**Бюджетирование как инструмент финансового планирования»**

Диплом

Актуальность темы исследования заключается в том, что предприятием невозможно эффективно управлять без финансового планирования. Понятие «бюджетирования» является основой организации финансов предприятия. В российских компаниях это понятие носит фрагментарный характер, что вынуждает предприятия активно постигать данную технологию управления.

ВВЕДЕНИЕ

Тема моей работы «Бюджетирование как инструмент финансового планирования».

Актуальность темы исследования заключается в том, что предприятием невозможно эффективно управлять без финансового планирования. Понятие «бюджетирования» является основой организации финансов предприятия. В российских компаниях это понятие носит фрагментарный характер, что вынуждает предприятия активно постигать данную технологию управления.

В современных условиях рынка повышается значимость и актуальность финансового планирования. От должной организации финансового планирования коренным образом зависит благополучие предприятия, поскольку оно позволяет не только грамотно распределять доходы, но и привлекать денежные средства в нужных объемах.

**Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций –**

[**http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml)

Финансовое планирование играет важнейшую роль в успешном функционировании предприятия. Предприятие не может рассчитывать на процветание, не проектируя финансовых планов и не контролируя их исполнение. В развитых странах финансовое планирование — один из главных инструментов регулирования хозяйственной деятельности предприятий.

Российские предприятия, в свою очередь, имеют значительный опыт прогнозной и плановой деятельности, разработки технико-экономических обоснований, оценок экономической эффективности планов, который не следует игнорировать. Однако использование в современных рыночных условиях теорий, утративших экономическую актуальность, приводит к кризису управления многих отечественных предприятий. Поэтому изменение рыночных условий деятельности обусловливает необходимость формирования системы планирования на платформе синтеза российской практики и достижений мировой экономической мысли.

Я как исследователь ставила перед собой следующую цель исследовать бюджетирование как инструмент финансового планирования.

|  |
| --- |
| [Вернуться в библиотеку по экономике и праву: учебники, дипломы, диссертации](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)  [Рерайт текстов и уникализация 90 %](http://учебники.информ2000.рф/rerait-diplom.shtml)  [Написание по заказу контрольных, дипломов, диссертаций. . .](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml) |

Исходя из поставленной цели, были поставлены следующие задачи;

ü  рассмотреть теоретические основы бюджетирования и финансового планирования;

ü  познакомится с документацией ОАО «ТБФ» относительно бюджетирования и планирования;

ü  провести анализ формирования бюджетирования на ОАО «ТБФ»;

ü  выделить основные направления совершенствования системы бюджетирования;

ü  начать совершенствование системы на практике;

ü  оценить эффективность системы бюджетирования.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ КАК ИНСТРУМЕНТА ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ  
1.1 Понятие и сущность финансового планирования

Финансовое планирование представляет собой особую технологию планирования, основанную на применении бюджетных методов, включающую организацию учета и контроля движения финансовых средств и результатов в оперативно-тактическом и стратегических разрезах.

Различные авторы дают следующие определения понятию финансовое планирование (табл. 1).

Таблица 1. Определение финансового планирования

|  |  |
| --- | --- |
| Автор | Определение |
| Кулебакина Л. Е. | Финансовое планирование это не что иное, как планирование финансовых ресурсов и фондов денежных средств |
| Ревинский И.А., Романова Л.С. | Финансовое планирование представляет собой процесс разработки мер по обеспечению организации необходимыми ресурсами, повышению эффективности ее деятельности в будущем. |
| Платов В.Я. | Финансовое планирование — процесс разработки системы финансовых планов по отдельным аспектам финансовой деятельности, обеспечивающих реализацию финансовой стратегии предприятия в предстоящем периоде |
| Никулина С. Н. | Финансовое планирование — это процесс анализа финансовой и инвестиционной политики, прогнозирование их результатов и воздействия на экономическое окружение предприятия; процесс принятия решений о допустимом уровне риска и выборе окончательных вариантов финансовых планов |
| Цыбин С. В. | Финансовое планирование — процесс выработки плановых заданий, составления графика их выполнения, разработку финансовых планов и финансовых программ (финансовое прогнозирование), обеспечение их необходимыми ресурсами и рабочей силой, контроль за их исполнением. |

Таким образом, можно сделать вывод, что финансовое планирование представляет собой процесс разработки и контроля системы финансовых планов, охватывающий практически все стороны деятельности организации и обеспечивающий реализацию финансовой стратегии и тактики на планируемый период времени.

Финансовое планирование является как бы сердцевиной планирования на предприятии. Кроме того, взаимосвязь планирования финансовых процессов на предприятии исходит из взаимосвязей инвестиций и финансирования. Поэтому и финансовое планирование на предприятии должно быть всецелым, охватывающим все отделы и сферы его деятельности.

Финансовое планирование формулирует пути и способы достижения финансовых целей предприятия. Документ по которому мы можем проследить объем поступления и траты денежных средств, в котором зафиксирован баланс доходов поступления и баланс расходов предприятия — это финансовый план. В широком смысле, финансовый план является программой на будущее, в которой отражается всё то что необходимо выполнить в будущем.

