

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1 БЮДЖЕТИРОВАНИЕ КАК УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВЫМИ ТЕХНОЛОГИЯМИ	5
1.1 Цели, задачи, функции бюджетирования	5
1.2 Бюджеты и их виды, применяемые в системе бюджетирования расходов	8
2 БЮДЖЕТИРОВАНИЕ РАСХОДОВ ОРГАНИЗАЦИИ	16
2.1 Бюджет прямых затрат: формат, порядок разработки	16
2.2 Бюджет прямых затрат на заработную плату: формат, порядок разработки	23
2.3 Бюджет косвенных затрат: виды, формат, порядок разработки	26
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	30
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	32
ПРИЛОЖЕНИЯ	34

## ВВЕДЕНИЕ

Бюджет является центральным звеном финансовой системы. В настоящее время бюджет необходим каждому государству для удовлетворения государственных и общественных потребностей в денежных средствах.

Главное значение бюджета состоит в том, что через него происходит мобилизация централизованных финансовых ресурсов государства и их расходование на цели, определяемые государством в лице соответствующих органов.

Бюджет, являясь формой образования и расходования денежных средств в целях обеспечения функций органов государственной власти, занимает ведущее место среди финансовых рычагов в системе управления страной. Сосредоточение финансовых ресурсов в бюджете необходимо для успешной реализации финансовой политики государства.

В новых условиях изменяются приоритеты бюджетной политики. Бюджет, концентрируя финансовые ресурсы на нужных участках и направлениях, позволяет осуществлять государственное регулирование экономики и обеспечивать проведение необходимой социальной политики.

Бюджет выступает мощным рычагом воздействия на социально-экономическое развитие страны. Он призван обеспечивать не только создание общегосударственного фонда денежных средств, но и эффективное его использование в соответствии с основными направлениями бюджетной и налоговой политики. Это значит, что в бюджете концентрируется часть национального дохода, которая затем перераспределяется. Тем самым реализуется распределительная функция этого звена финансовой системы.

В современных условиях хозяйствования применение бюджетирования дает организациям возможность осуществлять планирование финансовых показателей, сопоставлять текущую информацию с финансовыми планами, контролировать доходы и расходы, что позволяет определять причины нерационального использования денежных ресурсов.

Бюджетное планирование предназначено для совершенствования работы планово-экономической службы предприятия. Процесс составления бюджета начинается с расчета технологических карт производства, формирования потоков денежных средств, товарно-материальных ценностей, а заканчивается расчетом потребности в дополнительном финансировании, планировании займов и кредитов.

Бюджетирование помогает организации более эффективно принимать решения и контролировать их исполнение. Также возможно составление нескольких видов бюджета для того, чтобы в дальнейшем выбрать оптимальный способ развития предприятия.

Цель курсовой работы – исследовать процесс бюджетирования в организации.

Объект исследования – смета расходов ОДО «МИК».

Предмет исследования – процесс бюджетирования затрат в ОДО «МИК».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие взаимосвязанные задачи:

- рассмотреть цели, задачи и функции бюджетирования;
- исследовать бюджеты и их виды, применяемые в системе бюджетирования расходов;
- провести анализ процесса бюджетирования в ОДО «МИК».

В ходе написания данной работы применялись следующие общенаучные методы: наблюдение, группировка, обобщение, системный подход, комплексность, сравнение, а также приемы экономического анализа.

# 1 БЮДЖЕТИРОВАНИЕ КАК УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВЫМИ ТЕХНОЛОГИЯМИ

## 1.1 Цели, задачи, функции бюджетирования

Актуальной проблемой, наверное, для любого предприятия в данное время остается правильное внедрение, а самое главное адекватная постановка системы бюджетирования. Если соблюдены два этих требования, то эффективность бизнеса на предприятии будет расти, а вместе с тем, система управления предприятия будет улучшаться, что весьма важно для благополучного функционирования.

Процесс бюджетирования является частью большого механизма управления компанией или предприятием в части финансов.

В процессе осуществления бюджетирования происходит разработка взаимосвязей между производственно-финансовыми планами компании в разрезе структурных подразделений. В свою очередь этот процесс разработки опирается на те стратегические цели и задачи компании, которые заложены в стратегическом плане ее развития. Также на постоянной основе происходит контроль выполнения установленных плановых показателей, а также при необходимости корректировка произошедших отклонений от заданных значений.

Бюджетирование - это технология финансового планирования, учета и контроля доходов и расходов, получаемых от бизнеса на всех уровнях управления, позволяющая анализировать прогнозируемые финансовые показатели и управлять с их помощью ресурсами (прежде всего финансовыми как отдельного бизнеса, так и компании в целом).

