и неповторяемости строительных объектов. Развитие договорной системы в части непрерывности конкурсных процессов выразилось в настоящее время в усилении роли планирования и определило перспективы развития теоретических основ формирования производственной программы в условиях функционирования рынка подрядов.

Формирование производственной программы строительной компании сегодня зависит от ряда особенностей, заключающиеся в следующем [12]:

- развитие процедур тендерных торгов удлиняют временной промежуток формирования производственной программы, разделяя процессы организации производства на предварительную предконтрактную стадию и послеконтрактную работу;

- непрерывный характер производственно-договорных процессов требует постоянной корректировки производственной программы;

- развитие рынка строительных подрядов предусматривает деятельность по оценке тендерных предложений, которая является основой решений по организации взаимоотношений с внешней средой.

Сегодня, от понимания причин и конкурентных механизмов заключения контрактов, рационального использования методов организации межфирменных взаимоотношений, учета характеристик строительных проектов под воздействием особенности строительной продукции зависит эффективность функционирования строительного комплекса в целом.

Недостаточность известных разработок по совершенствованию процессов формирования портфеля договоров, которые позволили бы повысить эффективность производственно – договорной системы подрядной компании, добиться конкурентных преимуществ и подобрать предпочтительные контракты, достичь стратегических целей предприятия и наладить межфирменное сотрудничество, в целом обуславливают существенную значимость проведения исследований процессов формирования производственной программы, как для развития современных научных основ, так и для практической деятельности компаний строительного комплекса.

Перспективы развития системы формирования производственной программы в современных условиях связаны с вопросами совершенствования анализа ситуации на подрядном рынке для выбора стратегии поведения для составления портфеля договоров, с вопросами определения уровня привлекательности заказов для строительной компании с учетом особенностей ее производственной программы, а также с повышением эффективности планово-договорной деятельности и использования конкурентных механизмов хозяйствования в строительном комплексе.

Переход на рыночные отношения в экономике привел к необходимости перестройки плановых процессов. Рациональное формирование производственной программы является частью основ стабилизации производственной деятельности и базой для организации взаимодействия участников производства на основе оптимизации работ на предконтрактной и контрактной стадиях подрядного производства. Задачи исследования планирования строительного производства переплетаются с задачами анализа контрактной деятельности по всей производственно – договорной системе строительной компании, и являются ведущей частью исследований касающихся методологии разработки и применения организационных методов управления в строительстве с учетом подрядных способов строительства и частных хозяйственных схем.

Производственная программа – развернутый или комплексный план производства или продажи продукции, характеризующий годовой объем, номенклатуру, качество и сроки выпуска требуемых рынком товаров и услуг.

Основу данного плана составляют заключенные предприятием договора с потребителями (сформированный портфель заказов), потребность, спрос на вводимую продукцию (работы и услуги).

Требования, предъявляемые к производственной программе:

- своевременное выполнение заказов (своевременный ввод объектов в эксплуатацию в строительстве);
- производственная программа должна быть напряженной;
- производственная программа должна обеспечить ритмичность работы предприятия в течение года.

Производственная мощность является исходным пунктом планирования производственной программы предприятия. Она отражает потенциальные возможности объединений, предприятий, цехов по выпуску продукции. Определение величины производственной мощности занимает ведущее место в выявлении и оценке резервов производства.

Под производственной мощностью строительно – монтажной организации понимается максимальный объем работ, который может быть выполнен ею в планируемом периоде при данной структуре и наиболее полном использовании трудовых и материально – технических ресурсов на основе передовых методов организации, производства и труда и прогрессивной технологии строительства. Следовательно, величина производственной мощности определяет максимальные возможности строительно – монтажных организаций по выпуску готовой строительной продукции. Эти возможности зависят от механовооруженности труда, уровня использования основных производственных фондов, численности рабочих, уровня квалификации кадров, структуры работ. Эти же факторы влияют и на производственную программу строительно – монтажных организаций. Но в отличие от производственной мощности производственная программа

определяется с учетом реального в планируемом году уровня использования расчетной производственной мощности, т. е. производственная программа всегда меньше производственной мощности на возможный резерв ее роста или улучшения использования.

Производственная мощность может выражаться в натуральных показателях и стоимостных. При однородной структуре работ, выполняемых строительными организациями, производственная мощность может характеризоваться натуральными измерителями объемов выпускаемой ими строительной продукции, например, тыс. м<sup>2</sup> полезной площади в домостроительных комбинатах, тыс. м<sup>2</sup> производственной площади в заводо-строительных комбинатах, тыс. м<sup>3</sup> грунта, разрабатываемых управлениями экскавации ит.д.

Специфика строительной отрасли предопределяет особенности расчета и планирования производственной мощности, которые заключаются в следующем:

1 В большинстве случаев невозможно определить производственную мощность в натуральных показателях, поэтому используются показатели объемов работ в денежном выражении.

2 Сложность в выборе ведущих производственных ресурсов, определяющих величину мощности.

3 Многообразие факторов, оказывающих влияние на величину производственного потенциала.

Планирование производственной мощности должно осуществляться в составе перспективного плана.

Строительная организация, имея в своем распоряжении трудовые, материальные и машинные ресурсы, может выполнить определенный объем строительного-монтажных работ. Изменения в размере ресурсов или уровне их использования неизбежно вызывают изменения в результатах производственной деятельности. Таким образом, строительная организация в каждый плановый период имеет некоторую производственную мощность.



План производства и реализации продукции определяет производственную программу строительной организации и является ведущим разделом в планировании деятельности фирмы. При планировании и анализе производственной программы применяются натуральные и стоимостные показатели. В многономенклатурном производстве суммарный объем продукции нельзя выразить с помощью натуральных измерителей. Для этой цели используются стоимостные показатели. При планировании учитываются 2 категории продукции: готовая и незавершенная.

В составе производственной программы определяются следующие показатели:

- 1 Ввод в действие производственных мощностей и объектов.
- 2 Объем продукции, подлежащей реализации.
- 3 Объем подрядных работ.
- 4 Производство продукции в натуральном выражении объем работ в натуральных единицах.

При планировании производственной программы решается задача составления расписания ведения работ на всех объектах в течение планового периода. При этом следует руководствоваться принципами:

1 В производственную программу должны включаться лишь реальные объекты.

2 Следует предусмотреть концентрацию ресурсов на ограниченном количестве строящихся объектов.

3 Состав объектов должен быть по возможности однородным.

4 Необходимо предусмотреть постоянное наличие задела.

5 Объемы работ, планируемые на год, должны быть увязаны с производственной мощностью строительной организации.

6 Распределение объемов работ в течение года должно быть таким, чтобы обеспечить ритмичность работы предприятия.

7 В производственной программе необходимо обеспечить увязку объемов работ, выполняемых собственными силами и силами субподрядных организаций.

Перечень исходных документов для разработки производственной программы строительной организации:

- 1 Договор подряда на капитальное строительство со всеми приложениями.
- 2 Протоколы – заказы согласования объемов подрядных работ.
- 3 Титульные списки.
- 4 Графики выдачи проектно – сметной документации.
- 5 Графики выдачи в монтаж оборудования и материалов, поставляемых заказчиком.
- 6 Ведомости основных физических объемов работ, подлежащих выполнению в текущем году.
- 7 Расчет мощности.

Важнейший показатель производственной программы – ввод в действие производственных мощностей и объектов. Этот показатель выражает конечные результаты и формируется в виде перечня объектов, подготовленных к выпуску продукции или оказанию услуг, подлежащих к сдаче заказчик в плановом году.

Объем подрядных работ – это сумма объема СМР, выполняемых в течение планового года на всех объектах, включенных в производственную программу:

- 1 Объемработ по генподряду.
- 2 Объем работ, выполняемых собственными силами.

Для определения объема подрядных работ основным документом является календарный график выполнения работ на всех объектах в течение планового года.

При разработке плана подрядных работ необходимо предусмотреть выполнение следующих условий:

- 1 Соблюдение нормативной продолжительности строительства и условий заключения договоров.
- 2 Соответствие годового объема работ, выполненного собственными силами с производственной мощностью организации.
- 3 Равномерная загрузка организации, ее подразделений и производственных

звеньев в течение года.

4 Создание переходного задела на конец года соответственно его нормативному значению.

Планирование объема подрядных работ необходимо для разработки обеспечивающих разделов годового плана, для определения потребности в материальных, технических, трудовых и финансовых ресурсах.

Как уже было отмечено ранее, производственная программа строительного предприятия, действующего в рыночных условиях, не может быть фиксированной, она изменяется в соответствии с портфелем заказов организации. В рамках формирования производственной программы увязываются конкретные сроки выполнения и объемы работ согласно разработанным календарным планам по каждому объекту. При добавлении нового договора подряда в портфель заказов календарный план по добавленному объекту добавляется в производственную программу, в результате чего изменяются основные ее параметры. Такой механизм корректировки производственной программы определяет и изменения в системе бюджетов. При добавлении нового объекта в производственную программу происходит расчет основных бюджетов по новому объекту и консолидация данных по новому объекту в сводном бюджете предприятия.

### 2.3 Построение системы бюджетов предприятия с учетом отраслевой специфики

Планово – экономический отдел является центром формирования системы бюджетов. В функции этого отдела входит анализ и взаимоувязка различных плановых документов, разрабатываемых вышеперечисленными подразделениями компании и формирование на их основе единого бюджета коммерческой организации (рис.9).

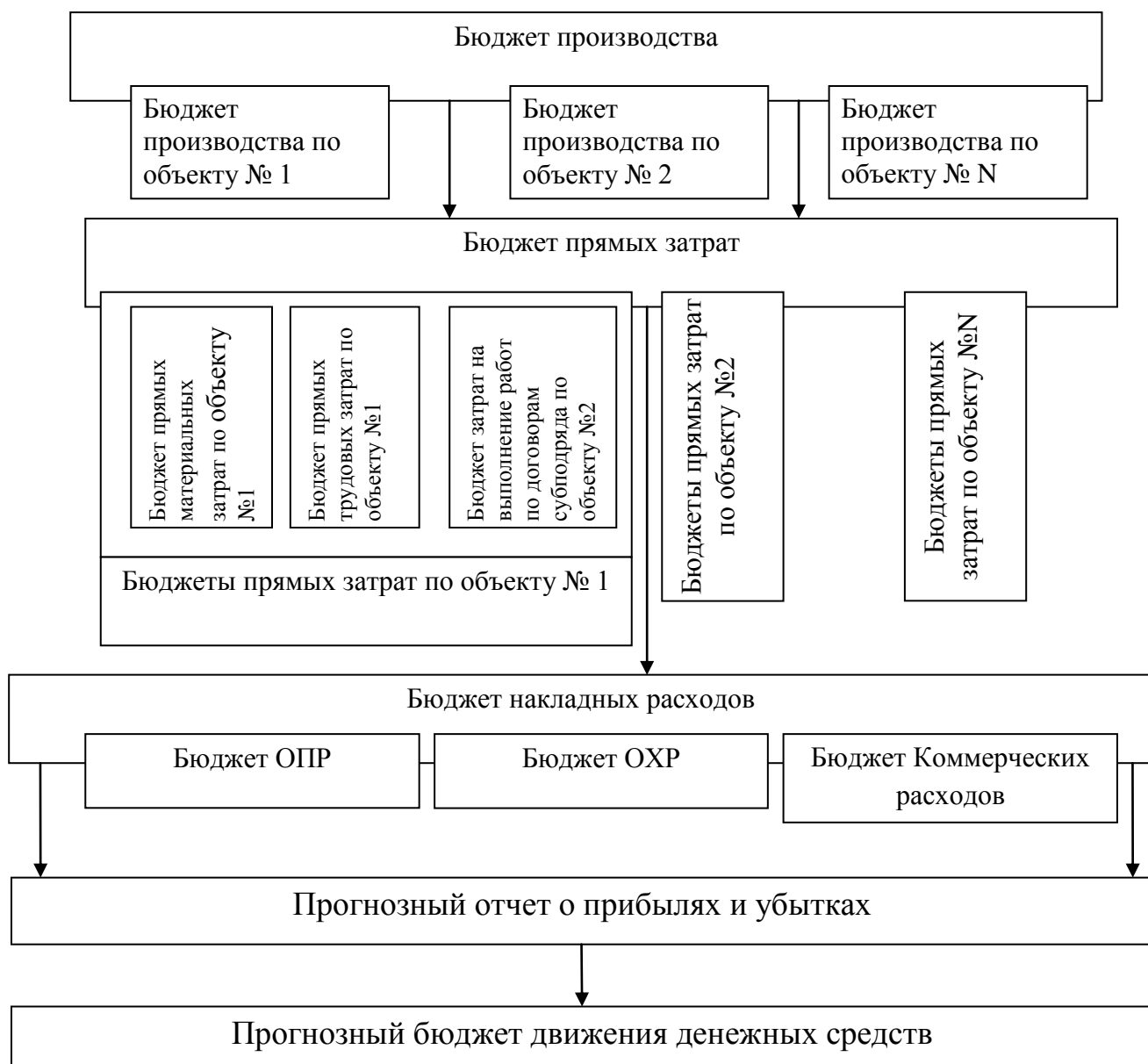


Рисунок 9 – Схема бюджетного процесса

Бюджет производства на строительном предприятии выполняет функции бюджета продаж, так как выручка предприятия зависит от объема выполненных работ за период. Построение бюджета производства на строительном предприятии основано на графике выполнения работ (календарном плане), который отображает последовательность выполнения работ во времени.

Необходимо отметить, что перед тем как приступить к процессу построения бюджета предприятия, нужно чтобы график выполнения работ был утвержден

начальником производственно – технического отдела, начальником службы материально-технического снабжения и начальником планово-экономического отдела.

На основании сметного расчета, проведенного над планируемыми видами работ, можно определить сметную стоимость выполненных работ по периодам, а следовательно – выручку предприятия.

Единый бюджет производства отражает объем выполнения работ по каждому объекту за каждый месяц горизонта планирования и выручку организации по каждому объекту за каждый месяц, а также итоговый показатель общей выручки организации за месяц. Пример бюджета производства предприятия по объектам приведен в таблице 2.

Таблица 2 – Бюджет производства предприятия на 3 квартал 2017 года

Код объекта	Выручка (без НДС), руб.			
	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Итого
Объект №1	1979632	1760997	2242983	5983612
Объект №2	2242983	–	–	2242983
Объект №3	1760997	2242983	–	4003980
Итого	5983612	4003980	2242983	12230575

После того как планово – экономический отдел получит сведения о материальных затратах на период планирования от службы материально-технического снабжения, сведения о стоимости использования машин и механизмов на период планирования и произведет расчет стоимости прямых трудовых затрат, планово – экономический отдел может формировать бюджет прямых затрат. Данный бюджет содержит сводную информацию по статьям прямых затрат по месяцам. Для начала составляются бюджеты прямых затрат по объектам. Пример бюджета прямых затрат по объекту приведен в таблице 3.