Цели финансового планирования организации выбираются в соответствии с выбранными критериями, согласно которым принимаются финансовые решения.

Цели могут быть следующими:

максимизация продаж;

максимизация прибыли;

максимизация собственности владельцев компании.

Как видим, цель финансового планирования состоит в обеспечении финансовыми ресурсами (по объему, направлениям использования, объектам и во времени) воспроизводственных процессов в соответствии с плановыми заданиями и конъюнктурой рынка (рис.1).

Основная задача финансового планирования состоит в представлении предполагаемой производственно-хозяйственной деятельности предприятия и необходимых для ее реализации управленческих решений в производственно-хозяйственных или финансово-экономических расчетных величинах и анализе того, как эти решения повлияют на доходы и расходы предприятия.

поддержка нормального кругооборота денежных средств предприятия или фирмы;

определение резервов и мобилизация ресурсов с целью определения более эффективного использования доходов фирмы (предприятия);

соблюдение интересов инвесторов и акционеров;

установление связей с бюджетом, с внебюджетными фондами и с вышестоящими организациями, с работниками предприятия;

оптимизация налоговой нагрузки и структуры капитала;

контроль за финансовой устойчивостью предприятия, выявление целесообразности планируемых операций и ситуаций;

обеспечение реальной сбалансированности планируемых расходов и доходов предприятия на принципах самоокупаемости и самофинансирования.

Важнейшими объектами финансового планирования выступают (рис.2):

определение выручки от продажи продукции (работ, услуг) для составления достоверного баланса доходов и расходов, формирования и распределения прибыли, текущего и перспективного объема оборотных активов;

Рисунок 2. Объекты финансового планирования

выявление источников прироста норматива собственных оборотных активов и покрытия их недостатка;

расчет амортизационных отчислений;

расчет ремонтного фонда;

формирование и распределение социальных фондов предприятия;

мобилизация внутренних ресурсов в капитальном строительстве;

взаимоотношения с бюджетом и внебюджетными фондами.

Возможные объемы собственных ресурсов (финансовых) на планируемый период определяются из расчетов и установленных норм и нормативов.

Проводя анализ целей финансового планирования, мы можем сделать вывод, что планирование является достаточно сложным и многоэтапным процессом, (рис.3)который начинается с получения информации из планов производства и данных аналитического учета. Далее эту информацию подвергают анализу ипереводят на язык финансовой информации.

К выравниванию платежей приходят с использованием расчетов, которые прогнозируют поступления и выплаты посредством соответствующих мероприятий.

В финансовом планировании можно выделить несколько этапов:

1.       На первом этапе анализируется финансовое состояние фирмы или предприятия;

2.       На втором этапе проводится прогнозирование финансовых условий хозяйствования с расчетом на планируемый период;

.        На третьем — определяем ряд финансовых задач;

.        На четвертом — разрабатываем варианты показателей финансового плана и выбираем наиболее лучший из вариантов;

.        На пятом — корректируем отдельные финансовые показатели не забывая параллельно корректировать другие задания плана (производство, капитальное строительство, техническое развитие и др.);

.        Шестой этап — доводим до подразделений и исполнителей задания плана;

.        Седьмой — организуем учтёт и контроль за исполнением плана.

В общем целом в процессе планирования можно выделить 4 крупных этапа:

. Разработка совокупности прогнозных версий финансовых планов для разных версий развития организации.

. Определение необходимости организации в финансовых ресурсах.

. Прогнозирование структуры источников финансирования.

. Разработка процедур внесения корректировок в планы в том случае, если настоящая экономическая ситуация отличается от тех предсказаний, на которых базировался план.

В инфраструктуре планирования выделяются следующие блоки:

. Аналитический. Рассмотрение деятельности за отчётный период;

. Информационный. Данные предоставляемые в бухгалтерско-управленческом и финансовом учёте, информация статистического характера, экономическая информация и др.

. Организационный. Функции структурных подотделов, которые реализовывают планирование и выполнение планов, регламент их взаимодействия и система ответственности.

. Программно-вычислительный. программное снабжение и техническое оснащение.

Определяются следующие аспекты деятельности организации:

. Установлены источники и объёмы личных финансовых ресурсов организации (амортизация, прибыль, устойчивые пассивы и др.).

. определена возможность и необходимость привлечения финансовых ресурсов за счёт выпуска ценных бумаг, получения кредитов и займов, долевого участия и др.

. Выбраны формы образования и использования денежных средств (фондовая и нефондовая), условия финансовых взаимоотношений (с партнёрами, своими работниками, вышестоящей организацией, государством и др.).

. Определены оптимальные пропорции разделения финансовых ресурсов на накопление и потребление.

На основании бизнес плана согласно планированию хозяйственной деятельности строиться финансовое планирование.