Бюджет - финансовый план, охватывающий все стороны деятельности организации, позволяющий сопоставлять все понесенные затраты и полученные результаты в финансовых терминах на предстоящий период в целом и по отдельным его частям. Поэтому в высокоразвитых странах бюджет (финансовый план) является основой внутрифирменного управления. Соответственно бюджетирование - это технологии составления, корректировки, контроля и оценки исполнения финансовых планов, а потому оно превращается в основу основ всех технологий внутрифирменного управления.

Бюджетирование представляет собой целостный комплекс современных методов планирования, учета, контроля и анализа, то есть, по сути, является системой внутреннего финансового управления [10, с.102].

Существенное возрастание роли бюджетирования в условиях рыночных отношений определяется необходимостью решения задач, связанных с:

1) изысканием внутренних резервов снижения затрат на производство и реализацию продукции, обоснованием оптимальных уровней расхода финансовых средств, оптимизацией налоговой политики и др.;

2) необходимостью получения дополнительных конкурентных преимуществ, например, за счет более эффективной системы управления финансами;

3) потребностью в повышении инвестиционной привлекательности компании в глазах иностранных инвесторов.

Основная задача бюджетирования заключается в улучшении финансово-экономического состояния и повышении финансовой устойчивости как предприятия в целом, так и отдельных его структурных подразделений на основании целевой ориентации и координации всех событий, охватывающих изменение финансовых средств и их источников, выявлении рисков и снижении их уровня, а также в повышении гибкости экономического субъекта.

Таким образом, бюджетирование является важной составляющей процесса планирования на предприятии, отражающей оценку необходимых показателей деятельности (в денежном выражении) и позволяющей эффективно управлять бизнесом.

Это планирование направлено на решение задач распределения материальных, финансовых, трудовых и иных ресурсов, которые находятся в распоряжении строительной организации, и тесно связано со стратегическими целями организации. Обычно разработка бюджетов является частью системы оперативного планирования, а также бизнес – планирования новых инвестиционно – строительных проектов.

Бюджет предприятия выполняет следующие функции:

- планирование операций, обеспечивающих достижение целей организации;
- координация различных видов деятельности и отдельных подразделений; согласование интересов отдельных работников и групп в целом по организации;
- стимулирование менеджеров различных уровней управления в достижении целей своих центров ответственности;
- контроль текущей деятельности, обеспечение плановой дисциплины;
- оценка выполнения бюджетных показателей центрами ответственности – и их руководителями; средство обучения менеджеров [10, с.93].

Планирование. Основные плановые решения вырабатываются в процессе подготовки программ, а сам процесс разработки бюджета, по существу, является уточнением этих планов.

Разработка бюджетов является самым детализированным видом планирования, уточняющим основные операции по отдельным подразделениям или функциям компании на ближайший период.

Координация и связь. Каждый центр ответственности влияет на работу других центров ответственности и сам зависит от их деятельности. В процессе разработки бюджета координируются отдельные виды деятельности таким образом, чтобы все подразделения организации работали согласованно, стремясь к достижению поставленной цели.

Стимулирование. Процесс составления бюджета может быть также мощным средством для стимулирования руководителей в осуществлении целей

их центров ответственности и, следовательно, целей организации в целом. Каждый руководитель должен точно знать, что ожидают от их центров ответственности. Стимулирующая роль бюджета проявляется еще больше, если менеджеры принимают активное участие в разработке бюджета своего подразделения. Практика, когда все уровни управления принимают непосредственное участие в разработке бюджетов по подразделениям или функциям, а также в подготовке общего бюджета на предстоящий период называется планированием с участием исполнителей.

**Контроль.** Бюджет представляет собой отчет о желаемых результатах на момент его формирования. Тщательно подготовленный бюджет является наилучшим стандартом, с которым сравнивают фактически достигнутые результаты. При сравнении фактических результатов с результатами за аналогичный период не учитываются изменения в направлениях деятельности на текущий год. Анализ отклонений между фактическими результатами и бюджетными позволяет: определить проблемные области, которые требуют первоочередного внимания, и выявить новые возможности, не предусмотренные в процессе разработки бюджета.

**Оценка.** Отклонения от бюджета, определяемые ежемесячно служат для целей контроля в течение всего года, так как сравнение фактических и бюджетных данных является важным фактором оценки работы предприятия в целом и его подразделений.

**Обучение.** Бюджет также служит хорошим средством обучения менеджеров. Разработка бюджетов способствует изучению в деталях деятельности своих подразделений и взаимоотношений одних центров ответственности с другими центрами в целом по организации. Как и любое явление, бюджетирование имеет свои положительные и отрицательные стороны [9, с.101].

Достоинства бюджетирования:

- оказывает положительное воздействие на мотивацию и настрой коллектива;
- позволяет координировать работу предприятия в целом;
- анализ бюджетов позволяет своевременно вносить корректирующие изменения;
- позволяет учиться на опыте составления бюджетов прошлых периодов;
- позволяет усовершенствовать процесс распределения ресурсов;
- способствует процессам коммуникаций;
- помогает менеджерам низового звена понять свою роль в организации;
- позволяет сотрудникам – новичкам понять "направление движения" предприятия, таким образом, помогая им адаптироваться в новом коллективе;
- служит инструментом сравнения достигнутых и желаемых результатов.