Очевидно, что в разработке могут находиться несколько договоров подряда. В этом случае, применительно к ним всем осуществляются абсолютно аналогичные расчеты, начиная с составления календарного плана производстваработ и

заканчивая построением объектных бюджетов с ежемесячной разбивкой. Задача планово-экономического отдела организации усложняется необходимостью увязки обязательств по различным договорам подряда с производственными и финансовыми возможностями организации. С этой целью полученные от подразделений плановые документы могут быть возвращены на переработку в соответствии с реальными возможностями организации. После доработки, эти документы вновь поступают в планово – экономический отдел, где на их основе разрабатываются окончательные варианты объектных бюджетов.

Таблица 3 – Бюджет прямых затрат на 3 квартал 2017 года по объекту № 1

Вид затрат	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Итого
Прямые материальные затраты, руб.	637957	737843	959134	2334934
Прямые трудовые затраты с отчислениями, руб.	425209	333978	428943	1188130
Эксплуатация машин и механизмов, руб.	459576	297423	385849	1 142 849
Итого:	1522742	1369245	1773926	4665913

В дальнейшем происходит формирование единого бюджета производства организации и единого бюджета прямых затрат. Единый бюджет прямых затрат отражает сумму прямых затрат по каждому объекту за каждый месяц горизонта планирования и общую величину прямых затрат организации за месяц.

После составления бюджета прямых затрат необходимо перейти к планированию накладных расходов предприятия. С этой целью все накладные расходы разделяются на 3 группы: общепроизводственные, общехозяйственные и коммерческие. За планированием каждой группы затрат закрепляется ответственное лицо. Коммерческий директор отвечает за планирование коммерческих расходов, начальник производственно-технического отдела отвечает за планирование общепроизводственных расходов, начальник планово-экономического отдела отвечает за планирование общехозяйственных расходов.

Все эти ответственные лица подают в планово-экономический отдел бюджеты затрат по своим направлениям.

При этом необходимо отметить, что планирование накладных расходов, в отличие от прямых затрат осуществляется без привязки к конкретному объекту (договору подряда). Данное обстоятельство является существенным при составлении сводного бюджета строительной организации. Примеры бюджетов накладных расходов приведены в таблицах 4, 5, и 6.

Таблица 4 – Бюджет общехозяйственных затрат на 4 квартал 2017года

Наименование статьи затрат	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
Заработная плата управленческого персонала, с отчислениями, руб.	252 000	226 800	277 200
Подписка, руб.	500	525	551
Канцелярские расходы, руб.	1 000	1 050	1103
Налог на имущество, руб.	-	-	12 600
Амортизация, руб.	21 000	21 000	210 00
Итого:	274 500	228 375	278 854

Таблица 5 – Бюджет общепроизводственных затрат на 3 квартал 2017 года

Наименование статьи затрат	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
Спецодежда, руб.	5 000	5 250	5 513
Инструмент, руб.	15 500	16 275	17 089
Инвентарь, руб.	12 300	12 915	13 561
Итого:	32 800	34 440	36 162

Таблица 6 – Бюджет общепроизводственных затрат на 4 квартал 2017 года

Наименование статьи затрат	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
Товары с логотипом, руб.	1 200	1 260	1 323
Реклама в печатных изданиях, руб.	15 000	15 750	16 538
Итого:	16 200	17 010	17 861

После составления бюджетов общепроизводственных, общехозяйственных и коммерческих расходов составляется сводный бюджет накладных расходов предприятия. Сводный бюджет накладных расходов приведен в таблице 7.

Таблица 7 – Сводный бюджет накладных расходов на октябрь – декабрь 2017 года

Наименование статей затрат	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Итого
Общепроизводственные расходы, руб.	32 800	34 440	36 162	103 402
Общехозяйственные расходы, руб.	274 500	228 375	278 854	781 729
Коммерческие расходы, руб.	16 200	17 010	17 861	51 071
Итого косвенных затрат:	323 500	279 825	332 876	936 201

После составления единого бюджета производства, единого бюджета прямых затрат и бюджета накладных расходов, планово – экономический отдел может перейти к составлению прогнозного отчета о прибылях и убытках. Пример прогнозного отчета о прибылях и убытках приведен в таблице 8.

Таблица 8 – Прогнозный отчет о прибылях и убытках на 4 квартал 2017 года

Наименование статей доходов и затрат	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Итого
Выручка (без НДС), руб.	5 983 612	4 003 980	2 242 983	12 230 575
Итого прямых затрат, руб.	4 665 913	3 143 171	1 773 926	9 583 011
Прямые материальные затраты, руб.	2334934	1 696 977	959 134	4 991 045
Прямые трудовые затраты с отчислениями, руб.	1 497 044	961 281	540 468	2 998 794
Эксплуатация машин и механизмов, руб.	833 935	484 913	274 324	1 593 172
Валовая прибыль по прямым затратам, руб.	1 317 699	860 809	469 057	2 647 564
Рентабельность продаж по валовой прибыли, %.	22,02 %	21,50 %	20,91 %	21,65 %
Итого косвенных затрат, руб.	323 500	279 825	332 876	936 201
Общепроизводственные расходы, руб.	32 800	34 440	36 162	103 402
Общехозяйственные расходы, руб.	274 500	228 375	278 854	781 729
Коммерческие расходы, руб.	16 200	17 010	17 861	51 071
Операционная прибыль, руб.	994 199	580 984	136 180	1 711 363
Рентабельность продаж по операционной прибыли, %.	16,62 %	14,51 %	6,07 %	13,99 %
Налог на прибыль, руб.	238 608	139 436	32 683	410 727
Чистая операционная прибыль, руб.	755 591	441 548	103 497	1 300 636
Рентабельность продаж по чистой операционной прибыли, %.	12,63 %	11,03 %	4,61 %	10,63 %



Составление финансового бюджета предприятия начинается с формирования бюджета денежных поступлений по объектам. Бюджет денежных поступлений по объекту № 1 составляется с учетом полученного аванса по договору строительного подряда в сентябре на сумму 930 000 рублей, включая НДС и в октябре на сумму 1025 000 рублей включая НДС. Оплата выполненных работ производится в следующем месяце, причем в январе 2018 года выплачивается разница между суммой по договору и уже выплаченной суммой денежных средств. После составления бюджета денежных поступлений по каждому объекту строительства в отдельности составляется сводный бюджет денежных поступлений по всему строительному предприятию, куда входит информация о денежных поступлениях по всем объектам строительного предприятия.

Служба материально – технического снабжения формирует график закупок материалов в отдельности на каждый плановый период исходя из сведений о прямых материальных затратах по периодам и стратегии управления запасами на строительном предприятии. В данном примере служба материально-технического снабжения осуществляет закупку материалов необходимых на месяц в предыдущем месяце, чтобы обеспечить необходимый уровень запасов материалов для производства работ на начало месяца. То есть материалы необходимые для осуществления работ в октябре 2017 года должны быть закуплены в сентябре 2017 года и т. д. Оплата материалов, соответственно, производится в том же месяце, когда и производится закупка материалов, то есть если материалы приобретаются в октябре, то они и оплачиваются в октябре. Все расчеты ведутся с учетом налога на добавленную стоимость. После составления графика закупок передает данный график в планово – экономический отдел предприятия (ПЭО) для составления бюджета движения денежных средств строительного предприятия. Пример графика закупок материалов на объект № 1 на период сентябрь 2017 года – ноябрь 2018 года приведен в таблице 9.

Таблица 9 – График закупа материалов на период сентябрь 2017 года – ноябрь 2018 года по объекту № 1

Наименование показателя	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Итого
Потребность в материалах, руб.	–	637 957	737 843	959 134	2 334 934
Оплата материалов, руб.	637 957	737 843	959 134	–	2 334 934
НДС, руб.	114 832	132 812	172 644	–	420 288
Оплата материалов с НДС, руб.	752 789	870 655	1 131 778	–	2 755 222

Начальник производственно – технического отдела передает в планово-экономический отдел график выполнения субподрядных работ, их стоимость и порядок оплаты в отдельности по каждому объекту и плановым периодам. В данном примере оплата субподрядных работ осуществляется в периоде предшествующем периоду, в котором они будут выполнены. Все расчеты приводятся с учетом налога на добавленную стоимость. К субподрядным работам были отнесены работы связанные с эксплуатацией машин и механизмов, то есть в примере предполагается, что строительная организация не имеет своей строительной техники вовсе, и поэтому вынуждена арендовать технику у сторонних юридических лиц. Пример графика оплаты субподрядных работ приводится в таблице 10.

Таблица 10 – График оплаты субподрядных работ на период сентябрь 2017 года – ноябрь 2017 года по объекту № 1

Наименование показателя	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Итого
Потребность в субподрядных работах, руб.	–	349 022	210 589	274 324	833 935
Оплата работ, руб.	3490 22	210 589	274 324	–	833 935
НДС, руб.	62 824	37 906	49 378	–	150 108
Оплата работ с НДС, руб.	411 846	248 495	323 702	–	984 043

Планово – экономический отдел составляет график выплаты заработной платы основным рабочим. Заработная плата и налоги выплачиваются в периоде последующим за периодом начисления. График выплаты заработной платы и отчислений составляется отдельно по каждому объекту.

После составления бюджетов оплаты прямых затрат необходимо перейти к планированию бюджетов выплат косвенных расходов предприятия. С этой целью все косвенные затраты разделяются на 3 группы: общепроизводственные, общехозяйственные и коммерческие. За планированием каждой группы затрат закрепляется ответственное лицо. Коммерческий директор отвечает за планирование коммерческих расходов, начальник производственно-технического отдела отвечает за планирование общепроизводственных расходов, начальник планово-экономического отдела отвечает за планирование общехозяйственных расходов. Все эти ответственные лица подают в планово-экономический отдел бюджеты выплат по своим направлениям.

После составления бюджетов оплаты косвенных расходов предприятия планово – экономический отдел формирует бюджет начисления и уплаты налогов. В данный бюджет входит информация по начислению и уплате следующих налогов: налог на добавленную стоимость, налог на имущество организаций, налог на прибыль юридических лиц, единый социальный налог и налог на доходы физических лиц.

После составления бюджета уплаты налогов планово-экономический отдел формирует бюджет сводный бюджет движения денежных средств. Прогнозный бюджет движения денежных средств, представлен в таблице 11.

Таблица 11 – Прогнозный бюджет движения денежных средств на период  
октябрь 2017 года – декабрь 2017 года

Наименование статьи БДДС	Структурное подразделение	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
Текущая деятельность	–	–	–	–
Поступление денежных средств, руб.	–	3 125 000	3 926 686	3 908 673
Выплаты - всего, руб.	–	244 641	3 503 412	1 613 449
Баланс денежных поступлений и выплат, руб.	–	480 359	423 274	2 295 224
Итого сальдо по финансовой деятельности, руб.	ПЭО	0	0	0
Итого общий баланс денежных поступлений и выплат, руб.	–	480 359	423 274	2 295 224
Остаток денежных средств на счетах на начало периода, руб.	ПЭО	1 000 000	1 480 359	1 903 633
Остаток денежных средств на счетах на конец периода, руб.	ПЭО	1 4803 59	1 903 633	498 857

Таким образом, формирование бюджета производственного предприятия, функционирующего в сфере строительства, имеет свои отраслевые особенности. Главное отличие от бюджета промышленного предприятия заключается в том, что отправной точкой является разработка бюджета производства.

#### Выводы по разделу два

На этапе разработке операционного бюджета производственного предприятия, функционирующего в сфере строительства, необходимо учитывать следующие положения.

1 На этапе рассмотрения договорных обязательств определение размера плановой прибыли является первичным шагом к выводу о целесообразности заключения данного договора подряда. Однако это не является единственным необходимым основанием для заключения договора. Обязательным условием является детальное рассмотрение условий договоров подряда, в частности, сроков выполнения работ и условий финансирования их производства: возможности

фирмы выполнить все условия данного договора в срок и с минимальными финансовыми издержками. Применение данного подхода к каждому договору подряда позволяет сформировать экономически обоснованный портфель заказов строительной фирмы, соответствующий целям деятельности предприятия на горизонт планирования.

2 Производственная программа строительного предприятия, действующего в рыночных условиях, не может быть фиксированной, она изменяется в соответствии с портфелем заказов организации. При добавлении нового договора подряда в портфель заказов календарный план по добавленному объекту добавляется в производственную программу, в результате чего изменяются основные ее параметры. Такой механизм корректировки производственной программы определяет и изменения в системе бюджетов. При добавлении нового объекта в производственную программу происходит расчет основных бюджетов по новому объекту и консолидация данных по новому объекту в сводном бюджете предприятия.

3 Формирование бюджета производственного предприятия, функционирующего в сфере строительства, имеет свои отраслевые особенности. Главное отличие от бюджета промышленного предприятия заключается в том, что отправной точкой является разработка бюджета производства.

### 3 ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ИСХОДНЫХ ДАННЫХ ДЛЯ ПОСТРОЕНИЯ БЮДЖЕТОВ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ С УЧЕТОМ ОТРАСЛЕВОЙ СПЕЦИФИКИ

#### 3.1 Формирование исходных данных для построения операционного бюджета

Непосредственному построению системы бюджетов на строительном предприятии предшествует этап сбора и обработки информации (Приложение Б), связанной с планированием деятельности фирмы, предоставляемой структурными подразделениями, которые являются непосредственными участниками бюджетного процесса.

В структуре сводного бюджета строительной организации, согласно теории бюджетирования, будут выделяться два основных блока – операционный бюджет и финансовый бюджет. В состав операционного бюджета включаются будущие расходы и доходы от текущих операций за бюджетный период. Соответственно, в составе операционного бюджета отражаются плановые величины прямых затрат, накладных расходов, себестоимости, выручки и прибыли. Финансовый бюджет представляет собой прогноз денежных поступлений и выплат на бюджетный период. Соответственно, в нем будут отражены аналогичные операционному бюджету плановые показатели, соотнесенные с периодами их реальной уплаты или поступления, а также величины прочих плановых поступлений и выплат, связанных с осуществлением деятельности строительной организации.

Каждому блоку системы бюджетов соответствуют исходные данные – производственные, временные, стоимостные параметры, которые заданы объективно существующим портфелем заказов строительной фирмы, сформированной производственной программой, условиями внешней экономической среды. Данные параметры оформляются ответственными структурными подразделениями в установленной форме и направляются на обработку и согласование в бюджетный центр, где на их основе происходит

разработка бюджетов.

Рассмотрим порядок расчета и оформления исходных данных для формирования системы бюджетов.

Бюджет производства на строительном предприятии выполняет функции бюджета продаж, так как выручка предприятия зависит от объема выполненных работ за период. При этом источником исходных данных для разработки бюджета производства является календарный план выполнения работ, разработанный производственно – техническим отделом. При составлении календарного плана в функции производственно-технического отдела входит:

1 Анализ проектных и конструктивных решений зданий и сооружений в целях выбора рациональных методов производства строительного – монтажных работ.