Система оперативных, текущих, долгосрочных планов — всё это финансовое планирование. финансовую оценку изменений стратегического порядка в деятельности предприятия дают в долгосрочном плене, в нём же определяются основополагающие финансовые показатели. Взаимосвязь всех пунктов ( или разделов) плана и финансов предприятия отображается в текущем плане. Планирование играет активную роль и не сводится к банальному обсчету других показателей в денежном выражении. Изначально проводят организацию воздействия финансового планирования на производственную и сбытовую сферы, для того чтобы разработать план производства и продажи продукции, который в свою очередь обеспечит для предприятия лучший финансовый результат.

В условиях современных рыночных отношений, организации заинтересованы в том чтобы реально представлять своё финансовое положение сейчас и в будущем. Это нужно, для того, чтобы преуспеть в хозяйственной деятельности и для того чтобы вовремяисполнять обязательства перед бюджетом, внебюджетными фондами, банками, и другими кредиторами и тем самым защитить себя от финансовых санкций.

Таким образом, смысл финансового планирования состоит в следующем:

обозначенные стратегические цели организации преломляются в финансовые и экономические показатели(объем реализации, себестоимость, прибыль, инвестиции, денежные потоки и др.);

определяются образцы для упорядочения финансовой информации в виде финансовых планов и отчетов об их выполнении;

определяются приемлемые объемы финансовых ресурсов, нужные для осуществления долгосрочных и оперативных планов организации;

оперативные финансовые планы создают основу для разработки и корректировки финансовой стратегии всей фирмы в целом.

бюджетный цикл финансовый планирование

1.2 Основные виды бюджетов предприятия и методы их составления

Финансовое планирование организаций реализовывается за счет составления планов всевозможного содержания и направления в зависимости от целей, задач и объектов планирования. Каждый менеджер, в не зависимости от ряда своих функциональных интересов, должен быть ознакомлен с механикой и смыслом выполнения контроля финансовых планов, ровно настолько, насколько это затрагивает его деятельность.

Цель ради которой разрабатывается финансовый план, бюджета -это нахождение вероятных объемов финансовых ресурсов, капитала и резервов на базе прогнозирования финансовых показателей организации.

Бюджет — это набор взаимосвязанных планов, выраженных в финансовых и/или натуральных показателях, для предприятия в целом или его подразделения (бюджетной единицы) на определенный промежуток времени.

Бюджет — это финансовое выражение целей организации, её стратегий и запланированных мероприятий. Бюджет представляет собой детальную смету финансовой деятельности, поскольку в нем отражаются денежные доходы и расходы, запланированные и расписанные на определенный период для достижения поставленной производственно-хозяйственной цели.

Таким образом, бюджет можно назвать планом предприятия, который касается различных основных аспектов деятельности, т.е. объемов продаж, цен на материалы и продукцию, стоимости рабочей силы, налогов, прибыли, остатков товаров и денежных средств. Данный перечень не является полным и зависит от того, какие показатели деятельности предприятия в наибольшей степени влияют на его функционирование.

Существует несколько классификаций видов бюджетов предприятий, сгруппированных в зависимости от конкретных целей классификации. Зачастую, можно столкнуться с различными группировками.

Например:

натуральные и натурально-стоимостные бюджеты, включающие в себя, прежде всего, бюджеты натуральных объемов производства;

бюджеты доходов и расходов, отражающие доходы и расходы предприятия, структурированные по видам и экономическому содержанию;

бюджеты движения денежных средств, отражающие источники поступлений и направления расходов денежных средств.

Или

бюджет-брутто — финансовая система построения бюджета, при котором доходы и расходы предприятия представляются в развернутом виде;

бюджет-нетто — финансовая система построения бюджета, при которой отражаются только сальдо доходов и расходов предприятия.

Или

финансовые (основные) бюджеты (бюджет прибылей и убытков (бюджет доходов и расходов), бюджет движения денежных средств, прогнозируемый (расчетный) баланс);

операционные бюджеты (бюджет продаж, бюджет прямых материальных затрат, бюджет управленческих расходов и др.);

вспомогательные бюджеты (бюджеты налогов, план капитальных (первоначальных) затрат, кредитный план и др.);

дополнительные (специальные) бюджеты (бюджеты распределения прибыли, бюджеты отдельных проектов и программ).

Для дальнейшей исследовательской работы будем пользоваться наиболее простой и понятной классификацией бюджетов предприятия (рис. 4):

) основные бюджеты (итоговые):

бюджет доходов и расходов;

бюджет движения денежных средств;

прогнозный баланс;

) операционные бюджеты:

бюджет продаж;

бюджет прямых материальных затрат;

бюджет управленческих расходов;

бюджет коммерческих расходов;

бюджет прочих расходов.

) вспомогательные бюджеты:

бюджеты налогов;

бюджет капитальных затрат;

бюджет движения кредитных ресурсов.

) дополнительные бюджеты:

бюджеты распределения прибыли;

бюджеты проектов.

Итак, фактическая цель бюджетирования — разработка итоговых форм бюджета, данные которых позволят получить четкую картину текущей и будущей финансовой ситуации на предприятии с точки зрения оценки трех важнейших показателей: прибыли, остатков денежных средств и результатов финансовых потоков.

Прибыль позволяет оценить, насколько выгодна предприятию деятельность и какова рентабельность бизнеса.