Среди недостатков можно выделить следующие:

- различное восприятие бюджетов у разных людей (например, бюджеты не всегда способны помочь в решении повседневных, текущих проблем, не всегда отражают причины событий и отклонений, не всегда учитывают

изменения условий; кроме того, не все менеджеры обладают достаточной подготовкой для анализа финансовой информации);

- сложность и дороговизна системы бюджетирования;
- если бюджеты не доведены до сведения каждого сотрудника, то они не оказывают практически никакого влияния на мотивацию и результаты работы, а вместо этого воспринимаются исключительно как средство для оценки деятельности работников и отслеживания их ошибок;

- бюджеты требуют от сотрудников высокой производительности труда;
- в свою очередь, сотрудники противодействуют этому, стараясь минимизировать свою нагрузку и др., что приводит к конфликтам, вызывает состояние подавленности, страха, а, следовательно, снижает эффективность работы; противоречие между достижимостью целей и их стимулирующим эффектом: если достичь поставленных целей слишком легко, то бюджет не имеет стимулирующего эффекта для повышения производительности; если достичь целей слишком сложно – стимулирующий эффект пропадает, поскольку никто не верит в возможность достижения целей.

Таким образом, можно сделать вывод, что процесс бюджетирования можно представить как процедуру анализа принятых в прошлом управленческих решений, через который оценивается рациональность использования имеющихся в настоящий момент активов, а также привлекаемых источников. Бюджетирование играет большую роль на современном этапе развития экономических отношений. Его значение для конкретного предприятия переоценить трудно.

## **1.2 Бюджеты и их виды, применяемые в системе бюджетирования расходов**

Бюджет - результат бюджетирования - документ, в котором цели предприятия получают количественное выражение. Другими словами, бюджет показывает, как намеченные цели будут реализовываться.

Бюджет - это набор взаимосвязанных планов, выраженных в финансовых и/или натуральных показателях, для предприятия в целом или его подразделения на определенный промежуток времени [5, с.88].

Анализ определений, предложенных отечественными и зарубежными авторами, позволяет сделать вывод о том, что понятие «бюджет» трактуется через понятие «план».

Финансовый план предприятия (бюджет предприятия) формируется из бюджетов входящих в него функциональных подразделений, которые выступают как центры финансовой ответственности.

Консолидированные функциональные бюджеты формируют план предприятия в трех разрезах:

- бюджет доходов и расходов,
- бюджет движения денежных средств,

- бюджет баланса.

Эти финансовые бюджеты содержат информацию об одном и том же объекте (предприятии), но в разных аспектах.

Бюджетирование в разрезе каждого информационного среза преследует свои цели.

Бюджет доходов и расходов (далее - БДР) отражает формирование экономических результатов деятельности предприятия.

Цель его составления - управление экономическими результатами деятельности предприятия, т. е. его прибылью и рентабельностью.

БДР показывает:

- доходы предприятия - по общей сумме и/или детализированные по тому или иному критерию (ЦФО, источник получения и пр.);

- текущие расходы предприятия по общей сумме и/или детализированные по тому или иному критерию (ЦФО, направление расходования и пр.);

- разницу (т. е. прибыль либо убытки) между доходами и расходами за определенный период.

Бюджет движения денежных средств (далее- БДДС) отражает движение денежных средств (денежные потоки) по всем видам банковских счетов, кассе и иным местам хранения денег предприятия.

С точки зрения направленности денежных потоков существуют два их вида:

- поступления на предприятие (поступления предприятию);

- выплаты с предприятия (выплаты предприятия, платежи предприятия).

Разность между входящими денежными потоками (поступлениями) и исходящими (выплатами) образует чистый денежный поток предприятия.

Бюджет баланса, или бюджет по балансовому листу (ББЛ), показывает:

- стоимость имущества, которым владеет предприятие (активы), по видам;

- источники средств для формирования этого имущества (пассивы).

Форма предоставления информации об активах и пассивах такова, что позволяет легко оценивать не только внутреннюю структуру каждого показателя, но и соотношение их частей.

Цель составления ББЛ - получение полной, объективной, достоверной и своевременной информации о предполагаемой финансовой устойчивости, платежеспособности, ликвидности и стоимости предприятия для принятия оптимальных управленческих решений.

На многих предприятиях в явном виде составляется только БДДС. Он не позволяет оценивать эффективность работы предприятия, отслеживать и контролировать ее динамику. Если компания в будущем не планирует развиваться и расширять масштабы деятельности, то можно ограничиться БДДС в полном объеме, а БДР и ББЛ использовать в минимальном объеме, например, только для того, чтобы быть уверенными в том, что компания прибыльна и имеющиеся активы еще можно будет использовать для генерирования определенной прибыли [8, с.106].

