

УДК 336.14:658.8

РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО БЮДЖЕТА В СТРОИТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Вандина Ольга Георгиевна, д-р экон. наук, проф.

Армавирский государственный педагогический университет,
ул. Розы Люксембург, 159, Армавир, Россия, 352900; e-mail: vandina08@mail.ru

Цель: статья посвящена рассмотрению процедуры бюджетного процесса: формированию бюджета продаж, структуры производственной программы, сметы использования основных материалов, общепроизводственных и общехозяйственных расходов, полной себестоимости единицы продукции. *Обсуждение:* необходимость составления бюджета в организации, в том числе и в строительной, нацелено на оценку, анализ, контроллинг и корректировку процесса реализации стратегии предприятия, направленной на увеличение инвестиционной привлекательности предприятия, повышение его стоимости и прежде всего для повышения уровня управления на предприятии. *Результаты:* автором разработан бюджет строительной организации ООО «Мастерстрой», практическое применение которого позволит не только отследить исполнение плановых показателей по итогам периода, но и производить своевременную корректировку.

Ключевые слова: бюджетирование, планирование, бюджет, бизнес-процесс, общехозяйственные расходы, общепроизводственные расходы, полная себестоимость, производственная себестоимость.

DOI: 10.17308/meps.2015.11/1327

Введение

Усиленное развитие строительной отрасли в настоящее время обуславливает необходимость образования учетно-аналитической системы бизнес-процессов в строительстве, позволяющей на совершенно новом уровне планировать, анализировать, оценить, управлять и осуществлять контроль за многочисленными бизнес-процессами в строительных организациях. Большое внимание при этом уделяется бюджетному процессу, который обеспечивает действенное управление процессом реализации стратегии и контроля его на всех этапах. К сожалению, в современных условиях руководство, включая и строительные организации, принимая управленческие решения производственного назначения, не всегда имеют обоснованные соответствующие расчеты. Перед всеми руководителями остро стоит вопрос о существовании финансовых сведений по оптимизации не только затрат, но

и других финансовых показателей. Поэтому в современных условиях перед каждой строительной организацией встает необходимость ведения бюджета, которое позволило бы обеспечить принятие плановых управленческих решений как текущих, так и стратегически перспективных.

Обсуждение результатов

Планирование – это одна из основных функций управления, которая является процедурой реализации количественных и качественных показателей, связанных с использованием разнообразных ресурсов и приобретением доходов, которые предстоят в будущем.

Понятие бюджетирования – это тяжелый процесс оперативного планирования. Бюджет – это план, включающий стоимостные и натуральные показатели. Система бюджетирования строительных организаций предназначена и считается основным фактором, обеспечивающим эффективность производственной деятельности, а также позволяющая определить жесткий оперативный контроль за приходованием и выбытием средств.

Если в строительной организации образована система бюджетирования, то она должна быть в первую очередь нацелена на существенные аспекты:

- 1) повысить уровень управления на предприятии, а также способность к переменам на рынках сбыта и финансовых рынках;
- 2) создать условия для незамедлительного получения информации об обязательных изменениях стратегии управления строительной организацией;
- 3) обеспечить условия для роста инвестиционной привлекательности предприятия в строительной отрасли.

Для того чтобы система планирования была образована и успешно реализовывалась, должны выполняться определенные предпосылки:

1. Кадровые – возможность руководства управлять организацией в рамках системы планирования на основании четко заданных принципов управления.
2. Организационные – соответствующая образовавшейся рыночной инфраструктуре организация финансово-хозяйственной деятельности предприятия.
3. Информационные – нужен сбор, переработка, передача плановой информации (аналитическая система учета, профессиональные знания, система электронной обработки данных) для наличия эффективного инструментария.

Так как в системах менеджмента строительных предприятий управлению затратами, относящимися на себестоимость строительства, не отдается необходимого внимания, для достижения наилучшего результата управления строительными расходами появляется необходимость создать систему бюджетирования, положением которой будет главный бюджет. Структура главного бюджета показана на рисунке.