Остаток денежных средств отвечает на вопрос, сможем ли предприятие в каждый планируемый период расплатиться с кредиторами, выплатить заработную плату, заплатить налоги, и остаются ли свободные денежные средства для дополнительных вложений.

Результаты финансовых потоков необходимы для оценки величины дебиторской (сколько денежных средств предприятию будут должны) и кредиторской (сколько предприятие будет должно) задолженности, каковы будут остатки материалов на складах, какова ликвидность баланса, а также провести прогнозную оценку финансового состояния предприятия.

Таким образом, итоговыми формами, которые необходимо получить в результате бюджетного процесса являются:

бюджет доходов и расходов;

бюджет движения денежных средств;

прогнозный баланс.

Все остальные бюджеты необходимы для составления этих трех основных бюджетов и служат источниками информации для них.

Рассмотрим итоговые формы бюджетного процесса более подробно.

Бюджет доходов и расходов (прогнозный отчет о финансовых результатах). Рассчитывают прогнозные значения: выручки, себестоимости продаж, коммерческих и управленческих расходов, расходов финансового характера (проценты к выплате по ссудам и займам), налогов к уплате и др. Большая часть исходных данных формируется в ходе построения операционных бюджетов.

Важнейший результат данной формы — прогнозная величина прибыли и оценка рентабельности предприятия.

Следует учесть, что суть бюджета доходов и расходов сходна с Отчетом о финансовых результатах. Основное отличие в том, что Отчет о финансовых результатах имеет жестко регламентированную форму, обязательную для отчетности предприятий. Форму бюджета доходов и расходов можно, в свою очередь, составить произвольно, как правило, увеличивая количество статей, тем самым, делая бюджет более детализированным.

Состав статей бюджета доходов и расходов определяется в зависимости от необходимой для предприятия степени детализации.

Бюджет доходов и расходов строится без учета налога на добавленную стоимость. Хотя, достаточно большое число российских компаний ведет бюджет доходов и расходов с учетом налога на добавленную стоимость, что, взгляд А.Н. Водолазова, является неверным. Если использовать бюджет доходов и расходов как инструмент управления непосредственно хозяйственной эффективностью предприятия, то он должен быть очищен от различных искажающих его данных. Величина налога на добавленную стоимость, в свою очередь, не имеет отношения к эффективности бизнеса как такового и должна быть выведена из расчетов по бюджету доходов и расходов.

Наиболее важным документом по управлению текущими денежными оборотамифирмы или предприятия является бюджет движения денежных средств. Периоды через которые он составляется ( периодичность) может быть различной. Чаще всего он составляется на весь год с детальной проработкой на каждый месяц. Самая мобильная и склонная к изменениям часть бюджета — это бюджет движения денежных средств. Месячный бюджет движения денежных средств с разбивкой по датам на практике применяется очень часто по сравнению с остальными видами бюджета. Он составляется и утверждается ежемесячно до начала нового месяца.

Обеспечить оперативное финансирование всех хозяйственных операций можно именно за счет этого документа. На основе бюджета движения денежных средств Предприятие планирует исполнение своих расчетных обязательств основываясь на бюджете движения денежных средств. Документ позволяет планировать поступление собственных средств и оценить потребность в привлечении заемного капитала.

Важнейший результат данной формы — величина остатков денежных средств предприятия.

Бюджет движения денежных средств строится с учетом налога на добавленную стоимость и, по сути, отражает именно денежные потоки предприятия.

Второе отличие бюджета движения денежных средств от бюджета доходов и расходов состоит в том, что затраты и доходы в бюджете движения денежных средств отражаются по оплате, а бюджет доходов и расходов отражает отгрузку продукции и списание затрат.

Третье отличие выражается различиями в структуре самих бюджетов. Некоторые статьи отражаются только в бюджете доходов и расходов и не отражаются в бюджете движения денежных средств и наоборот.

Прогнозировать остатки по основополагающим статьям бухгалтерского баланса позволит прогнозный баланс. К статьям баланса относятся: внеоборотные активы, денежные средства, долгосрочные пассивы, кредиторская задолженность, запасы и затраты, дебиторская задолженность и др. Укрупненная балансовая статья оценивается по стандартному алгоритму:

А = Сн + Од — Ок, (1.1) (для статей активов)

П = Сн + Ок — Од, (1.2) (для статей пассивов)

Где А — расчетная величина активов (конечное сальдо);

П — расчетная величина пассивов (конечное сальдо);

Сн — начальное сальдо (из отчетности);

Ок — оборот по кредиту (прогнозная оценка);

Од — оборот по дебету (прогнозная оценка).

Важнейшим результатом данной формы является оценка величины активов (средств предприятия) и пассивов (источников их образования), а также определение прогнозных величин дебиторской и кредиторской задолженности.

В зависимости от широты охвата есть подразделение на частные бюджеты и генеральный бюджет организации. Примерами частных бюджетов являются рассмотренные бюджеты, которые составлены для всевозможных подразделений.