Если же компания планирует развиваться и расширять масштабы бизнеса, то для более эффективного управления необходимо использовать бюджетирование в полном объеме.

Полная система бюджетирования поможет эффективно управлять за счет результативного планирования и контроля:

- ликвидности предприятия (БДДС, ББЛ);
- рентабельности предприятия (БДР);
- деловой активности предприятия (БДР, ББЛ);
- финансовой устойчивости предприятия (БДР, ББЛ).

Из-за сложности выполнения ББЛ по всем статьям используется очень редко.

В полном объеме применяют БДР и БДДС, а также отдельные элементы ББЛ: дебиторскую задолженность, запасы, кредиторскую задолженность, кредиты и т. д. [12, с 93].

Бюджетирование является ключевым элементом системы внутрифирменного контроля и корректировки стратегического вектора развития предприятия.

Бюджетный контроль позволяет оперативно отслеживать отклонения от заданных целевых значений и выявлять тенденции развития предприятия. Бюджетный контроль осуществляется с помощью управленческого учета.

Бюджетирование затрат – это построение на предприятии системы бюджетного планирования, контроля, анализа затрат и финансовых ресурсов.

Основными функциями бюджета затрат являются:

1. Планирование. Бюджеты, по существу, являются уточнением планов, в которые включаются конкретные пункты:

- сколько товаров и услуг необходимо произвести;
- какое оборудование и какое количество труда использовать;
- какое сырье и материалы и в каком количестве необходимы и др.

2. Стимулирование. В процессе составления бюджета затрат руководители более четко определяют пути достижения поставленных перед ними целей. Поэтому весьма полезно участие менеджеров в разработке бюджетов.

3. Контроль и анализ. Бюджет затрат представляет собой документ, описывающий желаемые результаты и устанавливающий управленческие стандарты.

Анализ отклонений реальных результатов от данных бюджета позволяет:

- идентифицировать проблемную область, которая требует первоочередного внимания;
- выявить новые возможности, не предусмотренные в процессе разработки бюджета затрат;
- установить, что начальный бюджет в некоторой степени нереалистичен.

Основной задачей бюджетирования затрат является приведение в соответствие целей предприятия, определяемых руководством, и реальных возможностей и путей достижения этих целей, которыми располагают структурные подразделения предприятия.

Необходимость бюджетирования затрат обусловлена тем, что:

1) разработка бюджетов структурных подразделений дает более точные предполагаемые объемы и структуру затрат;

2) утверждение месячных (квартальных, годовых) бюджетов предоставляет структурным подразделениям большую самостоятельность в расходовании фонда оплаты труда, что повышает материальную заинтересованность работников в успешном выполнении плановых заданий;

3) упрощение системы контроля бюджетных средств позволяет сократить непроизводительные расходы рабочего времени экономических служб предприятия;

4) вводится более строгий режим экономии затрат и финансовых ресурсов предприятия, что особенно важно для выхода из кризисного финансового состояния [10, с 106].

Как и любое явление, бюджетирование затрат имеет свои положительные и отрицательные стороны.

Достоинства бюджетирования затрат:

- оказывает положительное воздействие на мотивацию и настрой коллектива;

- позволяет координировать работу предприятия в целом;

- сохраняет возможность своевременно вносить корректирующие изменения путем анализа бюджетов;

- позволяет учиться на опыте составления бюджетов прошлых периодов;

- открывает пути к усовершенствованию процесса распределения ресурсов;

- способствует процессам коммуникации;

- помогает менеджерам низового звена понять свою роль в организации;

- предоставляет возможность сотрудникам-новичкам понять «направление движения» предприятия, помогая им адаптироваться в новом коллективе;

- служит инструментом сравнения достигнутых и желаемых результатов.

Недостатки бюджетирования затрат:

- различное восприятие бюджетов разными людьми. Бюджеты не всегда способны помочь в решении повседневных, текущих проблем, не всегда учитывают изменения условий деятельности. Кроме того, не все менеджеры обладают достаточной подготовкой для анализа финансовой информации;

- сложность и дороговизна системы бюджетирования;

- отсутствие влияния на мотивацию и результаты работы сотрудника, если до его сведения не доведены бюджеты – вместо этого они воспринимаются исключительно как средство оценки деятельности работников и отслеживания допускаемых ими ошибок;

- обязанность сотрудников к высокой производительности труда. В свою очередь, сотрудники противодействуют этому, стараясь минимизировать свою нагрузку, что приводит к конфликтам, вызывает состояние подавленности, страха – следовательно, снижает эффективность работы;

- противоречие между достижимостью целей и их стимулирующим эффектом: если достичь поставленные цели слишком легко, то для повышения производительности труда бюджет не имеет стимулирующего эффекта;

- если же достижение поставленных целей слишком сложно, стимулирующий эффект пропадает, поскольку никто не верит в возможность данного достижения.