2 Формирование комплексов строительного-монтажных работ, выполняемых соответствующими комплексными или специализированными бригадами и звеньями.

3 Установление технологической последовательности и определение продолжительность выполнения комплексов строительных и монтажных работ.

4 Непосредственное составление календарного плана выполнения работ с взаимной их увязкой по времени.

5 Корректировка календарного плана производства работ в соответствии с ограничениями по имеющимся у строительной организации ресурсам.

На основании календарного плана инженерами производственно–технического отдела формируется график выполнения объемов работ по данному договору подряда с помесечной разбивкой таблица 12.

Согласование и корректировка календарного плана (графика производства работ) являются обязательными условиями, по завершении которых можно приступать к разработке бюджета производства. График производства работ утверждается начальником производственно-технического отдела, начальником службы материально – технического снабжения и начальником планово – экономического отдела.

Таблица 12 – График выполнения работ по объекту 1 по месяцам

Работы/шифр	Месячные объемы выполнения работ					Всего Общий Итог
	октябрь			ноябрь	декабрь	
	смета 1	смета 2	итого	итого	итого	
1 Монтажные работы						
Ц12-12-001-7	-	-	0	0	4	4
Ц12-12-009-4	-	-	0	0	4	4
Ц11-02-001-1	-	-	0	0	8	8
Ц12-08-005-1	-	-	0	1 550	1 915	3 465
Ц12-08-002-4	-	-	0	0	119	119
Ц12-08-002-3	1 600	1 500	3 100	1 400	1 756	6 256
...	...	...	...	...	...	...
Ц12-18-001-12	-	-	0	0	119	119
2 Материалы, не учтенные ценником						
С300-9002-1663	-	-	0	0	4	4
С103-0161	-	-	0	0	722	722
...	...	...	...	...	...	...
С534-0268	-	-	0	10	0	10
3 Строительные работы						
Е 09-03-039-4	0,6	0,5	1,1	0,6	0,38	2,08
С 201-9006-243	0,6	0,5	1,1	0,6	0,38	2,08
Е 13-03-002-4, 100	6,5	5	11,5	9	7	27,5

График производства работ передается в сметно – договорный отдел для определения выручки и затрат, связанных с выполнением утвержденного объема работ. На основании расчета сметной стоимости, проведенного над планируемыми видами работ за месяц, можно определить сметную стоимость выполненных работ по месяцам, а следовательно – выручку предприятия.

Бюджет прямых затрат на строительном предприятии составляется аналогично бюджету производства на основании графика выполнения работ (календарного плана).

Поскольку разработанный для данного объекта календарный план содержит показатели объемов всех видов работ в помесечной разбивке, необходимо определить плановые затраты ресурсов на каждый месяц горизонта планирования по данному объекту. С этой целью сметный отдел, на основании заданного ПТО



графика производства работ на месяц и справочника индивидуальных единичных расценок по видам работ формирует ресурсный месячный расчет по данному объекту таблица 13.

Таблица 13 – Ресурсный расчет по объекту 1, октябрь 2017 года

Вид ПЗ	Наименование ресурса	Шифр работы	Расход на ед. изм. работ, ед. изм.	Плановый объем работ, ед. изм.	Итого на вид работы, ед. изм.	Итого расход ресурса, ед. изм.
Материалы	Болты	E09-03-039-4	0,022	1,1	0,0242	0,0242
	...	...	...	...	...	...
	Проволока:	Ц12-18-001-5	0,000015	1 510	0,02265	0,13735
Ц12-18-001-9		0,000037	3 100	0,1147		
Затраты труда	Затраты труда рабочих строителей	Ц12-08-002-3	0,559	1 510	844,09	844,09
Эксплуатация машин и механизмов	Автомобили бортовые	Ц12-08-002-3	0,0181	3 100	56,11	65,343
		Ц12-08-002-1	0,0059	1 510	8,909	
		E 09-03-039-4	0,19	1,1	0,209	
		E 13-03-002-4	0,01	11,5	0,115	
	Краны мостовые электрические при работе на монтаже ТООН 10т	Ц12-18-001-5	0,0731	1 510	110,381	350,941
		Ц12-18-001-9	0,0776	3 100	240,56	
	...	...	...	...	...	...
	Машины шлифовальные электрические	Ц12-18-001-5	0,0575	1 510	86,825	490,445
		Ц12-18-001-9	0,1302	3 100	403,62	
	Автопогрузчики 5 т	E13-03-002-4	0,01	11,5	0,115	0,115
Агрегаты окрасочные	E13-03-002-4	1,12	11,5	12,88	12,88	

Группируя затраты по видам ресурсов в рамках расчета, сметный отдел подсчитывает размер прямых материальных, трудовых затрат, а также затраты, связанные с эксплуатацией машин и механизмов на выполнение определенных календарным планом объемов работ.

Полный вариант ресурсного расчета приводится в приложении В.

Рассмотрим порядок и структуру расчета прямых материальных затрат на

объект. Размер материальных затрат указывается в натуральных единицах измерения, полученных умножением нормы расхода каждого вида материала по каждому виду работ на соответствующий объем, подлежащий выполнению в указанный месяц. Полученные данные оформляются в виде ведомости потребности материальных ресурсов, которая утверждается сметным отделом и отправляется на рассмотрение в отдел материально – технического снабжения для формирования графика снабжения строительства материальными ресурсами  
таблица 14.

Таблица 14 –Ведомость потребности в материалах по объекту 1, октябрь 2017 год

Наименование ресурса	Шифр работы	Норма расхода ресурса на единицу объема работы, ед. изм.	Ед. изм.	Плановый объем выполнения работы, ед. изм.	Расход ресурса на выполнение данного вида работ, ед. изм.	Общий расход ресурса на выполнение работ, ед. изм.
Пропан бутан, смесь техническая	Ц12-18-001-5	0,0034	кг	1 510	5,134	45,434
	Ц12-18-001-9	0,013	кг	3 100	40,3	
Электроды д.5мм Э42	Ц12-08-002-3	0,000077	т	3 100	0,2387	0,26286
	Ц12-08-002-1	0,000016	т	1 510	0,02416	
Вода	Ц12-08-002-3	0,1	м <sup>3</sup>	3 100	310	355,3
	Ц12-08-002-1	0,03	м <sup>3</sup>	1 510	45,3	
Дюбели с калиброванной головкой (россыпью), мм 3*58,5	Ц12-08-002-1	0,000005	т	1 510	0,00755	0,00755
Патроны для строительного – монтажного пистолета	Ц12-08-002-1	0,00036	1000 шт	1 510	0,5436	0,5436
...	...	...	..	...	...	...
Электроды д 4 мм Э55	Ц12-18-001-9	0,000038	т	3 100	0,1178	0,1178

Задачей отдела материально – технического снабжения, таким образом, становится определение месячных объемов закупа материала у поставщиков,

месячных объемов отпуска материалов со склада.

Полученный из сметного отдела план материальных ресурсов становится основой графика закупа материалов. На основании имеющейся потребности в материальных ресурсах определяется необходимый для закупа у поставщиков фирмы и месячной стоимости всех материальных ресурсов, отпускаемых для производства работ по данному объекту.

Очевидно, что в целях составления достоверного графика поставки материала необходимо увязать существующие договорные обязательства с поставщиками (то есть, непосредственно условия поставки материалов от поставщиков, сроки и порядок оплаты) и объем имеющихся в наличии материалов с объективной потребностью в них строительства. То есть для каждого отрезка горизонта планирования (месяца) необходимо определить плановую величину материальных запасов на начало периода, объем закупок и величину запаса на конец периода, исходя из условия непрерывности снабжения строительства требуемыми материальными ресурсами. В целях обеспечения построения системы бюджетов необходимо также определиться и с методом определения стоимости материалов, отпускаемых в строительство, поскольку очевидно, что на каждом отрезке горизонта планирования в строительство отпускаются как материалы со собственного склада организации, так и материалы, закупленные у поставщиков, цена которых различна. С этой целью предлагается определять стоимость отпущенных в строительство материалов по методу средневзвешенной.

Учитывая условия поставки материалов и месячную потребность в материальных ресурсах, определенную ПМР, составляется график обеспечения строительства материалами с помесечной разбивкой и указанием стоимости каждого вида материала на соответствующий период планирования. Данный график направляется в планово – экономический отдел с целью формирования месячного бюджета прямых материальных затрат по данному объекту. Фрагмент общего графика закупа (график закупа материалов на объект 1 на октябрь 2017 года приведен в таблице 15).

Таблица – 15 Ведомость затрат на обеспечение материалами на объект 1, октябрь 2017 года

Наименование ресурса	Плановая потребность	Ед. изм	Стоимость 1 ед. ресурса, руб.	Итого,руб.
Пропан бутан, смесь техническая	45,434	кг	30,00	1 363,02
Электроды д. 5 мм Э42	0,26286	т	32000,00	8 411,52
Вода	355,3	м <sup>3</sup>	13,00	4 618,90
Дюбели с калиброванной головкой (россыпью), мм 3*58,5	0,00755	т	105 000,00	792,75
Патроны для строительно-монтажного пистолета	0,5436	1000 шт	870,00	472,93
Проволока: сварочная марки СВ08Г2С, д = 2 мм	12,231	кг	40,00	489,24
...	...	...	...	...
Электроды д 4 мм Э55	0,1178	т	34 600,00	4 075,88
ИТОГО ПМЗ				637 956,61

Полный вариант ведомости затрат на обеспечение материалами приводится в приложении Г.

Рассмотрим порядок и структуру расчета прямых трудовых затрат на выполнение работ по объекту. Размер прямых трудовых затрат указывается в человеко-часах, и аналогичным образом, как и для расчета по материалам, составляется ведомость потребности в трудовых ресурсах по объекту по месяцам. Месячная ведомость потребности в трудовых ресурсах направляется в планово-экономический отдел, где экономистом по оплате труда осуществляется расчет плановой величины фонда оплаты труда в соответствии с принятой в организации системой оплаты труда, тарифными и часовыми ставками оплаты труда рабочих – строителей, который оформляется в виде ведомости оплаты труда по объекту за месяц в таблице 16.

Таблица – 16 Ведомость оплаты труда по объекту 1, октябрь 2017 года

Наименование ресурса	Общий расход ресурса по объекту	Цена 1 ед. ресурса, руб.	Итого затрат на ресурс, руб.
Затраты труда рабочих –строителей	12 148,834	35	425 209,19

Полный вариант ведомости оплаты труда приводится в приложении Д.

Рассмотрим порядок расчета прямых затрат на эксплуатацию машин и механизмов. Сметно – договорный отдел передает в производственно-технический отдел информацию о планируемом объеме эксплуатации машин и механизмов в форме ведомости затрат машинного времени по объекту за месяц, составленную аналогично ведомости потребности в материалах. В данном примере все работы связанные с машинами и механизмами будут осуществляться через субподрядные работы. Производственно – технический отдел должен спрогнозировать стоимость этих субподрядных работ по периодам.

Размер затрат на использование машин и механизмов, в случае, когда данная услуга предоставляется сторонними организациями, указывается в машино – часах и рассчитывается в денежном выражении согласно договору предоставления этих машин во временное пользование. В случае, когда используемая машина является собственностью подрядной организации, необходимо произвести ресурсный расчет стоимости одного машино-часа использования машины для выполнения работ. С этой целью формируется перечень ресурсов и затрат, связанных с эксплуатацией машины: ГСМ, заработной платы машиниста, амортизационных отчислений. Все прямые материальные затраты, связанные с эксплуатацией машины, рассчитываются в натуральном выражении, включаются в план материальных ресурсов и направляются в отдел материально – технического снабжения. Прямые трудовые затраты (заработная плата машиниста) рассчитываются в денежном выражении, включаются в месячную ведомость потребления трудовых ресурсов по данному

объекту и направляются в планово – экономический отдел таблица 17. Сумма месячных амортизационных отчислений по данной машине рассчитывается бухгалтерией согласно принятому в учетной политике способу исчисления амортизации и направляется в планово – экономический отдел.

Таблица 17 – Ведомость затрат на субподрядные работы по объекту 1 на октябрь 2017 года

Наименование ресурса	Общий расход ресурса на выполнение работ, ед. изм.	Стоимость 1 ед. ресурса, руб.	Итого затрат на ресурс, руб.
Краны на автомобильном ходу при работе на монтаже технологического оборудования	67,313	500	33 656,50
Лебедки электрические, тяговым усилием 19,62 (2) кН (т)	60,541	20	1 210,82
Установки для сварки ручной дуговой (пост.тока)	1336,9	25	33 422,50
Компрессоры самоходные с ДВС давл. 800 кПа, пр-ть 6,3 м <sup>3</sup> / мин	469,27	312,5	146 646,88
Агрегаты электронасосные 7,2 м <sup>3</sup> / ч	380,431	50	19 021,55
...	...	...	...
Краны мостовые электрические при работе на монтаже ТООН 10 т	350,941	250	87 735,25
Итого прямых затрат на ЭММ			349 021,66

Полный вариант ведомости затрат на эксплуатацию машин и механизмов приведен в приложении Е.

После формирования исходных данных для составления бюджета прямых затрат необходимо перейти к планированию накладных расходов предприятия. С этой целью все накладные расходы разделяются на 3 группы: общепроизводственные, общехозяйственные и коммерческие. За планированием каждой группы затрат закрепляется ответственное лицо. Все ответственные лица составляют ведомости по группам вышеназванных расходов и отправляют их на согласование в планово – экономический отдел. Примеры ведомостей общепроизводственных, общехозяйственных и коммерческих расходов

приведены в таблицах 18, 19 и 20 соответственно.

Данные ведомости проходят процедуру согласования и утверждения планово – экономическим отделом, после чего на их основе составляются бюджеты накладных расходов.

Таблица – 18 Ведомость ОПР, октябрь 2017 года

Наименование статьи затрат	Затраты, рублей октябрь
Спецодежда	5 000
Инструмент	15 500
Инвентарь	12 300
Итого	32 800

Таблица – 19 Ведомость ОХР, октябрь 2017 года

Наименование статьи затрат	Затраты, рублей октябрь
Зарботная плата управленческого персонала, с отчислениями	252 000
Подписка	500
Канцелярские расходы	1 000
Амортизация	21 000
Итого	274 500

Таблица – 20 Ведомость коммерческих расходов, октябрь 2017 года

Наименование статьи затрат	Затраты, рублей октябрь
Товары с логотипом	1 200
Реклама в печатных изданиях	15 000
Итого	16 200

### 3.2 Формирование системы исходных данных для разработки финансового бюджета производственного предприятия

Для формирования финансового бюджета необходим прогноз сумм и сроков денежных поступлений и выплат предприятия. Денежные поступления строительной организации включают в себя:

- авансовые поступления в счет выполненных работ;
- поступления за выполненные работы;
- прочие поступления.