Всю хозяйственную и финансовую деятельность предприятия охватывает главный бюджет или по-другому его называют генеральным. Его составляют на основе частных бюджетов, путем объединения и суммирования их показателей. Отталкиваясь от главного (генерального) бюджета формируют прогнозный баланс, прогноз движения денежных средств или отчеты планового характера об убытках и прибылях. Главный бюджет включает в себя оперативный бюджет и финансовый.

Часть главного бюджета, детализированная через частные вспомогательные) сметы, которые в свою очередь отдельные статьи доходов и расходов предприятия для каждого из подразделений называется оперативным бюджетом. К оперативному отчету относятся:

ü  Плановый отчет об убытках и прибыли, который сформирован на основании бюджета продаж;

ü  Производственный бюджет;

ü  Бюджет товарно-материальных запасов;

ü  Бюджет доходов и расходов организации.

Доля главного бюджета, отражающая предполагаемые источники финансирования и направления их использования называется финансовым бюджетом. Финансовый бюджет включает в себя:

ü  Бюджет инвестиций;

ü  Бюджет движения денежных средств;

ü  Прогнозный бухгалтерский бюджет.

Планируемый баланс организации на конец бюджетного периода, или по-другому, планируемое соотношение активов и пассивов организации, которое складывается из-за изменения существующей структуры баланса за счет воздействием запланированной деятельности называется прогнозным бухгалтерским балансом.

Бюджеты подразделяют(в соответствии с механизмом использования) на статические, гибкие и специальные.

Статический бюджет рассчитан на конкретную степень деловой активности предприятия, доходы и расходы рассчитываются исходя из определенного планируемого объема реализации. С помощью сравнения статического бюджета и фактических результатов можно учесть реальный уровень деятельности, которого достигла организация.

Гибкий бюджет, в отличии от статистического, составляется для заданного диапазона деловой активности. С помощью него можно учесть возможные изменения затрат в зависимости от изменения уровня реализации. Гибкий бюджет это динамическая база для сравнения достоверных результатов с запланированными показателями. В целях составления гибкого бюджета все затраты предприятия делятся на переменные и постоянные. Далее для затрат переменных определяются нормы приходящиеся на единицу продукции, затраты постоянные рассчитываются в фиксированной сумме. Следовательно, сумма постоянных затрат будет неизменной как для статического бюджета, так и для гибкого бюджетов.

В зависимости от конкретных целей и задач или по мере надобности формируются бюджеты специальные. К специальным относят следующие типы бюджетов:

приростный бюджет, сформированный на основе предыдущего при помощи простой индексации;

дополнительный бюджет, необходимый для расчета нужных средств в целях финансирования мероприятий и операций, не рассмотренных в обычном бюджете;

модифицированный бюджет, используется при планировании объема продаж на необычно высоком уровне;

стратегический бюджет, формируется на длительный период времени, включает в себя элементы стратегического планирования и стандартного (традиционного) бюджетирования.

В зависимости от источника бюджетирования В.В. Твердохлебов выделяет:

бюджетирование снизу вверх. Информация и целевые показатели формулируются внутри функциональных подразделений, поднимаясь от непосредственных исполнителей через руководителей среднего звена до руководства организации;

бюджетирование сверху вниз. Информация и целевые показатели задаются руководством организации и обязательны к исполнению.

В зависимости от конкретных целей определяется метод бюджетирования. На практике существует несколько методов бюджетирования, каждый из которых имеет свои преимущества и недостатки.

. Традиционным подходом является инкрементальное бюджетирование. Этот метод предусматривает построение бюджета на следующий период, основанное на результатах текущего, с учетом ожидаемой инфляции и ожидаемого изменения уровня активности (или же, как часто поступают не очень ответственные менеджеры, путем увеличения статей бюджета на определенный минимальный процент).

Основное преимущество — простота и короткие сроки составления.

Существенным недостатком этого метода является то, что он сохраняет в бюджетируемом периоде все управленческие решения прошлых периодов, в том числе и неэффективные, тем самым сохраняя все нецелесообразные расходы и создавая накопительный эффект в каждом бюджете каждого следующего периода.

. В случае осуществления бюджетирования с нулевой базой каждая статья затрат утверждается в текущем периоде отдельно. При данном методе бюджетирования не учитывается размер затрат прошлых периодов — все статьи бюджета изначально считаются равными нулю и на каждом этапе составления бюджета прежние показатели подвергаются сомнению.

Таким образом, каждый работник, ответственный за формирование бюджета, определяет:

нужны ли конкретные затраты;

какие наступят последствия в случае их отсутствия;

есть ли альтернативные решения;

какие выгоды несут такие альтернативы и стоят ли эти выгоды понесенных затрат.

Таким образом поэтапно формируются пакеты решений, которые могут быть как взаимоисключающими, так и дополняющими.

Например, компания планирует осуществлять доставку мелкогабаритных грузов. Это возможно сделать собственными силами организации (приобрести парк автотранспорта, взять автомобили в аренду или заключить договор лизинга) или же привлечь стороннюю компанию — перевозчика.