Бюджетирование затрат является совершенно необходимым минимально-допустимым условием работы производственных подразделений в условиях их экономической самостоятельности.

В зависимости от типа предприятия и особенностей его деятельности можно отметить следующие виды бюджетов затрат:

1. Бюджеты, построенные по принципу «снизу вверх» и «сверху вниз». Бюджеты, построенные по принципу «снизу вверх», предусматривают сбор и постепенную передачу информации от исполнителей к менеджерам нижнего уровня и далее к руководству компании. Основным недостатком таких бюджетов: много сил и времени, как правило, уходит на их согласование. Причем часто показатели необоснованно изменяются, что искажает информацию и может вызвать негативную реакцию менеджеров нижнего уровня.

Бюджеты, построенные по принципу «сверху вниз», сформированы по обратному принципу и требуют от руководства четкого понимания работы предприятия в целом. Как правило, на практике применяются смешанные варианты, содержащие в себе черты обоих типов.

2. Долгосрочные и краткосрочные бюджеты. В западной практике долгосрочным бюджетом считается бюджет, составленный на срок 2 года и более, а краткосрочным – на период не более 1 года. Часто долгосрочное и краткосрочное бюджетирование объединяются в единый процесс. В этом случае краткосрочный бюджет составляется в рамках разработанного долгосрочного и поддерживает его, а долгосрочный уточняется по прошествии каждого периода краткосрочного планирования.

3. Непрерывные (скользящие) бюджеты. Его суть: по мере того, как заканчивается месяц (квартал), к старому бюджету добавляется новый.

4. Постатейный бюджет. Предусматривает жесткое ограничение суммы по каждой отдельной статье расходов без возможности переноса в другую статью.

5. Бюджет с временным периодом. Этот термин означает систему бюджетирования, в которой не израсходованный на конец периода остаток средств не переносится на следующий период. Недостаток такого метода: неравномерность расходования средств, когда в конце периода менеджеры начинают в срочном порядке тратить остатки неоптимальным образом, опасаясь, что в случае «недорасхода» руководство сократит бюджет на следующий период.

6. Статичные и гибкие бюджеты. В статичном типе бюджета цифры не зависят от объемов производства, в то время как при составлении гибкого бюджета расходы ставятся в зависимость от некоего параметра (как правило, объема производства или продаж).

7. Бюджеты с нулевым уровнем и преемственные. Бюджет с нулевым уровнем – это бюджет, который каждый раз составляется заново, «с нуля». В противоположность ему, у преемственного бюджета есть нечто вроде шаблона, в который лишь вносятся коррективы, отражающие текущие изменения.

Преимущественный бюджет намного снижает объем усилий и времени, затрачиваемых на бюджетный процесс. Однако он может привести к тому, что в процессе бюджетирования будут повторяться одни и те же ошибки, которых можно было бы избежать при составлении бюджета «с нуля». При оценке исполнения бюджетов необходимы такие понятия, как жесткие и гибкие бюджеты (с целью оценки влияния фактора изменения объемов деятельности предприятия, то есть объемов производства и продаж). Системы бюджетов, рассчитанные на разные объемы продаж, называются гибкими бюджетами. Ориентировочно гибкие бюджеты составляют через каждые 5% увеличения или уменьшения объема продаж. Считается, что бюджет составлен хорошо и выполнение его удовлетворительно, если фактическое отклонение от планового бюджета составляет не более 5%.

Существует два подхода к составлению бюджетов:

- приростное бюджетирование;
- бюджетирование с «нуля».

Приростное бюджетирование – это составление бюджетов на основе фактических результатов, достигнутых в предыдущем периоде. При таком подходе фактические показатели предыдущего периода корректируются с учетом маркетинговой стратегии, налоговой политики государства и других факторов. Преимуществом данного метода является его простота, поскольку он не требует значительных затрат на расчеты. Но этот метод имеет и существенный недостаток: в процессе бюджетирования не анализируется эффективность затрат, а достигнутые результаты автоматически переносятся на следующий период.

Бюджетирование «с нуля» – это метод планирования, при котором менеджеры каждый раз должны обосновывать показатели бюджета так, как если бы деятельность осуществлялась впервые. Данный метод требует от каждого бюджетного центра детального анализа деятельности для выявления неэффективных операций и выбора наиболее выгодных направлений использования ресурсов. В отличие от приростного бюджетирования, он дает возможность выявить проблемы и решить их на стадии планирования.

Одновременно бюджетирование «с нуля» – наиболее дорогой подход, поскольку требует значительных затрат времени и средств. На практике, целесообразно совмещать оба подхода – планировать на основании данных предшествующих периодов с учетом изменяющейся внешней и внутренней среды и проводить анализ деятельности и возможности изменения существующего положения, обосновывая значительные изменения затрат и продаж, по сравнению с фактическими результатами.