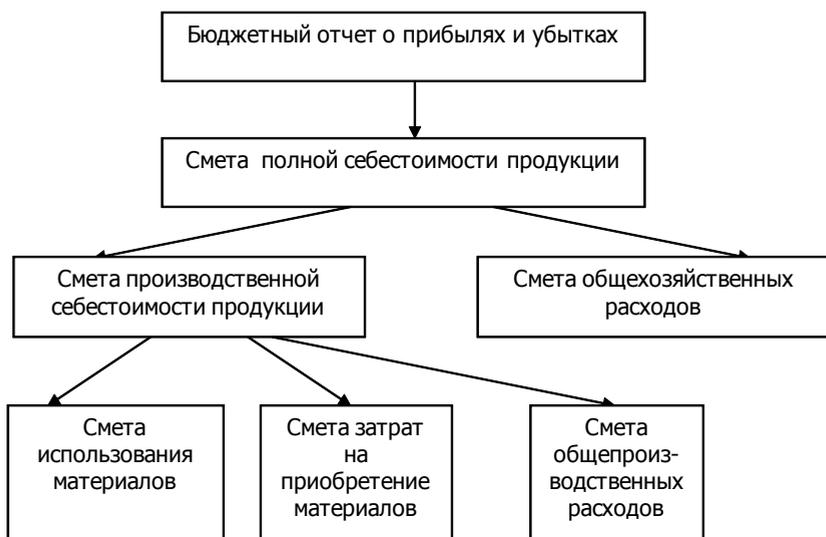


Рис. Система бюджетирования бизнес-процессов

Процесс построения главного бюджета также может быть дополнен:

- методикой формирования бюджетов;
- структурой бюджетов;
- ответственностью за формирование и осуществление бюджетов;
- процедурами согласования, установления и контроля за исполнением бюджетов.

Данная структура бюджетов полностью охватывает всю базу финансовых расчетов строительного предприятия.

Система бюджетирования необходима для того, чтобы придумать верный план сдачи по плану строительного объекта в эксплуатацию и как можно рациональнее посчитать стоимость квадратного метра строительного объекта. Постоянно происходят прецеденты, когда строительные организации затягивают со сроками сдачи в эксплуатацию, по причине неспособности поделить находящиеся у них денежные средства дольщикам и так как отсутствует график поставки строительных материалов.

Первым этапом составления бюджета на предприятии считается разработка и принятие бюджета продаж (программы сбыта).

При разработке бюджета продаж следует применять многочисленные оценки, например, данные управленческого анализа, предложения специалистов, которые анализируют спрос на строительную продукцию – специалиста по маркетингу, ведущего специалиста по ценообразованию и сметно-договорной работе, начальника отдела капитального строительства и инвестиций.

По определенным видам строительной продукции принимается бюджет продаж, который будет основой для любых бюджетов. Программа сбыта в ООО «Мастерстрой» представлена в табл. 1 [1]:

Таблица 1

Бюджет продаж ООО «Мастерстрой» [1]

Наименование строительной продукции	Количество на реализацию, м ²	Цена реализации 1 м ² , руб.	Планируемый доход, руб.
Жилой дом по ул. Зиповская, 37 г. Краснодар Литер 21	21 168	44 523	944 741 376
1 кв. кв	11 808	45 453	536 709 888
2 ком. кв	9360	43 593	408 031 488

На основании представленного бюджета продаж к реализации в 2016 г. готовится жилой дом по ул. Зиповская, 37 г. Краснодар Литер 21.

Предложенный бюджет продаж в организации используется для процедуры разработки производственной программы (бюджета производства) ООО «Мастерстрой». Производственная программа при ее создании должна учитывать нереализованную строительную продукцию на начало периода при их наличии (запасы на начало периода). Указанную продукцию (квартиры, офисные помещения) предлагается обязательно корректировать.

В табл. 2 представлена рекомендуемая структура производственной программы для ООО «Мастерстрой».

Таблица 2

Производственная программа ООО «Мастерстрой» на 2015-2016 г. [1]

Наименование строительной продукции	Жилой дом по ул. Зиповская, 37 г. Краснодар Литер 21
Объем реализации	21 168
Объем производства	21 168

На основании данных таблиц видно, что объем производства и объем реализации совпадают.

Вторым этапом планирования бюджета является составление сметы применения основных материалов. При этом обычно предусматривается использование материалов по недельно, помесячно и поквартально. В табл. 3 для ООО «Мастерстрой» представлена смета использования основных материалов, рекомендованная для процесса возведения строительных объектов:

Таблица 3

Смета использования основных материалов [1]

	Жилой дом по ул. Зиповская, 37 г. Краснодар Литер 21		
	Расход на 1 м ²	Объем производства	Итого, тыс. руб.
Кирпич силикатный, тыс. шт.	0,172	21 168	45 807 356,70
Блоки газосиликатные, м ³	0,132	21 168	42 302 015,17
Плита железобетонная, м ³	0,495	21 168	166 132 556,90
Блоки фундаментные, м ³	0,203	21 168	50 434 159,70
Прочие, руб.	7596	21 168	110 792 128,00
ИТОГО СМЕТНЫЕ ЗАТРАТЫ			415 468 216,47

Смета использования материалов на практике имеет вид более подробного расчета, где распределены все виды материалов, используемых в строительстве объектов. Данная смета обязательно должна иметься в наличии у прораба данного строительного объекта для того, чтобы он мог проводить контроль за расходом материалов.