Каждый из этих вариантов требует достоверной оценки. В частности, для создания собственного автомобильного парка необходимы существенные первоначальные вложения и организационные усилия, лизинговые платежи включают в себя высокий кредитный процент, для управления собственными автомобилями необходимо привлекать отдельных сотрудников и т.д. Только после комплексного анализа и оценки затрат появляется возможность распределить имеющиеся ресурсы.

Из этого вытекают главные преимущества метода:

возможность выявить неэффективные операции и ненужные, нецелесообразные расходы;

необходимость отслеживания эффективности расходов и понимания сотрудниками сути операций;

повышение мотивации сотрудников, так как именно от них зависит эффективность;

быстрая реакция на изменения;

эффективность использования ресурсов.

Главным недостатком метода бюджетирования с нулевой базой являются существенные трудозатраты и требования к квалификации работников, а также необходимость привлечения сторонних специалистов. Для его реализации необходимо вникнуть в каждую статью расходов или доходов, критически рассмотреть предыдущий опыт, найти оптимальные или альтернативные варианты. Причем финансовая оценка этих вариантов требует большой документальной работы.

. Бюджетирование в разрезе проектов позволяет оценить результаты конкретной операции или проекта. Такой метод целесообразно использовать в том случае, если, помимо финансовых показателей, необходимо оценить также динамику качества (например, улучшение восприятия товара за счет использования материалов, которые не изменяют его практических свойств, но субъективно ценны для потребителя) и других нефинансовых показателей (в частности, удовлетворенность сотрудников работой).

Дело в том, что затраты, относящиеся к конкретному проекту, могут распределяться на различные статьи бюджета, что осложняет подведение суммарного итога по проекту и контроль за его финансированием. Так как не всегда можно определить, сколько средств или ресурсов было затрачено по каждой статье на конкретный проект. В этом случае удобнее использовать проектный метод бюджетирования, когда для каждого проекта составляется свой отдельный бюджет.

При этом важно учитывать, что на практике нет необходимости строго придерживаться какого-либо одного метода бюджетирования — наиболее оптимально комбинировать несколько. Например, не нужно периодически высчитывать затраты на персонал, если не предполагается существенных изменений в ставках или численности штата сотрудников (для этого вполне подойдет инкрементальный метод), на аренду или коммунальные услуги для офиса (но не для завода). Тогда как критически важные затратные статьи стоит планировать особенно тщательно, применяя методику бюджетирования с нуля, а некоторые проекты и вовсе выводить за рамки общего бюджета компании и калькулировать отдельно.

1.3 Этапы процесса бюджетирования

К формированию бюджетов существуют три основных подхода. Подходы могут применяться на этапах их планирования, согласования или утверждения. Подходы носят следующие названия — «снизу вверх», «сверху вниз», и итеративный подход.

Наиболее распространена итерационная процедура бюджетирования. При ней изначально сверху спускаются целевые финансовые показатели. После формирования по направлению «снизу-вверх» всей системы бюджетов предприятия вплоть до основных заключительных бюджетов (доходов и расходов, движения денежных средств и баланса) проводят анализ на соответствие выполнения поставленных руководством целевых показателей (это могут быть рентабельность и оборачиваемость, ликвидность и т.п.). Если достигнуты желаемые значения целеполагающих показателей, то бюджет отдается руководству на утверждение, далее он из проектной стадии переходит в стадию директивы, после чего с ним знакомят всех менеджеров предприятия, что бы те в свою очередь проконтролировали выполнение. Следующий вариант бюджетов готовится в том случае, если в результате анализа обнаружены расхождения получившихся целевых показателей с желаемыми показателями. Такие итерации (операции, действия) повторяются до достижения приемлемого варианта, который принимается в качестве утвержденного.

Можно выделить следующие этапы бюджетного цикла:

) формулировка целей на бюджетный период;

) сбор информационных данных для разработки проекта бюджета;

) проведение анализа и обобщения полученной информации, формирование проекта бюджета;

) оценка проекта бюджета, внесение коррективов по необходимости;

) утверждение бюджета;

) исполнение бюджета и текущая корректировка его показателей;

) промежуточный (текущий) и итоговый анализ отклонений;

) представление отчета о выполнении бюджета и анализ достижения целей предприятия за отчетный период;

) формулировка рекомендаций для корректировки бюджета текущего периода и планирования будущих бюджетов.

Названные этапы объединяются в три основные фазы: планирования, реализации и завершения. В таблице 2 охарактеризована деятельность всех участников бюджетного процесса по трем фазам бюджетного цикла.