Размер и сроки уплаты сумм авансовых платежей и платежей за выполненные работы определяются согласно существующим договорным обязательствам. Прочие поступления включают в себя операционные и внереализационные доходы:

- поступления, связанные с предоставлением за плату во временное пользование (временное владение) активов организации;
- поступления, связанные с предоставлением за плату прав, возникающих из патентов на изобретения, промышленные образцы и другие виды интеллектуальной собственности;
- поступления, связанные с участием в уставных капиталах других организаций, а также проценты и иные доходы по ценным бумагам;
- прибыль, полученная организацией по договорам простого товарищества;
- поступления, связанные с продажей и прочим списанием основных средств и иных активов, отличных от денежных средств в российской валюте;
- поступления от операций с тарой;
- проценты, полученные (подлежащие получению) за предоставление в пользование денежных средств, принадлежащих строительной организации, а также проценты за использование кредитными учреждениями денежных средств, находящихся на расчетных и иных счетах строительной организации в этих кредитных учреждениях;



- прочие операционные доходы;
- штрафы, пени, неустойки за нарушение условий хозяйственных договоров, полученные или признанные к получению;
- прибыль прошлых лет, выявленная в отчетном году;
- суммы кредиторской задолженности, по которым истек срок исковой давности;
- курсовые разницы;
- прочие внереализационные доходы.

Денежные выплаты строительной организации включают:

- выплаты, связанные с осуществлением производства работ;
- оплату расходов, относящихся к накладным;
- оплату прочих расходов.

Размер и сроки выплат, связанных с выполнением строительных работ, устанавливаются согласно существующим договорным обязательствам с поставщиками основных материалов, наемными работниками и сторонними организациями. Аналогичным образом планируются суммы и сроки уплаты накладных расходов. К прочим расходам строительной организации относятся операционные и внереализационные расходы:

- расходы, связанные с предоставлением за плату во временное пользование (временное владение) активов строительной организации, прав, возникающих из патентов на изобретения, промышленные образцы и другие виды интеллектуальной собственности, а также расходы, связанные с участием в уставных капиталах других хозяйствующих субъектов;
- остаточная стоимость активов, по которым начисляется амортизация, и фактическая себестоимость других активов, списываемых организацией;
- расходы, связанные с продажей, выбытием и прочим списанием основных средств и иных активов, отличных от денежных средств в российской валюте;
- расходы от операций с тарой;
- проценты, уплачиваемые организацией за предоставление ей в пользование

денежных средств (кредитов, займов);

- расходы, связанные с оплатой услуг, оказываемых кредитными организациями;
- прочие операционные расходы;
- штрафы, пени, неустойки за нарушение условий договоров, уплаченные или признанные к уплате;
- расходы на содержание производственных мощностей и объектов, находящихся на консервации;
- возмещение причиненных организацией убытков;
- убытки прошлых лет, признанные в отчетном году;
- отчисления в резервы под обесценение вложений в ценные бумаги, под снижение стоимости материальных ценностей, по сомнительным долгам;
- суммы дебиторской задолженности, по которым истек срок исковой давности, других долгов, не реальных для взыскания;
- курсовые разницы;
- расходы, связанные с рассмотрением дел в суде;
- прочие внереализационные расходы.

Размер и сроки прочих поступлений и выплат могут быть спланированы на основании существующих договоров со сторонними организациями. Планированием прочих доходов и расходов занимается непосредственно планово – экономический отдел, поскольку в его распоряжении находятся сведения о финансовых обязательствах организации.

Кроме вышперечисленных доходов и расходов, следует также особо выделить группу чрезвычайных доходов и расходов. Эти выплаты носят непредсказуемый характер и их планирование наперед невозможно.

Итоговыми формами планирования поступлений и выплат являются соответствующие графики, которые направляются в планово – экономический отдел для формирования финансового бюджета. Пример одного из таких графиков представлен в таблице 21.

Таблица – 21 График закупа материалов на сентябрь – ноябрь

График закупа материалов на период сентябрь-ноябрь 2017 года					
Наименование	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Итого
Оплата материалов, руб.	637 957	737 843	959 134	–	2 334 934
НДС, руб.	114 832	132 812	172 644	–	420 288
Оплата материалов с НДС, руб.	752 789	870 655	1 131 778	–	2 755 222

### 3.3 Анализ и контроль исполнения бюджета

Заключительной стадией бюджетного цикла является анализ исполнения сводного бюджета, или план – факт анализ. Информационным обеспечением план – факт анализа является система учета, которая позволяет регистрировать отклонения плановых показателей от фактических в течение всего бюджетного периода.

Для проведения план – факт анализа необходимо обеспечить сопоставимость данных о фактических затратах с плановыми показателями системы бюджетов. Кроме того, система учета должна соответствовать основной цели проведения план-факт анализа, а именно нахождение отклонения фактического показателя от планового, выяснение причин этого отклонения и принятие управленческих решений на основе проведенного анализа. Рассмотрим порядок и основные документы, касающиеся системы учета затрат и выручки.

Учет выручки основывается на основе подписанного акта о выполненных работ – форма КС – 2, форма КС – 3.

Учет прямых материальных затрат основывается на разработке актов на списание материалов при строительстве, в которых отражаются не только вид и количество израсходованного материала за период, но шифр работы на которую этот материал был израсходован и код объекта строительства. То есть на выполнение каждого вида работ заводится отдельный акт на списание материалов. Это позволит в дальнейшем проводить точный анализ отклонений

фактических затрат от запланированного уровня. Рассмотрим пример списания материалов на работу «Ц11-02-001-1» «Установка прокладок паронитовых» (рис.10).

№ документа	Дата документа
123456	12.12.2017
Шифр работы	Наименование объекта
Ц11-02-001-1	Объект № 1

АКТ

на израсходование материалов при строительстве  
за \_\_\_\_декабрь\_\_\_\_ 2018 г.

Комиссия в составе: 1 Начальник ПТО  
2 Прораб ПТО

составила настоящий акт в том, что нижеперечисленные материалы были использованы в декабре 2017 г. при строительстве объекта № 1, которые необходимо списать с подотчета.

1 Дефектная ведомость (смета)

№ п/п	Наименование материала	Единица измерения	Норма расхода на единицу	Объем работ
1	Прокладки паронитовые	кг	0,042	8
2	Итого:			0,336 кг

Рисунок10 – Акт на списание прямых материальных затрат

Учет прямых трудовых затрат основывается на разработке нарядов на выполнение работ, которые будут включать в себя информацию о виде выполненных работ, сведения об объеме выполненных работ, наименование строительного объекта и шифр работы, на которую были затрачены трудовые ресурсы. Рассмотрим пример списания трудовых затрат на работу «Ц11-02-001-1» «Установка прокладок паронитовых», изображенный на (рис. 11).

Шифр работы		Наряд №	113-446	15.12.2018 г.	Норматив оплаты труда	
Ц11-02-001-1		за декабрь 2018 г.				
Наименование объекта						
Объект № 1						
Наименование работы	Ед. изм.	Объем работ	Норма времени	Количество трудозатрат	Сдельный	Сумма
Установка прокладок паронитовых	чел/час	8	1,03	8,24	35	288,4
ИТОГ по наряду	–	8,000	1,030	8,240	35,000	288,4

Рисунок 11– Наряд на списание прямых трудовых затрат

В данном примере к субподрядным работам были отнесены все работы, выполняемые с помощью машин и механизмов. Списание затрат по аренде машин и механизмов также должно проводиться на те виды работ, которые выполнялись этими машинами и механизмами. Рассмотрим пример списания материалов на работу «Е13-03-002-4» «Огрунтовка металлических поверхностей», изображен рисунке 12.

На основании собранных данных в программе бухгалтерского учета (например, «1С 8.0») создается карточка учета прямых затрат на каждый вид работы. Рассмотрим создание карточки прямых затрат на примере работы «Ц11-02-001-1» «Установка прокладок паронитовых» (рис. 13).

Благодаря электронной обработке информации в программе бухгалтерского учета возможно создание иной группировки данных, в которой, к примеру, будет отражаться расход материального ресурса по различным видам работ.

С помощью таких группировок можно эффективно проводить анализ расхода материалов, списания трудозатрат, расхода машинного времени на выполнение того или иного вида работ (рис. 14).

Учет косвенных материальных затрат основывается на разработке актов на списание материалов при строительстве, в которых отражаются вид и количество израсходованного материала за период. Шифр работы не указывается, так как

списание накладных расходов трудно отнести на конкретный вид работы. Рассмотрим пример списания косвенных материальных затрат за октябрь, изображен на рисунке 14.

Акт приема выполненных работ № 12	
по договору № 8 / 2007 от 11 сентября 2017 года	
г. Челябинск	12 октября 2018 г.
<p>ООО «СанТехСтрой», именуемое в дальнейшем «Заказчик», в лице директора Кравцов К.В., действующего на основании Устава, с одной стороны и ООО «Строительная техника», именуемое в дальнейшем «Подрядчик», в лице генерального директора Иванова И.В. , действующего на основании Устава, с другой стороны, что Подрядчиком были выполнены следующие работ по договору:</p>	
<p>1 Работа автомобилей бортовых грузоподъемностью до 5т в октябре 2006 года на строительстве цеха №1 в количестве 3 машино-часа при выполнении работы «Е13-03-002-4» «Огрунтовка металлических поверхностей»</p>	
<p>Стоимость работ в соответствии с п. 3.1. договора составляет: (3*442,5 руб) = 1 327,5 (Одна тысяча триста двадцать семь) рублей 50 копеек. В том числе НДС 202,50 (Двести два) рубля 50 копеек.</p>	
Заказчик: Подрядчик:	
ООО «СанТехСтрой»	ООО «Строительная техника»
Директор	Генеральный директор
_____ Кравцов К.В.	_____ Иванов И.П.

Рисунок 12 – Акт на списание субподрядных работ

Карточка прямых затрат:	
на декабрь 2017 года	
Код объекта: Объект № 1	
Шифр работы	
Ц11-02-001-1	
Показатели:	Значение, руб.
Материальные затраты:	25,2
Списание материалов: Прокладки паронитовые количество: 0,336 кг	25,2
Трудовые затраты:	363,384
Списание трудовых затрат: з/п рабочего с отчислениями Количество: 8,24 ч/час	363,384
Услуги сторонних организаций:	0
Итого затрат:	388,584

Рисунок 13 – Карточка учета прямых затрат

Карточка прямых затрат:	
на декабрь 2017 года	
Наименование материала	
"Пропан-бутан"	
Шифр работ (расход материала)	Значение, руб.
Ц12-18-001-4 (0,0308 кг)	0,92
Ц12-12-009-4 (0,02 кг)	0,60
Ц12-18-001-3 (0,4477 кг)	13,43
Ц12-18-001-10 (13,718 кг)	411,54
Ц12-18-001-12 (3,451 кг)	103,53
Ц12-18-001-7(3,29 кг)	98,75
Ц12-18-001-5 (6,55 кг)	196,61
Ц12-18-001-9 (13,442 кг)	403,26
Итого затрат:	1 228,64

Рисунок 14 – Карточка учета прямых затрат

Учет косвенных трудовых затрат основывается на разработке таблиц учета рабочего времени. Табель учета рабочего времени является основным документом, на основании которого осуществляется учет фактически отработанного времени и согласно которому происходит начисление заработной платы в соответствии с утвержденными окладными ставками и часовыми тарифными ставками при повременной оплате труда.

№ документа	Дата документа
1234556	12.10.17

АКТ  
на израсходование материалов при строительстве  
за \_\_\_\_ октября \_\_\_\_ 2017 г.

Комиссия в составе: 1 Начальник ПТО  
2 Прораб ПТО

составила настоящий акт в том, что нижеперечисленные материалы были использованы в октябре 2017 г. при строительстве цеха № 1, которые необходимо списать с подотчета.

1 Дефектная ведомость (смета)

№ п /п	Наименование материалов	Ед.изм.	Расход МПЗ
1	Молоток «Husqvarna»	шт.	6
2	Лопата совковая	шт.	12
3	Лом	шт.	6
4	Топор	шт.	6
5	Отвертка	шт.	15
6	Плоскогубцы	шт.	5
7	Тиски слесарные	шт.	3

Рисунок 15 – Акт на израсходование накладных материалов

Списание затрат, связанных с услугами сторонних организаций ведется без отнесения этих затрат на конкретную работу или объект. Затраты списываются на основании акта приема выполненных работ.

Рассмотрим пример списания затрат по размещению рекламы в печатном издании, приведенный на рисунке 16.

На основании собранных данных в программе бухгалтерского учета (например, «1С 7.7») создается карточка учета накладных расходов по группам (например, общепроизводственные расходы). Рассмотрим пример создания карточки учета общехозяйственных расходов, приведенный на (рис. 17).



Акт приема выполненных работ № 14  
по договору № 84 / 2017 от 13 сентября 2017 года

г. Челябинск

15 октября 2017 г.

ООО «СанТехСтрой», именуемое в дальнейшем «Заказчик», в лице директора Кравцова К.В., действующего на основании Устава, с одной стороны и ООО «Дом рекламы», именуемое в дальнейшем «Исполнитель», в лице генерального директора Петрова И.В., действующего на основании Устава, с другой стороны, что Исполнителем были выполнены следующие работ по договору:

1 Размещение рекламного модуля (5см\*5см) в октябрьском номере журнала «Строитель».

Стоимость работ в соответствии с п 4.1. договора составляет:

17 700 (Семнадцать тысяч семьсот) рублей 00 копеек. В том числе НДС 2 700

(Две тысячи семьсот) рублей 00 копеек.

Заказчик:

ООО «СанТехСтрой»

Директор

\_\_\_\_\_ Кравцов К.В.

Исполнитель:

ООО «Дом рекламы»

Генеральный директор

\_\_\_\_\_ Петров И.П.

Рисунок 16 – Акт на списание услуг сторонних организаций

Карточка накладных расходов	
Период: Декабрь 2017	
Группа: Общехозяйственные расходы	
Наименование статьи	Значение, руб.
Оплата труда АУП, с отчислениями	279 840
...	...
Канцелярские расходы	1 103
Подписка	551
Итого затрат	311 425

Рисунок 17 – Карточка учета общехозяйственных расходов

По прошествии планового периода составляется фактический отчет о прибылях и убытках, пример которого представлен в таблице 22.

Таблица 22 – Фактический отчет о прибылях и убытках предприятия за октябрь 2017 года

Наименование показателей	Значение:
Выручка (без НДС), руб.	6 282 793
Итого прямых затрат, с отчислениями, руб.	5 015 955
Прямые материальные затраты, руб.	2 568 427
Прямые трудовые затраты, руб.	1 571 897
Эксплуатация машин и механизмов, руб.	875 632
Валовая прибыль по прямым затратам, руб.	1 266 837
Рентабельность продаж по валовой прибыли, %.	20,16 %
Итого косвенных затрат, руб.	323 274
Общепроизводственные расходы, руб.	32 898
Общехозяйственные расходы, руб.	274 500
Коммерческие расходы, руб.	15 876
Операционная прибыль, руб.	943 563
Рентабельность продаж по операционной прибыли, %.	15,02 %
Налог на прибыль, руб.	226 455
Чистая операционная прибыль, руб.	717 108
Рентабельность продаж по чистой операционной прибыли, %.	11,41 %

Таким образом, разработанная система учета выручки и затрат позволяет структурировать фактические данные в удобной для проведения анализа форме, что позволяет наилучшим образом достичь поставленных целей анализа.