Смета использования основных материалов является основным положением для составления сметы затрат на закупку основных материалов, обеспечивающая наиболее быструю закупку нужных для процесса строительства материалов установленного качества по оптимальным ценам.

Очередным этапом процедуры бюджетирования является составление сметы общепроизводственных расходов (табл. 4).

Таблица 4

Смета общепроизводственных расходов на 2015-2016 г. [1]

Вид общепроизводственных расходов	Общепроизводственные расходы, руб.		Итого, руб.
	Бригада 1	Бригада 2	
Регулируемые накладные расходы, в том числе:			
Заработная плата производственных рабочих	52 376 400	122 211 600	174 588 000
Строительно-монтажные работы	288 656	18 988 560	19 277 216
Электроэнергия	2 880 000	8 280 000	11 160 000
Экологическая экспертиза	896 000	1 750 000	2 646 000
Врезка электроприборов	-	76 896 000	76 896 000
Проверка вентканалов	-	155 248	155 248
Изготовление паспорта	868 000	1 488 000	2 356 000
Контроль качества	124 000	744 000	868 000
Контрольный обмер	31 744	586 520	618 264
Заключение пожарной безопасности	372 000	223 200	595 200
Итого	57 836 800	231 323 128	289 159 928
Нерегулируемые расходы, в том числе:			
Услуги теплоэнергии	7 440 000	13 640 000	21 080 000
Услуги технадзора	3 281 250	3 744 000	7 025 250
Итого	10 721 250	17 384 000	28 105 250
Совокупные общепроизводственные расходы	68 558 050	248 707 128	317 265 178

Общепроизводственные расходы подразделяются на регулируемые и нерегулируемые и выделяются по группе рабочих.

Завершающим этапом является составление сметы производственной расходов.

На один квадратный метр строительного объекта рассчитывается себестоимость по наименованиям строительных объектов. В табл. 5 представлена смета производственной себестоимости продукции:

Таблица 5

Смета производственной себестоимости продукции [1]

Наименование строительной продукции, количество	Себестоимость	Кирпич силикатный	Блоки газосиликатные	Плита железобетонная	Блоки фундаментные	Прочие	Общепроизводственные расходы	Производственная себестоимость
Жилой дом по ул. Зиповская, 37	м ² , руб.	3640,8	2794,1	10438	4287			21159,9
г. Краснодар Литер 21	всего выпуска, руб.	45807356	42302015	166132557	50434159	110792128	317265178	732733394

Для того, чтобы рассчитать плановую производственную себестоимость продукции и сформировать смету, необходимо:

- из сметы использования материалов распределить данные объема производства и расходования материалов на один квадратный метр объекта;
- установить планируемые цены на требуемые для строительства материалы в соответствии со сметой затрат;
- из сметы общепроизводственных расходов соединить все затраты.

Ключевой момент бюджетирования – это создание сметы общехозяйственных расходов, которая представляет собой расчет необходимости средств для функционирования управленческого персонала и многих расходов, которые не связаны с процедурами строительной деятельности. Подходящим считается создание по каждому пункту общехозяйственных расходов отдельных смет, которые прилагаются к основной смете, к примеру, смета использования автотранспорта, включающая в себя расходы на горюче-смазочные материалы, компенсацию за использование работниками собственного автотранспорта и т.п.

Смета общехозяйственных расходов представлена в табл. 6.

Таблица 6

Смета общехозяйственных расходов на 2015-2016 гг. [1]

Статьи расходов	План на 2016 г.
Заработная плата административно-управленческого персонала	46 089 569
Начисления на заработную плату	14149497,68
Командировочные расходы	10890500
Использование автотранспорта	6360000
Прочие общехозяйственные расходы, в том числе налоги и сборы	22275122
Итого	99 764 689

На основании табл. 6 по смете общехозяйственных расходов можно сделать вывод о том, что наибольший удельный вес занимает заработная плата административно-управленческого персонала – 46 089 569 руб., что составляет 46,2% от общей суммы общехозяйственных расходов.

Далее необходимо определить общую величину себестоимости реализуемой продукции, для чего используется смета о данных производственной себестоимости продукции.

Сумма производственной себестоимости строительного объекта «Жилой дом по ул. Зиповская, 37 г. Краснодар» составляет 732 733 394 руб.

По разработанным сметам по основным данным подготовлены все обязательные данные для создания бюджетного отчета о прибылях и убытках, представленного в табл. 7.

Таблица 7

Бюджетный отчет о прибылях и убытках [1]

Показатель	Сумма, тыс. руб.
Выручка от реализации продукции	944 741 376
Себестоимость реализуемой продукции	732 733 394
Валовая прибыль (убыток)	212 007 982
Общехозяйственные расходы	99 764 689
Прибыль (убыток) от продаж	112 243 293

По данным бюджетного отчета о прибылях и убытках можно рассчитать показатели рентабельности. Затем рассчитывается полная себестоимость, планируемая к сдаче строительных объектов. Чтобы поставленная цель была достигнута, нужно сумму общехозяйственных расходов распределить по строительным объектам.