Таблица 2. Фазы и этапы планирования на предприятии

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Этап | Исполнители | Деятельность бюджетного комитета |
| 1 | 2 | 3 |
| Фаза планирования | | |
| 1 . формулировка целей на бюджетный период | Администрация предприятия | Вырабатывает регламент своей работы на следующий бюджетный цикл |
| 2. сбор информационных данных для разработки проекта бюджета | Маркетинговые, технологические и экономические службы предприятия | Утверждают форматы бюджетной документации, порядок ее представления и критерии оценки выполнения бюджетов |
| 3. проведение анализа и обобщения полученной информации, формирование проекта бюджета | Менеджеры предприятия, ответственные за функциональные бюджеты | Обеспечивают координацию работы бюджетных центров |
| 4. оценка проекта бюджета, внесение коррективов по необходимости | Бюджетный комитет предприятия | Рассматривает проект бюджета |
| 5. Утверждение бюджета | Руководитель предприятия | Доводит информацию до лиц, ответственных за выполнение бюджета |
| Фаза выполнения | | |
| 6. исполнение бюджета и текущая корректировка его показателей | Руководители центров ответственности предприятия | Рассматривают текущие отчеты об исполнении бюджета |
| 7. промежуточный (текущий) и итоговый анализ отклонений | Руководители центров ответственности предприятия | Вырабатывают меры по корректировке ситуации |
| Фаза завершения | | |
| 8. представление отчета о выполнении бюджета и анализ достижения целей предприятия за отчетный период | Высшее руководство и бюджетный комитет предприятия | Готовит отчет о выполнении бюджета |
| 9. формулировка рекомендаций для корректировки бюджета текущего периода и планирования будущих бюджетов | Бюджетный комитет предприятия | Утверждает изменения к текущему бюджету и бюджет будущего периода |

Бюджетный цикл длится гораздо дольше, чем бюджетный период, поскольку начинается до начала бюджетного периода и заканчивается уже после его завершения, когда длится фаза реализации следующего цикла.

Основной бюджет охватывает все стороны деятельности предприятия. Схема одного из типовых алгоритмов составления основного бюджета представлена на рисунке 5.

Планирование бюджета включает 9-11 шагов, последовательность формирования бюджета определяется непосредственно руководителем организации. Исходя из практики отечественных предприятий советуют придерживаться схемы планирования бюджетов из 11 шагов.

Первый шаг — формирование бюджета продаж. Данный этап очень важен, т. к. оценка объема продаж влияет на все последующие бюджеты. Бюджет продаж отражает план сбыта (продажи) по видам выпускаемой продукции как в натуральном, так и в стоимостном выражении. В этом бюджете возможна сортировка по товарным группам, видам деятельности или секторам рынка. Бюджет реализации разрабатывается отделом маркетинга (сбыта). В данном бюджете применяются следующие показатели:

ü  объем продаж (выраженный в единицах продукции);

ü  выручка от реализации (в денежном выражении).

Для надежности прогноза продаж используют комбинации экспертных и статистических методов:

Рисунок 5. Схема формирования бюджета предприятия

—   статистические методы, сюда можно отнести корреляционно — регрессивный и трендовый анализ, которые позволяют сделать прогноз на основе соответствующих тенденций развития, но не позволяют предвидеть вероятные качественные изменения;

метод экспертных оценок — это функциональный метод, базирующийся на экспертных оценках. Информация от руководителей отделов и отдельных экспертов поступает к директору по маркетингу, ответственному в сою очередь за точность прогноза объема продаж и составление бюджета продаж.

Управляющий утверждает бюджет продаж после оценки представленных двух основных документов (бюджета продаж и графика ожидаемых поступлений денежных средств от продаж).

Второй шаг — планирование бюджета коммерческих расходов. Необходимо, чтобы расчет коммерческих расходов соотносился с объемом продаж. Он оценивается по группам расходов, учитывая виды продукции, типы покупателей, географию сбыта и вид продаж.

Большую часть коммерческих расходов составляют затраты на продвижение товаров на рынок, а также рекламные, транспортные и другие, поэтому ответственный за разработку должен четко определить где, когда, и как должна быть проведена рекламная компания и сколько необходимо потратить не нее, чтобы достичь максимальной выгоды при минимальных затратах.

Третий шаг — бюджет производства — это план выпуска продукции в натуральных показателях, который составляется из бюджета продаж. В нем отражается объем производства продукции, который необходимо достигнуть для обеспечения необходимого объема продаж отталкиваясь от существующих запасов готовой продукции. Бюджет производства формируется по всем типам (видам) выпускаемой продукции. Данный бюджет формируется плановым отделом. В бюджете производства применяются показатели (выраженные в единицах продукции):

ü  объем продаж;

ü  остаток на начало периода;

ü  остаток на конец периода;

ü  объем производства.

При его составлении учитывают производственные мощности, изменение производственных запасов, величину закупок и др.

Объем выпуска продукции определяется следующим образом: планируемый запас готовой продукции на конец периода плюс объем продаж за данный период и минус запас готовой продукции на начало периода.

Следующий шаг -это формирование (составление) бюджета производственных запасов. Бюджет включает в себя информацию, которая нужна для составления2-х заключительных финансовых документов основного бюджета:

ü  прогноза о прибылях и убытках, к нему относится подготовка данных о производственной себестоимости реализованной продукции;

ü  прогноза балансового отчета, сюда включаются данные по оборотным средствам (материалы, сырье, и др.) на конец планируемого периода.

Все затраты делятся на прямые и косвенные; к прямым затратам относятся, например, заработная плата, сырье и материалы, большая часть расходов. Когда бюджет производственных запасов сформирован, переходят к составлению бюджета прямых затрат на материалы. Его формируют на базе производственного бюджета и бюджета продаж.