Проведение план-факт анализа имеет две основные цели – плановую и контрольно – стимулирующую.

Плановая функция анализа заключается в том, что на основе полученных выводов вносятся корректировки в хозяйственную стратегию и тактику предприятия, и с учетом этих корректировок разрабатывается бюджета следующий период. Необходимо отметить, что одним из базовых принципов планирования является принцип непрерывности деятельности.

Применительно к сфере составления сводного бюджета этот принцип означает, что бюджет предприятия разрабатывается на основе анализа причин

отклонений фактических показателей от плановых по прошлому бюджетному периоду, а также выявления внутренних резервов повышения эффективности и улучшения финансового состояния. Разработку нового бюджета определяют два основополагающих фактора:

1 Изменение рыночной конъюнктуры (объективный фактор).

2 Выявление внутренних резервов и планирование их использования в будущем (субъективный фактор).

Единство этих факторов в бюджетировании позволяет сочетать гибкость хозяйственной политики применительно к изменению состояния рынка и преемственность результатов прошлой деятельности организации.

Контрольно-стимулирующая функция осуществляется через спецификацию отклонений фактических показателей от плановых в разрезе центров ответственности предприятия, которые непосредственно ответственны за выполнение данных показателей.

Анализ исполнения сводного бюджета компании проводится в 3 этапа:

– общее изучение отклонений затрат, выручки и финансовых результатов, движения товарно – материальных и финансовых ресурсов предприятия и источников их финансирования на основе сравнения плановых и фактических форм сводного бюджета;

– анализ исполнения основных агрегированных подбюджетов сводного бюджета;

– выводы по результатам анализа исполнения бюджетов.

Причины возможных отклонений можно разделить на две основные группы:

– первая группа выделяется в ходе формирования бюджета, закладывается целый ряд предположений относительно состояния внешней среды предприятия, в частности поведения покупателей и конкурентов, которые могут не оправдаться на этапе реализации бюджета;

– вторая группа причин связана с недочетами в хозяйственной деятельности предприятия. Например, не были соблюдены нормативы расхода сырья и

материалов на единицу выпускаемой продукции или слишком высокой оказалась доля брака. Подобные причины также должны выявляться в процессе контроля за исполнением бюджета и на их основе должны делаться соответствующие организационные выводы.

Рассмотрим основные принципы контроля и анализа доходной и расходной частей бюджета.

Контроль за доходной частью бюджета должен осуществляться на основе анализа составленного бюджета продаж предприятия. Анализ плана маркетинга представляет собой сравнение реального развития событий в сбытовой деятельности предприятия с запланированными или ожидаемыми показателями в течение определенного периода времени. Если результаты этой деятельности неудовлетворительные, в план вводятся соответствующие корректировки. Планы могут пересматриваться в результате воздействия неконтролируемых факторов (наступление форс-мажорных обстоятельств и т. п.).

Строительная организация, как уже ранее отмечалось, осуществляет свою производственную деятельность в рамках уже сформированного портфеля заказов, который представляет собой совокупность заключенных организацией договоров подряда. Обязательства сторон закреплены в договоре, который имеет юридическую силу. Изменения в объемах работ и их стоимости в обязательном порядке подлежат оформлению в виде дополнительного соглашения к конкретному договору подряда. Параллельно происходит корректировка бюджета продаж на соответствующую величину изменения выручки. Таким образом, отклонения в бюджете продаж строительной фирмы могут быть обусловлены лишь нарушением одной из сторон своих обязательств по договору подряда.

Контроль за соблюдением расходной части комплексного бюджета является важной задачей, от решения которой во многом зависит эффективность финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Для обеспечения качественного решения этой задачи необходимо установить четкий порядок управленческих процедур, который позволит обеспечить [23]:

– оперативное проведение анализа фактических отклонений от плановых значений (сумм) сводного бюджета (в том числе анализ по отклонениям функциональных бюджетов);

– разработку мероприятий по ликвидации непроизводительных затрат и удорожающих факторов, выявленных в ходе анализа;

– оформление и представление руководству предприятия аналитических материалов по исполнению сводного и функциональных бюджетов, для оперативной коррекции этих бюджетов и, соответственно, бюджетов структурных подразделений.

Важнейшей частью системы контроля затрат является оценка деятельности отдельных подразделений, отдельных управляющих и организации в целом.

Анализ фактически достигнутых результатов может проводиться сравнением фактических данных и бюджетных данных. Первым шагом в оценке деятельности организации является выявление отклонений. Определение отклонений помогает выявить области эффективности или неэффективности всей деятельности или отдельных областей и функций организации. Помимо определения суммы отклонения, важно выяснить причину этого отклонения. Когда причина известна, управляющий может предпринять соответствующие действия для корректировки проблемы.

Бюджетные затраты – это планируемый уровень затрат, который показывает, какими должны быть затраты. Следовательно, если фактические затраты выше бюджетных, то такое отклонение считается неблагоприятным, в противном случае отклонение будет благоприятным. Вообще говоря, благоприятным считается отклонение, оказывающее положительный эффект на операционную прибыль, т. е. увеличивающее прибыль. Соответственно, неблагоприятное отклонение – это отклонение, оказывающее отрицательный эффект на операционную прибыль. Если фактические доходы превышают запланированный их уровень, отклонение является благоприятным, в противном случае – неблагоприятным. По отклонениям показателей затрат ситуация обратная.

Анализ отклонений может использоваться выборочно. Многие компании являются такими большими, что просто невозможно рассмотреть все области деятельности в деталях. Практика, когда изучаются только области выборочных продуктов или необычно плохие или хорошие результаты деятельности, называется управлением по отклонениям. Согласно этой системе анализируются только отклонения, превышающие определенный лимит, который устанавливается руководством, например,  $\pm 4\%$ . Отклонения можно вычислять для целых категорий таких, как общие производственные затраты, затраты прямых материалов или другого элемента производственных затрат, для любых групп внутри категорий, для каждой статьи затрат. Все отклонения аналитики подразделяют на три вида [43]:

- отклонения прямых материальных затрат;
- отклонения прямых трудовых затрат;
- отклонения общепроизводственных расходов.

Общее отклонение затрат прямых материалов определяется как разница между фактическими и плановыми затратами прямых материалов.

$$\Delta ПМЗ = Vф \cdot Цф - Vпл \cdot Цпл, \quad (1)$$

где  $\Delta ПМЗ$  – величина отклонения прямых материальных затрат;

$Vф$  – фактическое количество использованных прямых материалов;

$Цф$  – фактическая цена материалов;

$Vпл$  – плановое количество прямых материалов;

$Цпл$  – плановая цена материалов.

Общее отклонение может быть разложено на две части: отклонение по цене и отклонение по использованию (по количеству) прямых материалов.

$$\Delta ПМЗ(Ц) = (Цф - Цпл) \cdot Vф, \quad (2)$$

где  $\Delta ПМЗ(Ц)$  – отклонение прямых материальных затрат по цене.

$$\Delta ПМЗ(V) = (Vф - Vпл) \cdot Цпл, \quad (3)$$

где  $\Delta ПМЗ(V)$  – отклонение прямых материальных затрат по объему использования материала.

В некоторых случаях, однако, более дешевые материалы имеют такое плохое качество, что в результате ожидаемые нормы отходов существенно превышаются, создавая при этом неблагоприятное отклонение по использованию материалов. Таким образом, неблагоприятное отклонение по использованию прямых материалов может существенно перекрыть благоприятное отклонение по цене. Другими словами, покупка более дешевого сырья и материалов не всегда расценивается как положительное достижение, и, следовательно, каждая конкретная ситуация должна оцениваться соответственно определенным обстоятельствам.

Общее отклонение прямых трудовых затрат определяется как разница между фактическими затратами труда и плановыми затратами труда на единицу выполненных работ за исключением брака (как окончательного, так и исправимого).

$$\Delta ПТЗ = Тф \cdot Стф - Тпл \cdot Стпл, \quad (4)$$

где  $\Delta ПТЗ$  –общая величина отклонения прямых трудовых затрат;

$Тф$ – фактические часы отработанного времени основными рабочими;

$Стф$ – фактическая ставка оплаты труда основных рабочих;

$Тпл$ –плановые часы рабочего времени;

$Стпл$ –запланированная ставка оплаты труда основных рабочих.

Для оценки выполнения плана руководство должно знать, какая часть общего отклонения вызвана изменением затрат рабочего времени, а какая часть – изменением ставок оплаты труда.

$$\Delta ПТЗ(Ст) = (Стф - Стпл) \cdot Тф, \quad (5)$$

где  $\Delta ПТЗ(Ст)$  отклонение прямых трудовых затрат по ставке оплаты труда;  
 $Стф$  – фактическая ставка оплаты труда основных рабочих;  
 $Стпл$  – запланированная ставка оплаты труда основных рабочих.

$$\Delta ПТЗ(Т) = (Тф - Тпл) \cdot Стпл, \quad (6)$$

где  $\Delta ПТЗ(Т)$  отклонение прямых трудовых затрат по времени работы.

Очевидно, что общее отклонение равно сумме двух его составляющих отклонений. За отклонения по ставке оплаты труда обычно ответственность несет отдел кадров. Это отклонение возникает, когда нанимается работник с оплатой выше или ниже, чем предполагалось в плане, или определенные работы выполняются более высоко (или менее) оплачиваемым работником. За отклонение по производительности труда отвечают мастера соответствующего строительного участка. Неблагоприятное отклонение по производительности может произойти, если неопытному, ниже оплачиваемому работнику поручается работа, требующая большей квалификации. Руководство должно анализировать каждую ситуацию в соответствии со сложившимися обстоятельствами.

Контроль накладных расходов представляет собой значительно более трудную задачу, чем контроль над прямыми затратами, так как ответственность за многие такие расходы часто трудно кому – либо приписать однозначно. Большинство таких расходов не могут быть проконтролированы менеджерами конкретных подразделений. Но если переменные накладные расходы могут быть привязаны к операционным подразделениям, определенный контроль становится возможным. Анализ отклонений накладных расходов отличается по уровню сложности. Сначала вычисляется общее отклонение накладных расходов, которое



определяется как разница между фактическими накладными расходами, имевшими место, и запланированными накладными расходами на данный период. Затем общее отклонение подразделяют на две части: отклонение условно-постоянных накладных расходов и отклонение условно-переменных накладных расходов.

Первым этапом анализа отклонений условно – постоянных расходов от планового уровня является установление величины этих расходов по каждой статье соответствующей группы расходов (например, величина расходов на рекламу в группе коммерческих затрат). Затем анализируются существенные отклонения фактических величин этих расходов от плановых: с этой целью осуществляется запрос на объяснение причин отклонений у соответствующих центров ответственности.

Для анализа отклонений фактических условно – переменных накладных расходов от планового уровня необходимо знать, какая часть общего отклонения по условно-переменным расходам вызвана изменением плановой величины базы распределения, а какая часть связана с изменением коэффициента распределения накладных расходов.

$$\Delta NP(\text{переменных}) = Kф \cdot Брф - Kпл \cdot Брпл , \quad (7)$$

где  $\Delta NP(\text{переменных})$  – отклонение величины переменных накладных расходов;

$Kф$  – фактическая величина коэффициента распределения;

$Брф$  – фактическая величина базы распределения;

$Kпл$  – плановая величина коэффициента распределения;

$Брпл$  – плановая величина базы распределения;

$$\Delta NP(K) = (Kф - Kпл) \cdot Брф , \quad (8)$$

где  $\Delta NP(K)$  – отклонение переменных накладных расходов по коэффициенту распределения.

$$\Delta NP(Бр) = (Брф - Брпл) \cdot Клл, \quad (9)$$

где  $\Delta NP(Бр)$  – отклонение переменных накладных расходов по базе распределения.

Реализация подобной схемы контроля за исполнением бюджета позволит выявить причины неисполнения бюджета, оперативно внести необходимые корректировки на основе изменений внешней среды, обеспечив при этом целостность бюджетных данных и оптимизировав трудозатраты. Для строительной организации оперативной корректировке подлежит индивидуальный справочник единичных расценок строительного предприятия. Подобная схема контроля за исполнением бюджета может быть реализована посредством автоматизированной системы бюджетного планирования, что обеспечит повышение эффективности и удобства работы сотрудников предприятия.

Бюджетный контроль, являясь одним из ключевых механизмов бюджетного планирования, обеспечивает фиксирование состояния бюджетных планов в определенный момент времени для принятия решений по их регулированию.

Эффективность процедуры бюджетирования значительно повышается при внедрении комплексной автоматизированной системы бюджетного планирования деятельности предприятия (на базе компьютерной локальной сети), что позволяет максимально оперативно (ежедневно) получать информацию об исполнении бюджета и, соответственно, вносить необходимые коррективы в бюджеты в целях повышения эффективности оперативного управления финансовыми ресурсами предприятия.

Проведение анализа отклонений заключается в сравнении фактических показателей с планируемыми показателями, обнаружении отклонений и выявления причин, вызвавших эти отклонения. Необходимо отметить, что целесообразность проведения анализа отклонений существует, даже если видимые отклонения от плановых показателей незначительны. Так например,

если по статье «Прямые материальные затраты» наблюдается ничтожно малое отклонение от планового уровня, то вполне возможно, что отклонения показателей внутри группы «Прямые материальные затраты» будут более значительными, то есть отрицательные отклонения по расходу материалов будут компенсироваться положительными отклонениями по расходу материалов и, наоборот.

Рассмотрим анализ отклонений на примере анализа отчета о прибылях и убытках компании за октябрь 2017 года, представленного в таблице 23.

Таблица 23–План – факт анализ отчета о прибылях и убытках предприятия за октябрь 2017 года

Наименование	Плановое значение	Фактическое значение	Отклонение
Выручка (без НДС), руб.	5 983 612	6 282 793	299 181
Итого прямых затрат, с отчислениями, руб.	4 665 913	5 015 955	350 042
Прямые материальные затраты с отчислениями, руб.	2 334 934	2 568 427	233 493
Прямые трудовые затраты, руб.	1 497 044	1 571 897	74 853
Эксплуатация машин и механизмов, руб.	833 935	875 632	41 697
Валовая прибыль по прямым затратам, руб.	1 317 699	1 266 837	– 50 862
Рентабельность продаж по валовой прибыли, %	22.02 %	20.16 %	–
Итого косвенных затрат, руб.	323 500	323 274	– 226
Общепроизводственные расходы, руб.	32 800	32 898	98
Общехозяйственные расходы, руб.	274 500	274 500	0
Коммерческие расходы, руб.	16 200	15 876	– 324
Операционная прибыль, руб.	994 199	943 563	– 50 636
Рентабельность продаж по операционной прибыли, %	16.62 %	15.02 %	
Налог на прибыль, руб.	238 608	226 455	– 12 153
Чистая операционная прибыль, руб.	755 591	717 108	– 38 483
Рентабельность продаж по чистой операционной прибыли, %	12.63 %	11.41 %	–

Допустим, руководство компании принимает решение проанализировать причину отклонений фактических прямых материальных затрат за октябрь 2017 года от планируемого уровня на 233 493 руб.