Рассчитаем полную себестоимость 1 м² строительного объекта в табл. 8.

Таблица 8

Полная себестоимость единицы продукции [1]

	Жилой дом по ул. Зиповская, 37 г. Краснодар Литер 21
Общехозяйственные расходы всего – на 1м ²	99 764 689 4715
Производственная себестоимость единицы продукции	34628
Полная себестоимость единицы продукции	39343

Сравнивая полную себестоимость единицы продукции с планируемыми показателями в предложенных сметах, можно сказать о том, что объекты, построенные в ООО «Мастерстрой», рентабельны.

Руководству ООО «Мастерстрой» рекомендуется активно вовлекать все подразделения в процесс подготовки главного бюджета и смет. Данный процесс является дополнительным стимулом, организующим коллективную

волю всех работников посредством осознания общих ценностей и целей организации.

Также необходимо выявить наиболее значимый перечень издержек на краткосрочный период и разработать план по их оптимизации. Эту функцию необходимо возложить на главного бухгалтера и заместителя генерального директора по финансовым и экономическим вопросам.

Заключение

Исходя из вышесказанного, можно прийти к выводу, что для перехода на совершенно другой качественный уровень текущего планирования строительные организации в значительной степени могут усилить внутренний потенциал для модернизирования производства, стать наиболее привлекательными для инвесторов. Таким образом, чтобы сделать предприятие для информационной цели более «прозрачным», необходимо создание системы финансового планирования, это заинтересует банковские учреждения и инвестиционные компании для получения возможности долгосрочных кредитов.

Процесс бюджетирования крепко связан с процессом контроля за исполнением бюджетных смет. Следовательно, строительным организациям необходимо разработать для реализации бюджета систему контроллинга для того, чтобы это способствовало рациональному применению существующих бюджетов.

Список источников

1. Центр раскрытия корпоративной информации. Доступно: <http://www.e-disclosure.ru>.
2. Земцова Н.А., Новоселова С.А. *Бюджетирование*. Саратов, СГАУ им. Н.И. Вавилова, 2014.
3. Салахова Э.К. *Учёт затрат, калькулирование и бюджетирование в различных отраслях производственной сферы*. Астрахань, АГТУ, 2015.
4. Тихонов В.С. *Бюджетирование на предприятиях машиностроительного комплекса*. Москва, Дашков и К, 2015.
5. Перекрестова Л.В., Дьякова Е.Б., Овчинцева С.А. *Исполнение бюджетов по расходам в условиях перехода к бюджетированию, ориентированному на результат*. Волгоград, Волгоградское науч. изд-во, 2010.

DEVELOPMENT OF BUDGET MANAGEMENT IN A CONSTRUCTION COMPANY

Vandina Olga Georgievna, Dr. Sc. (Econ.), Prof.

Armavir State Pedagogical University, R. Luxemburg st., 159, Armavir, Russia, 352900;
e-mail: vandina08@mail.ru

Purpose: this article is devoted to the procedures of the budget process such as the budget of sales, the structure of the production program, estimation of basic materials, overhead expenses, the full cost per unit of output. *Discussion:* the need for budgeting in the organization including construction focuses on assessment, analysis, controlling and adjusting of process of realization of enterprise strategy, aimed at increasing investment attractiveness of a company, increasing its value, and the level of enterprise management. *Results:* the author developed the budget of LLC «Masterstroy», which practical applications both monitor the performance of planned indicators by the end of the period, and make timely adjustments.

Keywords: budgeting, planning, budgets, business process, general expenses, overhead costs, total cost, production cost.

Reference

1. Tsentr raskrytiia korporativnoi informatsii. Available at: <http://www.e-disclosure.ru>.
2. Zemtsova N.A., Novoselova S.A. *Biudzhetirovanie*. Saratov, SGAU im. N.I. Vavilova Publ., 2014.
3. Salakhova E.K. *Uchet zatrat, kal'kulirovanie i biudzhetirovanie v razlichnykh otrasliakh proizvodstvennoi sfery*. Astrakhan, AGTU Publ., 2015.
4. Tikhonov V.S. *Biudzhetirovanie na predpriiatiakh mashinostroitel'nogo kompleksa*. Moscow, Dashkov i K, 2015.
5. Perekrestova L.V., D'iakova E.B., Ovchintseva S.A. *Ispolnenie biudzhetov po raskhodam v usloviakh perekhoda k biudzhetirovaniu, orientirovannomu na rezul'tat*. Volgograd, Volgogradskoe nauch. izd-vo, 2010.