Таким образом, на основании проведенного исследования можно сделать следующие выводы.

Бюджетирование позволяет значительно повысить эффективность и рациональность использования ресурсов, которыми располагает компания, а также оформить границы ответственности среди руководителей различных уровней организационной структуры предприятия. Бюджетное планирование

позволяет оценить привлекательность отдельных направлений инвестирования, которыми заинтересована компания сейчас или в перспективе.

Консолидированные функциональные бюджеты формируют план предприятия в трех разрезах: бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств, бюджет баланса.

## **2 БЮДЖЕТИРОВАНИЕ РАСХОДОВ ОРГАНИЗАЦИИ**

### **2.1 Бюджет прямых затрат: формат, порядок разработки**

Дальнейший анализ проведем на примере ОДО «МИК».

ОДО «МИК» производит качественные металлоконструкции, которые полностью соответствуют всем необходимым нормам.

Все конструкции из металла создаются на новейшем оборудовании, при этом на каждом этапе осуществляется контроль качества продукции. Готовые изделия покрываются специальными антикоррозийными составами, которые значительно улучшают их внешний вид, а также эксплуатационные характеристики.

Главными целями перспективного развития являются: активизация производственного и технического потенциалов, укрепление позиций на внешних рынках и, в конечном счете, обеспечение устойчивого экономического состояния предприятия.

Достижение указанных целей возможно только при выпуске высококачественной и востребованной продукции со значительной степенью новизны, снижении издержек за счет обновления основных производственных фондов, внедрении новых технологий и улучшении условий труда.

Анализ затрат на производство и реализацию продукции, работ и услуг имеет большое значение в системе управления затратами. Он позволяет выявить тенденции изменения данного показателя, выполнение плана по его уровню, определить влияние факторов на его прирост, установить резервы и дать оценку работы организации по использованию возможностей снижения себестоимости продукции.

Объектами анализа затрат на производство и реализацию продукции, работ и услуг являются следующие показатели:

- полная себестоимость продукции в целом и по элементам затрат;
- уровень затрат на рубль выпущенной продукции;
- себестоимость отдельных изделий;
- отдельные статьи затрат;
- затраты по центрам ответственности.

К числу наиболее существенных вопросов, которые изучаются при исследовании себестоимости является изучение динамики и состава себестоимости по экономическим элементам. Изучение этого вопроса имеет особо важное практическое значение.

Расходы ОДО «МИК» включают затраты, формирующие:

- себестоимость реализованной продукции, товаров, работ, услуг;
- управленческие расходы;
- расходы на реализацию;
- прочие расходы по текущей деятельности.

В таблице 2.1 представлен анализ расходов ОДО «МИК» по основному производству (детали крепления).

Таблица 2.1 – Анализ затрат ОДО «МИК» за 2018-2019 гг.

Показатели	2018 год	2019 год	Отклонение фак/план, тыс.руб.	Темп роста, %
Себестоимость реализованных товаров, работ, услуг, тыс.руб.	31890	31020	-870	97,3

Примечание – Источник: собственная разработка по данным организации (приложение А-Б)

В 2019 г. себестоимость реализуемых товаров снизилась на 870 тыс.руб. и составила 31020 тыс. руб. Темп роста – 97,3 %.

Далее рассмотрим динамику и структуру себестоимости продукции ОДО «МИК» по статьям за 2018-2019 гг. (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Динамика и структура себестоимости продукции по статьям за 2018-2019 гг.

Показатели	Сумма тыс.руб.			Структура затрат, %		
	2018 г.	2019 г.	Изменение, ±	2018 г.	2019 г.	Изменение, ±
1. Материальные затраты, в том числе	15881	17992	2110	49,8	58	8,1
1.1. Сырье и материалы	12086	13184	1097	37,9	42,5	4,6
1.2. Топливо-энергетические ресурсы (ТЭР)	3667	4653	986	11,5	15	3,5
2. Расходы на оплату труда	8419	7042	-1377	26,4	22,7	-3,8
3. Отчисления на социальные нужды	3030	2575	-455	9,5	8,3	-1,2
4. Амортизация основных средств и нематериальных активов	2041	0	-2041	6,4	0	-6,4
5. Прочие затраты	2487	3443	956	7,8	11,1	3,3
6. Итого затрат на производство продукции, в том числе:	31890	31020	-870	100	100	0
6.1. Переменные затраты	18401	21435	3034	57,7	69,1	11,4
6.2. Постоянные затраты	13489	9585	-3904	42,3	30,9	-11,4

Примечание – Источник: собственная разработка по данным организации (приложение А-Б)

Анализ состава и структуры затрат на производство продукции, проведенный в таблице 2.2, свидетельствует о том, что сумма затрат в 2019 г. составила 31020 тыс.руб., что на 870 тыс.руб. ниже 2018 г. Затраты на сырье и

материалы достаточно велики, в 2019 г. их сумма составила 13184 тыс.руб., что на 1097 тыс.руб. выше уровня 2018 г., поэтому можно сказать, что производство является в большей степени материалоемким, чем трудоемким. В течение 2018-2019 гг. расходы на оплату труда и отчисления на социальные нужды снизились.