Для начала составляется бюджет прямых затрат на каждый объект и выявляется на каком объекте превышен уровень плановых затрат. В данном примере основное отклонение от плановых затрат будет приходиться на объект № 1. Сводный отчет о планируемых и фактических прямых материальных затратах приведен в таблице 24.

Таблица 24 – Сводный отчет о планируемых и фактических прямых материальных затратах на октябрь 2017 года по объектам.

Код объекта	План, руб.	Факт, руб.	Отклонение, руб.
Объект №1	637 957	836 457	198 500
Объект №2	959 134	978 434	19 300
Объект №3	737 843	753 536	15 693
Итого:	2 334 934	2 568 427	233 493

На основе проведенного анализа выделяется объект, отклонение прямых материальных затрат по которому является существенным. Далее составляется карточка учета фактических прямых материальных затрат по объекту, отклонение прямых материальных затрат по которому является существенным. Карточка прямых материальных затрат по объекту содержит информацию в натуральном и денежном выражении об объеме использованных материалов при строительстве объекта, что позволяет в дальнейшем проводить анализ отклонений прямых материальных затрат как по цене материалов, так и по норме расхода строительных материалов. Для того, чтобы иметь возможность получать такую детальную информацию о расходе материалов на конкретный объект необходимо очень точно заполнять первичные бухгалтерские документы (акт на израсходование материалов при строительстве). В данном примере будет составлена карточка прямых материальных затрат по объекту № 1 за октябрь 2017 года. Карточка прямых материальных затрат за октябрь 2017 года на объект № 1 приводится в таблице 25.

Таблица 25– Карточка прямых материальных затрат на октябрь 2017 года по объекту № 1

Показатели:	Значение, руб.
Материальные затраты:	836 457
Болты: строительные с гайками и шайбами	1 255,27
Кислород технический: газообразный	3 993,92
Проволока: сварочная, легированная д., мм 2	5 418,46
Ацетилен газообразный технический	6 309,54
Пропан бутан, смесь техническая	1 363,02
Электроды д. 5 мм Э42	8 411,52
Вода	4 618,9
Дюбели с калиброванной головкой (россыпью), мм 3*58,5	792,75
...	
Трубы стальные электросварные	648 000

Далее фактический расход материалов сравнивается с плановыми значениями указанными в ведомости о прямых материальных затратах на октябрь 2017 года и выявляются те материалы, фактический расход которых имеет наибольшее отклонение от планового уровня расхода материалов. Пример ведомости о прямых материальных затратах приводится в таблице 26.

Таким образом отклонение фактических материальных затрат от планового уровня в октябре 2017 года по объекту № 1 происходит вследствие увеличения затрат на «Трубы стальные электросварные». Плановый уровень затрат составил 449 500 руб, фактический уровень затрат составил 648 000 руб. Отклонение составило 198 500 руб. Далее проводится факторный анализ отклонения как по цене материала, так и по норме расхода материала, учитывая, что повышенный расход материала может быть причиной выполнения большего объема работы. Пример анализа факторов влияния приводится в таблице 27.

Таблица 26– Ведомость прямых материальных затрат на октябрь 2017 года по объекту № 1

Наименование ресурса	Шифр работы	Единица измерения	Общий расход ресурса на выполнение работ, ед.изм.	Итого затрат на ресурс, руб.
Болты:строительные с гайками и шайбами	Е09-03-039-4	кг	0,0242	1 255,25
Кислород технический: газообразный	Ц12-08-002-1	м <sup>3</sup>	199,696	3 993,92
	Ц12-18-001-5	м <sup>3</sup>		
	Ц12-18-001-9	м <sup>3</sup>		
Проволока: сварочная, легированная д., мм 2	Ц12-18-001-5	т	0,13735	5 418,46
	Ц12-18-001-9	т		
Ацетилен газообразный технический	Ц12-08-002-1	м <sup>3</sup>	20,687	6 309,54
	Ц12-18-001-5	м <sup>3</sup>		
Пропан бутан, смесь техническая	Ц12-18-001-5	кг	45,434	1 363,02
	Ц12-18-001-9	кг		
Электроды д. 5 мм Э42	Ц12-08-002-3	т	0,26286	8 411,52
	Ц12-08-002-1	т		
Вода	Ц12-08-002-3	м <sup>3</sup>	355,3	4 618,90
	Ц12-08-002-1	м <sup>3</sup>		
Дюбели с калиброванной головкой (россыпью), мм 3*58,5	Ц12-08-002-1	т	0,00755	792,75
Трубы стальные электросварные	С103-0155	м	3100	449 500,00
Материалы, не учтенные ценником	С103-0016	м	1510	83 050,00
Материалы, не учтенные ценником	С534-0015	шт.	60	7680,00
Металлические конструкции для крепления труб	С201-9006-243	т	1,1	38 500,00
Итого:				637 956,61

Таблица 27– Факторный анализ прямых материальных затрат на октябрь 2017 года по объекту № 1

Показатели:	Абсолютное отклонение, руб.	Относительное отклонение, %.
Прямые материальные затраты на трубы стальные электросварные	198 500	100,00 %
Увеличение объема работ	9 925	5,00 %
Увеличение цены материала	99 250	50,00 %
Увеличение нормы расхода материала	89 325	45,00 %

Таким образом, по результатам проведенного анализа можно сделать следующие выводы. Фактор увеличения цены материала повлиял на превышение планируемого уровня прямых затрат на 50 %, следовательно необходимо начать поиски новых поставщиков материалов или скорректировать справочник цен на материалы. В связи с увеличением показателя «объем работ» уровень прямых затрат увеличился на 5 %. Фактор увеличения нормы расхода материала повлиял на превышение планируемого уровня прямых затрат на 45 %, что говорит о необходимости рассмотрении вопроса поиска виновных лиц в перерасходе материалов или пересмотреть нормы расхода материала в справочнике работ.

#### Вывод по разделу три

1 Одним из важнейших этапов построения системы бюджетов на производственном предприятии, функционирующем в сфере строительства, является этап сбора и обработки информации, связанной с планированием деятельности фирмы, предоставляемой структурными подразделениями, являющимися непосредственными участниками бюджетного процесса.

2 Каждому блоку системы бюджетов соответствуют исходные данные – производственные, временные, стоимостные параметры, которые заданы объективно существующим портфелем заказов предприятия, сформированной производственной программой, условиями внешней экономической среды.

3 Заключительной стадией бюджетного цикла является анализ исполнения сводного бюджета, или план – факт анализ. Информационным обеспечением план – факт анализа является система учета, которая позволяет регистрировать отклонения плановых показателей от фактических в течение всего бюджетного периода.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Формирование бюджета предприятия является основным инструментом краткосрочного финансового планирования, определяющим источники и направления использования финансовых ресурсов хозяйствующего субъекта. Сложность постановки финансового планирования в сфере строительства, наличие множества до конца не решенных проблем, возникающих при разработке бюджета предприятия, обусловило актуальность выполненной работы. В рамках проведенного исследования были рассмотрены основные принципы и особенности современного бюджетирования и определены специфические черты бюджетного процесса на строительном предприятии.

В рыночных условиях производственная деятельность строительной организации полностью зависит от существующего портфеля заказов, т. е. совокупности коммерческих предложений. Таким образом, в современных условиях формирование оптимального портфеля заказов становится первостепенной задачей фирмы. В ходе проведенного исследования была предложена методика формирования портфеля заказов на основе использования специфического инструмента (справочника индивидуальных норм расхода ресурсов по видам работ), применимого к условиям деятельности строительной фирмы.

Очевидно, что полноценное функционирование системы бюджетного планирования тесно увязано с оптимизацией информационных потоков на предприятии. В ходе выполнения данной работы была разработана система учета и обработки данных, позволяющая оперативно получать исходные данные для построения системы бюджетов.

Для построения оперативной системы учета, соответствующей целям бюджетирования строительной организации, требуется принципиально новый уровень автоматизации учета и планирования. Автоматизированный сбор аналитической информации поможет избежать искажений и ошибок. В данной

работе предложена система учета затрат, позволяющая выполнить эту задачу.

Необходимо также отметить, что в процессе выполнения данной работы были разработаны формы основных учетных и бюджетных документов, содержащие необходимые параметры для построения системы бюджетов.

Разработанный регламент проведения анализа исполнения бюджета позволяет выявлять отклонения фактических показателей от плановых и проводить оперативную корректировку деятельности компании.

В результате проведенного исследования была разработана методика бюджетирования деятельности строительной организации. Практическое применение данной методики зависит от целей, которые поставлены перед руководством организации. В современных российских условиях предложенная методика бюджетирования предоставляет строительным организациям возможность достоверного прогнозирования результатов своей деятельности, что позволяет корректировать текущую деятельность предприятия для достижения поставленных ориентиров.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1 Об утверждении Плана счетов бухгалтерского учета финансово – хозяйственной деятельности предприятий [Электронный ресурс]: Приказ Минфина РФ от 8.11.2010 г. № 94 Н по сост. на 23.12.2017 г. // СПС «Консультант Плюс».

2 Российская Федерация. Законы. Налоговый кодекс Российской Федерации [Текст]: часть вторая: офиц. текст по сост. на 05.10.2017 г. с изм. и доп. согласно ФЗ от 29.07.2017 г. № 253-ФЗ / Российская Федерация. Законы. – М.: Проспект, 2017. – 1056 с.

3 «2 Р 2.2.2006-05. 2.2. Гигиена труда. Руководство по гигиенической оценке факторов рабочей среды и трудового процесса. Критерии и классификация условий труда» (утв. Главным государственным санитарным врачом РФ 29.07.2005). –URL:<http://legalacts.ru/doc/r-222006-05-22-gigiena-truda-rukovodstvo-po/>(дата обращения 14.12.2017).

4 СанПиН 2.2.3.1385 – 03 – Гигиенические требования к предприятиям производства строительных материалов и конструкций // Деан. – 2004. – 80 с.

5 Алиева, З.Г. Значение бюджетирования для управления предприятием / З.Г. Алиева, А.Х. Ибрагимова // Символ науки. – 2016. – № 11 – 1 (23). – С. 17 – 18.

6 Андреев, Р.Н. Экономическая сущность и принципы бюджетирования / Р.Н. Андреев // Журнал современные тенденции развития. – 2017. – № 3 – 11 (24). –С. 36 – 38.

7 Аскарова, З.А. Бюджетирование и планирование в высших учебных заведениях / З.А. Аскарова // журнал Аллея науки. – 2017. – №13. – С.550 – 555.

8 Бабак, А.П. Бюджетирование и контроль затрат в системе управленческого учета / А.П. Бабак, Д.Н. Гогия // журналASPECTUS. – 2016. – № 1. – С. 84 – 87.

9 Бочаров, В.В. Внутрифирменное финансовое планирование и контроль учебное пособие/В.В.Бочаров– СПб.: Издательство СПбГУЭФ, 1999. –

200с.

10 Бухалков, М.И. Планирование на предприятии: учебное пособие / М.И. Бухалков. – М.: Инфа – М, 2011. – 416 с.

11 Вахрушина, М.А., Пашкова Л.В. Бюджетирование в системе управленческого учета малого бизнеса. Методика и организация постановки / М.А. Вахрушина, Л.В. Пашкова. – М.: Инфра –М, 2016. – 114 с.

12 Грунтович, Ю.А. Бюджетирование производственной программы малого предприятия / Ю.А. Грунтович // Новая наука: опыт, традиции, инновации. – 2016. – 5 – 1 (83). – С. 62 – 65.

13 Данилова, Е.П. Бюджетирование деятельности организации: методическое указание / Е. П. Данилова. – Тюмень, 2017. – 76 с.

14 Железнякова, М.А. Метод финансового планирования – бюджетирование / М.А. Железнякова // Статья в сборнике трудов конференции. – 2017. – С. 162 – 165.

15 Завьялова, Е.С. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е.С. Завьялова // Экономика и социум. – 2014. –№ 2– 2 (11). – С. 90 – 92

16 Захарова, Е.А. Оценка результативности деятельности предприятия / Е.А. Захарова, А.С. Владимирова // Международный студенческий вестник. – 2017. – № 5. – С. 71.

17 Иванова, Т.Е. Особенности бюджетирования в строительной отрасли / Т.Е. Иванова, М.Э. Приступа // журнал молодой ученый. – 2017. – № 14 (148). – С. 360 – 363.

18 Карпова, Т.П., Карпова, В.В. Учет, анализ и бюджетирование денежных потоков: Учебное пособие / Т.П. Карпова, В.В. Карпова. – М.; Инфра – М, 2016. – 304 с.

19 Козел, И.В. Планирование деятельности фирмы учебное пособие / И.В. Козел, Н.В. Воробев, А.Р. Байчерова. – Ставрополь, 2015. – 72 с.

20 Козлова, А.М. Бюджетирование на предприятии: традиционный и современный подходы к построению системы бюджетирования / А. М. Козлова //

научное и образовательное пространство : перспективы развития. – 2017. – С. 238 – 242.

21 Костенко, А.С. Бюджетирование как инструмент финансового планирования на предприятии / А.С. Костенко, Р.Н. Деникаева // Вестник научных конференций. – Консалтинговая компания. – 2016. – № 6 – 4 (10). – С. 64 – 66.

23 Мельник, М.В. Анализ финансово – хозяйственной деятельности предприятия учебное пособие / М.В.Мельник, Е.Б.Герасимова – М.: Форум, 2017. – 208 с.

24 Никифоров, Б.Д. Бюджетирование как инструмент финансового планирования / Б.Д. Никифоров // Журнал новая наука. – 2017. – № 1 – 1. – С. 230 – 232.

25 Николаева, О.Е. Классический управленческий учет: учебник/ О.Е. Николаева, Т.В. Шишкова – М.: Издательство «Ленанд», 2017. — 400 с.

26 Олейник, П.П. Основы организации и управления в строительстве: учебник / П.П.Олейник – М.: изд. АСВ, 2014. – 200 с.

27 Организация предпринимательской деятельности: учебник / А.Н. Асаул, В.П. Войнаренко, И.В. Крюкова, П.Б. Люлин. – М.: Проспект, 2016. – 400 с.

28 Печерская, А.Н. Разработка внутрифирменного стандарта контроля с бюджетом в строительных организациях / А.Н. Печерская // Редакция журнала «Экономика и предпринимательство». – 2017. – № 8 – 4 (85 – 4). – С. 1039 – 1047.

29 Полякова, Е.А. Основы теории бюджетирования / Е.А. Полякова // научный альманах. – 2016. – № 1 – 1 (15). – С. 223 – 225.

30 Попцова, О.С. Бюджетирование как элемент управления организацией / О.С. Попцова // Статья в сборнике трудов конференции. – 2017. – С. 125 – 129.

31 Планирование на строительном предприятии: учебник / В.В. Бузырев, Е.В. Гусев, И.П. Савельева, И.В. Федосеев. – М.: КноРус 2010. – 538 с.

32 Платонова, Н.А. Финансовое планирование и бюджетирование: учебное пособие / Н.А. Платонова, И.Л. Юрзинова, Я.П. Федоров. – М.: Инфра – М, 2016.

– 96 с.

33 Райзберг, Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – М.: Инфра – М, 2015. – 512 с.

34 Растова, Ю.И. Бюджетирование: учебное пособие / Ю.И. Растова. – Спб.: 2017. – 50 с.

35 Рогатенко, Э.В. Бюджетирование на предприятии: сущность и основные этапы / Э.В. Рогатенко, Д.Э. Нурмамбетова // статья в сборнике трудов конференции. – 2017. – С. 123 – 128.

36 Савельева, И.П. Бюджет на предприятии: задания и методические указания к курсовому проекту / И.П. Савельева, Н.В. Шилоносова, И.А. Бобина. – Челябинск. – ЮУрГУ, 2006. – 27 с.

37 Семькин, А.А. Бюджетирование как инструмент финансового планирования / А.А. Семькин // Синергия наук. – 2017. – № 12. – С. 89 – 94.

38 Серенко, М.С. История становления и развития бюджетирования / М.С. Серенко, М.М. Плиева // Символ науки. – 2016. – № 11 – 1 (23). – С. 169 – 171.

39 Сидорова, Д.В. Бюджетирование как система планирования деятельности фирмы / Д.В. Сидорова, И.А. Кулиева //Сборник научных трудов по материалам Всероссийской научно – практической конференции. – 2017. – С. 152 – 156.

40 Сиридина С.С. Бюджетирование и контроль исполнения бюджетов на современном предприятии / С.С. Сиридина // Статья в сборнике трудов конференции. – 2017. – С. 517 – 521.

41 Соколова, А.С. Перспективные подходы к бюджетированию / А.С. Соколова // сборник докладов Международной научно – практической конференции. – 2017. – С. 705 – 706.

41 Теория экономического анализа: учебное пособие / А.Н. Герасимов, Е.И. Громов, Е. И. Костюкова и др. – М.: Феникс, 2017. – 304 с.

42 Тимошкина Ю.В. Бюджетирование в управлении предприятиями / Ю.В. Тимошкина, Е.А. Лясковская // Современные научные исследования и инновации.

– 2017. – № 2. – С. 293 – 296.

43 Усть – Кочкинцева, Т. А. Бюджетирование и расчет отклонений / Т.А. Усть – Кочкинцева // Статья в сборнике трудов конференции. – 2017. – С. 547 – 549.

44 Фишер, М.В. Бюджетирование и функции бюджета / М.В. Фишер // журнал Теоретический и практический взгляд. – 2017. – № 2 – 1. – С. 203 – 206.

45 Хруцкий, В.Е., Хруцкий Р.В. Внутрифирменное бюджетирование: учебное пособие / В.Е. Хруцкий, Р.В. Хруцкий. – М.: Юрайт. – 2016. – 172 с.

46 Шпилевая, М.Г. Методические проблемы формирования системы бюджетного управления / М.Г. Шпилевская Экономика и финансы, №17 (68) – М., 2004.

47 Щиборщ, К.В., Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России / К.В. Щиборщ – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2001. – 544с.

48 Юсупова, С.Я. Роль бюджетирования в системе контроллинга / С.Я. Юсупова // журнал управление экономическими системами. – 2017. – № 11 (105).– С. 50.

**ПРИЛОЖЕНИЯ**  
**ПРИЛОЖЕНИЕ А ПРОГНОЗНЫЙ БЮДЖЕТ ДВИЖЕНИЯ ДЕНЕЖНЫХ**  
**СРЕДСТВ**

Таблица А – Прогнозный бюджет движения денежных средств

Наименование статьи БДДС	Структурное подразделение	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
<b>Текущая деятельность</b>				
Поступление денежных средств, руб.	–	3 125 000	3 926 686	3 908 673
Выплаты - всего, руб.	–	2 644 641	3 503 412	1 613 449
Основные материалы, руб.	СМТС	2 002 433	1 131 778	–
Оплата субподрядных работ, руб.	ПТО	572 197	323 702	–
Выплата заработной платы основных рабочих, руб.	ПЭО	–	1 033 673	663 741
Оплата коммерческих расходов, руб.	Коммерческая служба	17 237	18 099	–
Оплата общехозяйственных расходов, руб.	ПЭО	1 859	175 951	156 600
Оплата общепроизводственных расходов, руб.	ПТО	38 315	40 230	–
Выплата налоговых и приравненных к ним платежей, руб.	ПЭО	12 600	779 979	793 108
Баланс денежных поступлений и выплат, руб.	–	480 359	423 274	2 295 224
<b>Финансовая деятельность</b>				
Поступления – всего, в т.ч.	–	0	0	0
Получение кредитов, займов, руб.	ПЭО	0	0	0
Возврат депозита, руб.	ПЭО	0	0	0
Поступление процентов по депозиту, руб.	ПЭО	0	0	0
Выплаты – всего, в т.ч.	–	0	0	0
% по текущим кредитам, руб.	ПЭО	0	0	0
Погашение кредитов, займов, руб.	ПЭО	0	0	0
Перевод денежных средств в депозит, руб.	ПЭО	0	0	0
Итого сальдо по финансовой деятельности, руб.	ПЭО	0	0	0



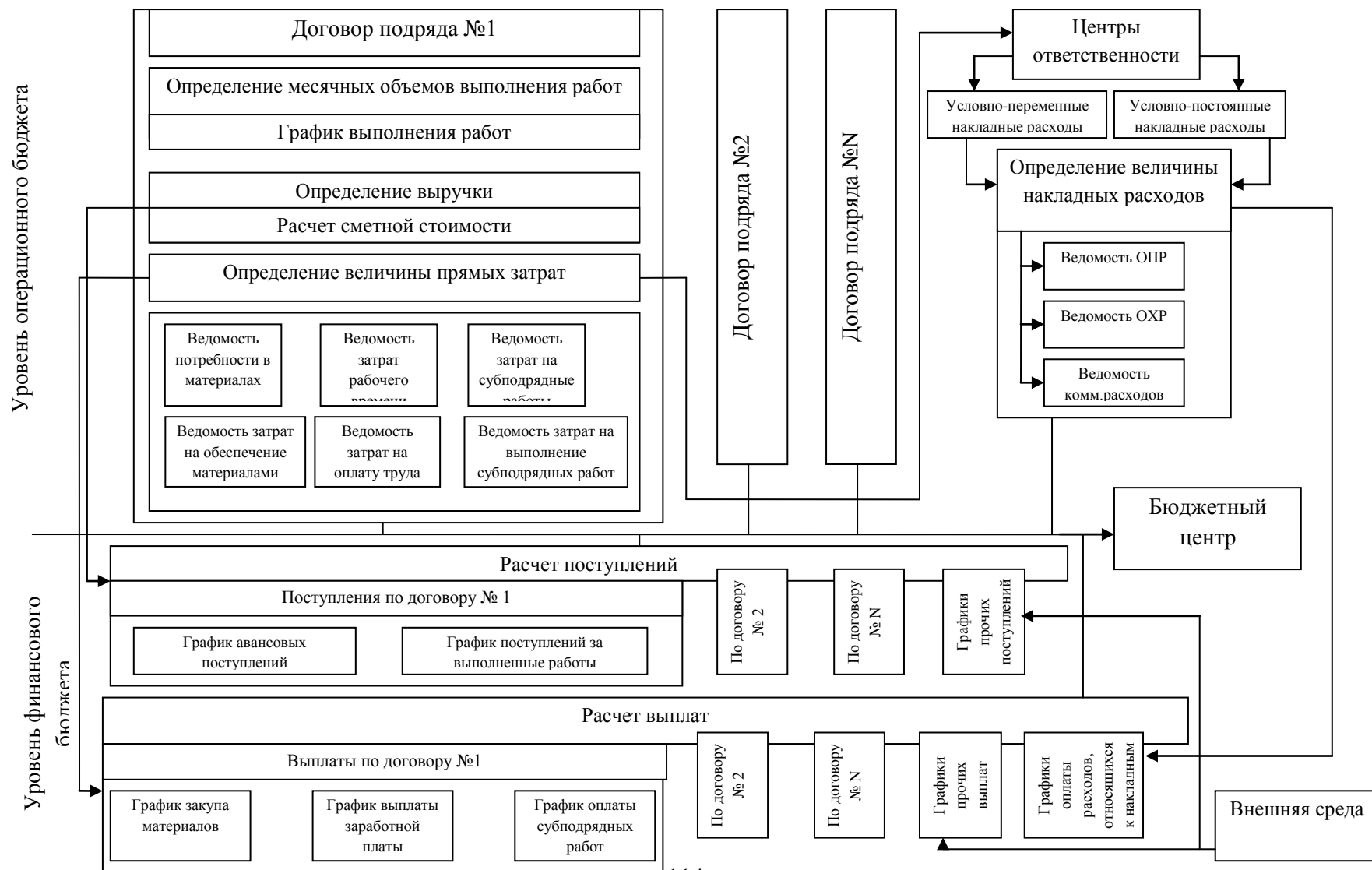
## Окончание приложения А

## Окончание таблицы А

Наименование статьи БДДС	Структурное подразделение	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
Финансовая деятельность				
Итого общий баланс денежных поступлений и выплат, руб.		480 359	423 274	2 295 224
Остаток денежных средств на счетах на начало периода, руб.	ПЭО	1 000 000	1 480 359	1 903 633
Остаток денежных средств на счетах на конец периода, руб.	ПЭО	1 480 359	1 903 633	4 198 857



# ПРИЛОЖЕНИЕ Б СХЕМА ФОРМИРОВАНИЯ ИСХОДНЫХ ДАННЫХ ДЛЯ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТОВ



ПРИЛОЖЕНИЕ В РЕСУРСНЫЙ РАСЧЕТ ПО ОБЪЕКТУ 1 НА ОКТЯБРЬ 2017 ГОДА

Таблица В – Ресурсный расчет по объекту 1 на октябрь 2017 года

Октябрь 2017 года							
Вид прямых затрат	Наименование ресурса	Шифр работы	Норма расхода ресурса на единицу объема работы, ед	Ед. изм	Плановый объем выполнения работы	Расход ресурса на выполнения данного вида работ, ед	Общий расход ресурса на выполнение работ, ед
МАТЕРИАЛЫ	Болты: строительные с гайками и шайбами	Е09-03-039-4	0,022	кг	1,1	0,0242	0,0242
	Кислород технический: газообразный	Ц12-08-002-1	0,0076	м <sup>3</sup>	1510	11,476	199,696
		Ц12-18-001-5	0,022	м <sup>3</sup>	1510	33,22	
		Ц12-18-001-9	0,05	м <sup>3</sup>	3100	155	
	Проволока: сварочная, легированная д., мм <sup>2</sup>	Ц12-18-001-5	0,000015	т	1510	0,02265	0,13735
		Ц12-18-001-9	0,000037	т	3100	0,1147	
	Ацетилен газообразный технический	Ц12-08-002-1	0,0059	м <sup>3</sup>	1510	8,909	20,687
		Ц12-18-001-5	0,0078	м <sup>3</sup>	1510	11,778	

## Продолжение приложения В

## Продолжение таблицы В

Вид прямых затрат	Наименование ресурса	Шифр работы	Норма расхода ресурса на единицу объема работы, ед	Ед. изм	Плановый объем выполнения работы	Расход ресурса на выполнение данного вида работ, ед	Общий расход ресурса на выполнение работ, ед
	Пропан бутан, смесь техническая	Ц12-18-001-5	0,0034	кг	1510	5,134	45,434
		Ц12-18-001-9	0,013	кг	3100	40,3	
	Электроды д. 5 мм Э42	Ц12-08-002-3	0,000077	т	3100	0,2387	0,26286
		Ц12-08-002-1	0,000016	т	1510	0,02416	
	Вода	Ц12-08-002-3	0,1	м <sup>3</sup>	3100	310	355,3
		Ц12-08-002-1	0,03	м <sup>3</sup>	1510	45,3	
	Дюбели с калиброванной головкой (россыпью), мм 3*58,5	Ц12-08-002-1	0,000005	т	1510	0,00755	0,00755
	Патроны для строительного – монтажного пистолета	Ц12-08-002-1	0,00036	1000 шт	1510	0,5436	0,5436
Проволока: сварочная марки СВ08Г2С, д = 2 мм	Ц12-08-002-1	0,0081	кг	1510	12,231	12,231	

Продолжение приложения В

Продолжение таблицы В

Вид прямых затрат	Наименование ресурса	Шифр работы	Норма расхода ресурса на единицу объема работы, ед	Ед. изм	Плановый объем выполнения работы	Расход ресурса на выполнения данного вида работ, ед	Общий расход ресурса на выполнение работ, ед
	Колпачки типа К – 440	Ц12-08-002-1	0,0076	1000 шт	1510	11,476	11,476
	Электроды д 4 мм Э55	Ц12-18-001-9	0,000038	т	3100	0,1178	0,1178
	Углекислый газ(углекислота в баллонах)	Ц12-18-001-9	0,00003	т	3100	0,093	0,093
	Канаты: пеньковые пропитанные	Е09-03-039-4	0,0001	т	1,1	0,00011	0,00011
	Проволока: катанка горячекатаная в мотках диаметром 6,3-6,5 мм	Е09-03-039-4	0,00003	т	1,1	0,000033	0,000033
	Швеллеры № 40, сталь марки: Ст 0	Е09-03-039-4	0,00194	т	1,1	0,002134	0,002134
	Гвозди: строительные	Е09-03-039-4	0,00001	т	1,1	0,000011	0,000011

Вид прямых затрат	Наименование ресурса	Шифр работы	Норма расхода ресурса на единицу объема работы, ед	Ед. изм	Плановый объем выполнения работы	Расход ресурса на выполнения данного вида работ, ед	Общий расход ресурса на выполнение работ, ед
	Пиломатериалы хвойных пород: Бруски обрезные длиной 4 - 6,5 м, шириной 75 –150 мм, толщиной 40 –75 мм: I сорта	E09-03-039-4	0,00103	м <sup>3</sup>	1,1	0,001133	0,001133
	Грунтовка: ГФ-021 (ГОСТ 25129-82) красно-коричневая	E09-03-039-4	0,00031	т	1,1	0,000341	0,000341
	Растворители для лакокрасочных материалов: Р-4 (ГОСТ 7827 – 74)	E09-03-039-4	0,0006	т	1,1	0,00066	0,00066
	Канат оцинкованный, из проволоки марки В, маркировочная группа 1770 н / мм <sup>2</sup> , диаметром, мм: 5,5	E09-03-039-4	0,0187	10 м	1,1	0,02057	0,02057
	Грунтовка: ГФ – 021 красно – коричневая	E13-03-002-4	0,012	т	11,5	0,138	0,138
	Ксилол нефтяной марки А	E13-03-002-4	0,002	т	11,5	0,023	0,023
	Материалы, не учтенные ценником	C500-9734-6	1	шт	500	500	500