Необходимо также отметить, что в 2019 г. сумма переменных затрат составила 21435 тыс.руб., что на 3034 тыс.руб. выше 2018 г. При этом сумма постоянных затрат снизилась на 3904 тыс.руб. Удельный вес постоянных затрат в 2019 г. снизился на 11,4 %, переменных вырос на 11,4 %.

Изменилась и в целом структура затрат: увеличилась доля материальных затрат и прочих затрат; доля расходов на оплату труда, расходов на социальные нужды и затрат на амортизацию уменьшилась.

В структуре затрат основную долю занимают материальные затраты – 49,8% в 2018 г. и 58,0% в 2019 г.

Бюджет прямых затрат на материалы – это количественное выражение планов относительно прямых затрат компании на использование и приобретение основных видов сырья и материалов.

Методика составления данного бюджета исходит из следующего:

- все затраты подразделяются на прямые и косвенные;
- прямые затраты на сырье и материалы – это стоимостное выражение сырья и материалов, которые непосредственно переходят в конечный продукт;
- бюджет прямых затрат на материалы составляется на основе бюджета производства и нормативов расхода сырья и материалов на единицу произведенной продукции;
- нормативы расхода устанавливаются в натуральном или стоимостном выражении;
- объем закупок сырья и материалов рассчитывается как объем использования плюс запасы на конец периода и минус запасы на начало периода;
- бюджет оплаты затрат на прямые материалы составляется с учетом сроков и порядка погашения кредиторской задолженности на материалы.

Планирование затрат на производство и реализацию продукции важно прежде всего для определения оптимальной ценовой политики предприятия.

Бюджет прямых материальных затрат ОДО «МИК» составляет на основе плановых объемов производства продукции.

Таблица 2.3 - Бюджет прямых материальных затрат для продукции типа «системы крепежа»

Материал	Цена за 1 ед, кг, руб.	Количество, кг	Стоимость, р.
Примеси	192	58,5	11232
Болты, гайки и пр.	28	810	22680
Металл	9,3	1404	13057,2
ВСЕГО			46969,2

Примечание – Источник: собственная разработка по данным организации

Данные о ценах на соответствующий вид материала выбираются из задания на проектирование. Количество потребляемого в производстве материала определяется по формуле (2.1):

$$M_{ji}^{н.е.} = H_{ji} \times Q_{произв.i} \quad (2.1)$$

где  $M_{ji}^{н.е.}$  - количество потребляемого j-го вида материала, кг;

$H_{ji}$  - норма расхода j-го вида материала по изделию i, кг;

$Q_{произв.i}$  - объем производства i-го вида продукции, шт.

Стоимость материала определяется по формуле (2.2):

$$M_{ji} = M_{ji}^{н.е.} \times P_{мат.j} \quad (2.2)$$

где  $M_{ji}$  - стоимость j-го вида материала, р.;

$P_{мат.j}$  - цена j-го вида материала, р.

Бюджет прямых расходов на оплату труда отражает расходы на оплату труда основных рабочих цехов, составляется в виде таблицы Таблица 4 отдельно по механическому и сборочному цехам. Форма оплаты труда основных рабочих - сдельная.

Себестоимость продукции (работ, услуг) – важнейший показатель работы ОДО «МИК». Он выявляется в ходе производственного планирования и используется в финансовом планировании для определения прибыли, рентабельности всего объема реализованной продукции и отдельных ее видов.

Полная себестоимость продукции, планируемая к выпуску в предстоящем году, определяется в обобщающем документе ОДО «МИК» – смете затрат на производство и реализацию продукции. При годовом планировании хозяйственной деятельности ОДО «МИК» смета затрат составляется на год с поквартальной разбивкой. Однако это возможно при стабильных и прогнозируемых условиях хозяйствования. Высокие темпы инфляции, индексация минимального размера оплаты труда, рост цен на сырье и топливо, энергетические ресурсы и другие причины крайне затрудняют годовое планирование ОДО «МИК».

Классификация затрат по экономическим элементам и их планирование в составе сметы затрат на производство и реализацию продукции позволяет определить полную ее себестоимость в целом по предприятию и исчислить финансовый результат производства: прибыль или убыток.

В смете затрат на производство ОДО «МИК» и в калькуляции себестоимости товарной продукции расчет затрат на планируемый год осуществляется прямым методом путем их суммирования по элементам и статьям калькуляции.