Продолжение приложения В

Продолжение таблицы В

Вид прямых затрат	Наименование ресурса	Шифр работы	Норма расхода ресурса на единицу объема работы, ед	Ед. изм	Плановый объем выполнения работы	Расход ресурса на выполнение данного вида работ, ед	Общий расход ресурса на выполнение работ, ед
	Материалы, не учтенные ценником	C103-0155	1	м	3 100	3 100	3 100
	Материалы, не учтенные ценником	C103-0016	1	м	1 510	1 510	1 510
	Материалы, не учтенные ценником	C534-0015	1	шт	60	60	60
	Металлические конструкции для крепления труб	C201-9006-243	1	т	1,1	1,1	1,1
Затраты труда	Затраты труда рабочих строителей	Ц12-08-002-3	1,81	ч / час	3 100	5 611	12 148,834
		Ц12-08-002-1	1,6	ч / час	1 510	2 416	
		Ц12-18-001-5	0,559	ч / час	1 510	844,09	
		Ц12-18-001-9	0,999	ч / час	3 100	3 096,9	
		Е 09-03-039-4	108,89	ч / час	1,1	119,779	
		Е 13-03-002-4	5,31	ч / час	11,5	61,065	



Вид прямых затрат	Наименование ресурса	Шифр работы	Норма расхода ресурса на единицу объема работы, ед	Ед. изм	Плановый объем выполнения работы	Расход ресурса на выполнения данного вида работ, ед	Общий расход ресурса на выполнение работ, ед
Эксплуатация машин и механизмов	Краны на автомобильном ходу при работе на монтаже технологического оборудования	Ц12-08-002-3	0,0181	м / час	3 100	56,11	67,313
		Ц12-08-002-1	0,0059	м / час	1 510	8,909	
		Ц12-18-001-5	0,0002	м / час	1 510	0,302	
		Ц12-18-001-9	0,0006	м / час	3 100	1,86	
		Е 09-03-039-4	0,12	м / час	1,1	0,132	
	Лебедки электрические, тяговым усилием 19,62 (2) кН (т)	Ц12-08-002-3	0,0142	м / час	3 100	44,02	60,541
		Ц12-08-002-1	0,0046	м / час	1 510	6,946	
		Е 09-03-039-4	8,6	м / час	1,1	9,46	
		Е 13-03-002-4	0,01	м / час	11,5	0,115	
	Установки для сварки ручной дуговой (пост. Тока)	Ц12-08-002-3	0,29	м / час	3 100	899	1336,9
		Ц12-08-002-1	0,1081	м / час	1 510	163,231	
		Ц12-18-001-5	0,1819	м / час	1 510	274,669	
	Компрессоры самоходные с ДВС давл.800кПа, пр – ть 6,3 м № / мин	Ц12-08-002-3	0,109	м / час	3 100	337,9	469,27
		Ц12-08-002-1	0,087	м / час	1 510	131,37	
	Агрегаты электронасосные 7,2 м <sup>3</sup> / ч	Ц12-08-002-3	0,0876	м / час	3 100	271,56	380,431
		Ц12-08-002-1	0,0721	м / час	1 510	108,871	

Окончание приложения В

Окончание таблицы В

Вид прямых затрат	Наименование ресурса	Шифр работы	Норма расхода ресурса на единицу объема работы, ед	Ед. изм	Плановый объем выполнения работы	Расход ресурса на выполнения данного вида работ, ед	Общий расход ресурса на выполнение работ, ед
		Ц12-08-002-1	0,0059	м / час	1 510	8,909	
		Е 09-03-039-4	0,19	м / час	1,1	0,209	
		Е 13-03-002-4	0,01	м / час	11,5	0,115	
	Краны мостовые электрические при работе на монтаже ТООН 10 т	Ц12-18-001-5	0,0731	м / час	1 510	110,381	350,941
		Ц12-18-001-9	0,0776	м / час	3 100	240,56	
	Машины шлифовальные электрические	Ц12-18-001-5	0,0575	м / час	1 510	86,825	490,445
		Ц12-18-001-9	0,1302	м / час	3 100	403,62	
	Автопогрузчики 5 т	Е13-03-002-4	0,01	м / час	11,5	0,115	0,115
	Агрегаты окрасочные высокого давления	Е13-03-002-4	1,12	м / час	11,5	12,88	12,88

ПРИЛОЖЕНИЕ Г ВЕДОМОСТЬ ПРЯМЫХ МАТЕРИАЛЬНЫХ ЗАТРАТ НА ОКТЯБРЬ 2017 ГОДА ПО ОБЪЕКТУ № 1

Таблица Г – Ведомость прямых материальных затрат на октябрь 2017 года по объекту № 1

Ведомость прямых материальных затратах на октябрь 2017 года								
Наименование ресурса	Шифр работы	Норма расхода ресурса на единицу объема работы ,ед	Ед. изм	Плановый объем выполнения работы	Расход ресурса на выполнения данного вида работ, ед	Общий расход ресурса на выполнение работ, ед	Стоимость 1 ед. ресурса, руб	Итого затрат на ресурс, руб
Болты: строительные с гайками и шайбами	E09-03-039-4	0,022	кг	1,1	0,0242	0,0242	51 870,00	1 255,25
Кислород технический: газообразный	Ц12-08-002-1	0,0076	м <sup>3</sup>	1510	11,476	199,696	20,00	3 993,92
	Ц12-18-001-5	0,022	м <sup>3</sup>	1510	33,22			
	Ц12-18-001-9	0,05	м <sup>3</sup>	3100	155			
Проволока: сварочная, легированная д., мм 2	Ц12-18-001-5	0,000015	т	1510	0,02265	0,13735	39 450,00	5 418,46
	Ц12-18-001-9	0,000037	т	3100	0,1147			
Ацетилен газообразный технический	Ц12-08-002-1	0,0059	м <sup>3</sup>	1510	8,909	20,687	305,00	6 309,54
	Ц12-18-001-5	0,0078	м <sup>3</sup>	1510	11,778			
Пропан бутан, смесь техническая	Ц12-18-001-5	0,0034	кг	1510	5,134	45,434	30,00	1 363,02
	Ц12-18-001-9	0,013	кг	3100	40,3			

## Продолжение приложения Г

## Продолжение таблицы Г

Наименование ресурса	Шифр работы	Норма расхода ресурса на единицу объема работы, ед	Ед. изм	Плановый объем выполнения работы	Расход ресурса на выполнения данного вида работ, ед	Общий расход ресурса на выполнение работ, ед	Стоимость 1 ед. ресурса, руб	Итого затрат на ресурс, руб
	Ц12-08-002-1	0,000016	т	1 510	0,02416			
Вода	Ц12-08-002-3	0,1	м <sup>3</sup>	3 100	310	355,3	13,00	4 618,90
	Ц12-08-002-1	0,03	м <sup>3</sup>	1 510	45,3			
Дюбели с калиброванной головкой (россыпью), мм 3*58,5	Ц12-08-002-1	0,000005	т	1 510	0,00755	0,00755	105 000,00	792,75
Патроны для строительного монтажного пистолета	Ц12-08-002-1	0,00036	1000 шт	1 510	0,5436	0,5436	870,00	472,93
Проволока: сварочная марки СВ08Г2С, д = 2 мм	Ц12-08-002-1	0,0081	кг	1 510	12,231	12,231	40,00	489,24
Колпачки типа К – 440	Ц12-08-002-1	0,0076	1000 шт	1 510	11,476	11,476	580,00	6 656,08
Электроды д 4 мм Э55	Ц12-18-001-9	0,000038	т	3 100	0,1178	0,1178	34 600,00	4 075,88
Углекислый газ (углекислота в баллонах)	Ц12-18-001-9	0,00003	т	3 100	0,093	0,093	17 300,00	1 608,90

## Продолжение приложения Г

## Продолжение таблицы Г

Наименование ресурса	Шифр работы	Норма расхода ресурса на единицу объема работы, ед	Ед. изм	Плановый объем выполнения работы	Расход ресурса на выполнения данного вида работ, ед	Общий расход ресурса на выполнение работ, ед	Стоимость 1 ед. ресурса, руб	Итого затрат на ресурс, руб
Канаты: пеньковые пропитанные	E09-03-039-4	0,0001	т	1,1	0,00011	0,00011	101 000,00	11,11
Проволока: катанка горячекатаная в мотках диаметром 6,3 – 6,5 мм	E09-03-039-4	0,00003	т	1,1	0,000033	0,000033	14 000,00	0,46
Швеллеры № 40, сталь марки: Ст 0	E09-03-039-4	0,00194	т	1,1	0,002134	0,002134	12 000,00	25,61
Пиломатериалы хвойных пород: Бруски обрезные длиной 4 – 6,5 м, шириной 75 – 150 мм, толщиной 40 – 75 мм: I сорта	E09-03-039-4	0,00103	м3	1,1	0,001133	0,001133	4 650,00	5,27
Грунтовка: ГФ – 021 (ГОСТ 25129 – 82) красно – коричневая	E09-03-039-4	0,00031	т	1,1	0,000341	0,000341	55 500,00	18,93
Растворители для лакокрасочных материалов: Р - 4 (ГОСТ 7827 – 74)	E09-03-039-4	0,0006	т	1,1	0,00066	0,00066	49 500,00	32,67
Канат оцинкованный, из проволок марки В, маркировочная группа 1770 н / мм <sup>2</sup> , диаметром, мм: 5,5	E09-03-039-4	0,0187	10 м	1,1	0,02057	0,02057	185,00	3,81

Окончание приложения Г

Окончание таблицы Г

Наименование ресурса	Шифр работы	Норма расхода ресурса на единицу объема работы, ед	Ед. изм	Плановый объем выполнения работы	Расход ресурса на выполнения данного вида работ, ед	Общий расход ресурса на выполнение работ, ед	Стоимость 1 ед. ресурса, руб	Итого затрат на ресурс, руб
Грунтовка: ГФ – 021	E13-03-002-4	0,012	т	11,5	0,138	0,138	55 500,00	7 659,00
Ксилол нефтяной марки А	E13-03-002-4	0,002	т	11,5	0,023	0,023	43 600,00	1 002,80
Материалы, не учтенные ценником	C500-9734-6	1	шт	500	500	500	10,00	5 000,00
Материалы, не учтенные ценником	C103-0155	1	м	3 100	3100	3100	145,00	449 500,00
Материалы, не учтенные ценником	C103-0016	1	м	1 510	1510	1510	55,00	83 050,00
Материалы, не учтенные ценником	C534-0015	1	шт	60	60	60	128,00	7 680,00
Металлические конструкции для крепления труб	C201-9006 –243	1	т	1,1	1,1	1,1	35 000,00	38 500,00
Итого прямых материальных затрат за октябрь 2017 года, руб								637 956,61

ПРИЛОЖЕНИЕ Д ВЕДОМОСТЬ ПРЯМЫХ ТРУДОВЫХ ЗАТРАТ НА ОКТЯБРЬ 2017 ГОДА ПО ОБЪЕКТУ № 1

Таблица Д – Ведомость прямых трудовых затрат на октябрь 2017 года по объекту № 1

Октябрь 2017 года								
Наименование ресурса	Шифр работы	Норма расхода ресурса на единицу объема работы, ед	Ед. изм	Плановый объем выполнения работы	Расход ресурса на выполнение данного вида работ, ед	Общий расход ресурса на выполнение работ, ед	Стоимость 1 ед. ресурса, руб	Итого затрат на ресурс, руб
Краны на автомобильном ходу при работе на монтаже технологического оборудования	Ц12-08-002-3	0,0181	м / час	3 100	56,11	67,313	500	33 656,50
	Ц12-08-002-1	0,0059	м / час	1 510	8,909			
	Ц12-18-001-5	0,0002	м / час	1 510	0,302			
	Ц12-18-001-9	0,0006	м / час	3 100	1,86			
	Е 09-03-039-4	0,12	м / час	1,1	0,132			
Лебедки электрические, тяговым усилием 19,62 (2) к Н(т)	Ц12-08-002-3	0,0142	м / час	3 100	44,02	60,541	20	1 210,82
	Ц12-08-002-1	0,0046	м / час	1 510	6,946			
	Е 09-03-039-4	8,6	м / час	1,1	9,46			
	Е 13-03-002-4	0,01	м / час	11,5	0,115			
Установки для сварки ручной дуговой (пост.Тока)	Ц12-08-002-3	0,29	м / час	3 100	899	1 336,9	25	33 422,50
	Ц12-08-002-1	0,1081	м / час	1 510	163,231			
	Ц12-18-001-5	0,1819	м / час	1 510	274,669			
Компрессоры самоходные с ДВС давл.800 кПа, пр-ть 6,3 м № / мин	Ц12-08-002-3	0,109	м / час	3 100	337,9	469,27	312,5	146 646,88
	Ц12-08-002-1	0,087	м / час	1 510	131,37			

## Продолжение приложения Д

## Продолжение таблицы Д

Наименование ресурса	Шифр работы	Норма расхода ресурса на единицу объема работы, ед	Ед. изм	Плановый объем выполнения работы	Расход ресурса на выполнение данного вида работ, ед	Общий расход ресурса на выполнение работ, ед	Стоимость 1 ед. ресурса, руб	Итого затрат на ресурс, руб
	Ц12-08-002-1	0,0721	м / час	1 510	108,871			
Автомобили бортовые г / п до 5 т	Ц12-08-002-3	0,0181	м / час	3 100	56,11	65,343	375	24 503,63
	Ц12-08-002-1	0,0059	м / час	1 510	8,909			
	Е 09-03-039-4	0,19	м / час	1,1	0,209			
	Е 13-03-002-4	0,01	м / час	11,5	0,115			
Краны мостовые электрические при работе на монтаже ТООН 10 т	Ц12-18-001-5	0,0731	м / час	1 510	110,381	350,941	250	87 735,25
	Ц12-18-001-9	0,0776	м / час	3 100	240,56			
Машины шлифовальные электрические	Ц12-18-001-5	0,0575	м / час	1 510	86,825	490,445	5	2 452,23
	Ц12-18-001-9	0,1302	м / час	3 100	403,62			
Автопогрузчики 5 т	Е13-03-002-4	0,01	м / час	11,5	0,115	0,115	437,5	50,31
Агрегаты окрасочные высокого давления для окраски поверхностей конструкций мощностью 1 к Вт	Е13-03-002-4	1,12	м / час	11,5	12,88	12,88	25	322,00
Итого затрат на эксплуатацию машин и механизмов, руб на октябрь 2017 года								349 021,66