В бизнес планировании ОДО «МИК» используется аналитический метод расчета затрат, который позволяет отслеживать влияние внешних и внутренних

факторов на уровень себестоимости выпускаемой продукции и управлять ею в реальном режиме времени.

Аналитический метод планирования базируется на распределении затрат на переменные и постоянные.

В таблице 2.4 представлен анализ плановых затрат ОДО «МИК».

Таблица 2.4 – Анализ плановых затрат ОДО «МИК» за 2017-2019 гг.

Показатели	2018 год	2019 год		Отклонение факт/план, тыс.руб.	% выполнения плана,%	Отклонение 2019/2018, тыс.руб.
		план	факт			
Себестоимость реализованных товаров, работ, услуг, тыс.руб.	31890	30850	31020	170	100,6	97,3

Примечание – Источник: собственная разработка по данным организации (приложение А-Б)

В 2019 г. план по затратам выполнен на 100,6 %. Плановая сумма затрат на 2019 год составила 30850 тыс.руб.

Далее рассмотрим плановую смету затрат на продукцию ОДО «МИК» по статьям за 2019 г. (таблица 2.5).

Таблица 2.5 – Плановая смета затрат на продукцию основного производства ОДО «МИК» по статьям за 2019 г.

Показатели	Сумма тыс.руб.			Структура затрат, %		
	план	факт	Изменение, ±	план	факт	Изменение, ±
1. Материальные затраты, в том числе	17338	17992	654	56,2	58	1,8
1.1. Сырье и материалы	12402	13184	782	40,2	42,5	2,3
1.2. Топливо-энергетические ресурсы (ТЭР)	4936	4653	-283	16	15	-1
2. Расходы на оплату труда	7034	7042	8	22,8	22,7	-0,1
3. Отчисления на социальные нужды	2622	2575	-48	8,5	8,3	-0,2
4. Амортизация основных средств и нематериальных активов	0	0	0	0	0	0
5. Прочие затраты	3856	3443	-413	12,5	11,1	-1,4
6. Итого затрат на производство продукции, в том числе:	30850	31020	170	100	100	0
6.1. Переменные затраты	21287	21435	148	69	69,1	0,1
6.2. Постоянные затраты	9564	9585	22	31	30,9	-0,1

Примечание – Источник: собственная разработка по данным организации (приложение А-Б)

Анализ исполнения плановой сметы затрат на производство продукции, проведенный в таблице 2.5, свидетельствует о том, что сумма затрат в 2019 г. составила 31020 тыс.руб. при плане 30850 тыс.руб.

План был перевыполнен практически по всем статьям. За исключением затрат за топливно-энергетические ресурсы (-283 тыс.руб.), что обусловлено разработкой ресурсосберегающих мер по экономии топливно-энергетических ресурсов.

Далее рассмотрим динамику себестоимости единицы продукции (таблица 2.6).

Таблица 2.6 - Динамика себестоимости единицы продукции ОДО «МИК»

Показатель	2018 год	2019 год	Отклонение
Объем производства продукции, тыс.руб.	40790	44120	3330
Сумма постоянных затрат, тыс.руб.	13489	9585	-3904
Сумма переменных затрат, тыс. р.	18401	21435	3034
Себестоимость единицы продукции, руб. за 1 единицу	0,78	0,70	-0,08
Постоянные затраты на единицу продукции, руб./руб.	0,33	0,22	-0,11
Переменные затраты на единицу продукции, руб./руб.	0,45	0,49	0,03

Примечание – Источник: собственная разработка по данным организации (приложение А-Б)

В 2019 г. себестоимость единицы продукции ОДО «МИК» составила 0,70 р./р., что на 0,08 р/р. ниже уровня 2018 г. Переменные затраты на единицу продукции составили 0,49-0,45 р/р. в 2018-2019 гг., Постоянные затраты на единицу продукции составили 0,22 р/р. в 2019 г., что на 0,11 р/р. ниже уровня 2018 г.

Далее необходимо рассмотреть ценовую политику предприятия, которая является одним из важнейших моментов в управлении затратами ОДО «МИК». Формирование цен на продукцию ОДО «МИК» проводится в соответствии с Законом Республики Беларусь от 10 мая 1999 года № 255-3 «О ценообразовании» и другими нормативными актами Республики Беларусь.

Разработка ценовой политики ОДО «МИК» осуществляется в три этапа: сбор исходной информации, стратегический анализ, формирование политики цен.

При осуществлении этих этапов разработки ценовой политики и ОДО «МИК» выполняет следующие мероприятия:

- оценка затрат на закупку и сбыт продукции, товаров;
- уточнение финансовых целей предприятия;
- определение потенциальных конкурентов предприятия;
- финансовый анализ деятельности предприятия;
- сегментный анализ рынка;
- анализ конкуренции предприятия в условиях конкретного рынка;