Бюджет прямых затрат на материалы составляется с учетом сроков и порядка погашения кредиторской задолженности за материалы и указывает, сколько сырья и материалов требуется для изготовления и сколько сырья и материалов необходимо закупить.

Бюджет прямых затрат на материалы — формируется исходя из объема закупок сырья и материалов, из ожидаемого объема их использования и предполагаемого уровня запасов.

Бюджет прямых затрат на материалы и бюджет потребности в материалах иногда объединяют в один. В нем отражается количество материалов, необходимых для производства запланированного в бюджете производства объема продукции. Исходя из существующих складских запасов материалов определяется необходимый объем закупки по видам материалов. В бюджете по видам материалов и видам продукции используются показатели:

потребность по видам продуктов, ед.;

общая потребность в материалах, ед.;

нормативная цена, руб./ед.;

стоимость, руб.

Одновременно с составлением бюджета потребностей в материалах составляется бюджет прямых затрат на оплату труда.

Шестой шаг — разработка бюджет прямых затрат на оплату труда — зависит от вида продукции, трудоемкости изготовления и расценок на оплату труда за один час работы.

Для определения предполагаемых затрат на оплату труда планируемый объем производства каждого вида продукции умножается на трудоемкость единицы продукции и на среднечасовую тарифную ставку. Ответственность за составление бюджета прямых затрат на материалы и бюджета прямых затрат на оплату труда лежит на руководителях производственных цехов.

На следующем шаге составляется бюджет общепроизводственных накладных расходов. Этот бюджет включает все затраты, связанные с производством продукции, за исключением затрат на материалы и прямых затрат на оплату труда.

Общепроизводственные цеховые расходы включают в себя постоянные и переменные части. Постоянная часть планируется исходя из потребностей производства, переменная — как норматив, например, от трудозатрат основных производственных рабочих.

Бюджет общепроизводственных накладных расходов обычно включает в себя ряд стандартных статей затрат: амортизацию и аренду производственного оборудования, страховку, дополнительные выплаты рабочим, оплату непроизводительного времени и т.д.

Таким образом, в бюджете производственных накладных расходов отражаются статьи затрат, связанные с обслуживанием производства, его управлением, содержанием производственной инфраструктуры. Если в организации имеют место несколько уровней общепроизводственных расходов, то целесообразно составление такого же количества бюджетов данного вида. Кроме того, следует раздельно отражать общепроизводственные расходы условно-переменного и постоянного характера. На основании показателей производственных бюджетов формируется бюджет цеховой себестоимости продукции.

Бюджет производственной себестоимости содержит данные о прямых затратах на материалы и на оплату труда, общепроизводственных расходах и итоговую производственную себестоимость. По каждому виду продукции показывают соответствующие значения на единицу продукции и на весь выпуск.

Восьмой шаг заключает в себе бюджет управленческих расходов. Управленческие расходы — это все расходы не связанные с производственной или коммерческой деятельностью предприятия. Бюджет управленческих расходов включает в себя затраты на содержание управленческих отделов (отдел кадров, АСУ, юридический отдел, плановый отдел и т.д.), освещение, отопление офисов, сооружений производственного назначения, услуг связи и т.п. Большинство управленческих расходов носит постоянный характер: переменная часть затрат, если она присутствует, планируется как процент (например, от объема продаж).

На девятом шаге создаётся первый из итоговых документов основного бюджета — отчет (прогноз) о финансовых результатах, показывающий, какой доход должно заработать предприятие и какие затраты понести.

Балансовый отчет (прогнозный), разрабатываемый на десятом шаге, показывает, какими средствами финансирования предприятие обладает, как они используются, и характеризует финансовое состояние предприятия на конкретную дату.

Инвестиционные проекты (программы) служат основой для прогноза стоимости основных средств.

Для прогноза баланса используется величина нормативных оборотных средств (сырье, материалы, незавершенное производство и запасы готовой продукции) и величина дебиторской задолженности, которые рассчитываются при подготовке соответствующих бюджетов.

Пассивная часть баланса формируется исходя из предполагаемой оборачиваемости кредиторской задолженности и прочих текущих пассивов.

В первом приближении никаких изменений в постоянном капитале не планируется.

Расхождения в прогнозах активной и пассивной частей баланса дает представление о недостатке (избытке) финансирования.

Изменение структуры баланса сказывается на итоге денежных средств.

Наконец одиннадцатый, заключительный, этап — составление бюджета потока денежных средств — один из самых важных и сложных шагов в бюджетировании. Основой для его составления служат составленные (ранее изложенные) бюджеты и в первую очередь прогноз объема продаж.

Поступление средств от основной деятельности рассчитывается с учетом изменений в дебиторской задолженности, расходы (оттоки денежных средств) — с учетом изменений в кредиторской задолженности.

Прогноз отчета о движении денежных средств рассчитывается отдельно по видам деятельности (основной, инвестиционной, финансовой). В расчетах может использоваться как прямой метод, так и косвенный метод.

Прямой метод расчета потока денежных средств основан на анализе движения денежных средств по счетам предприятия.

Косвенный метод основан на анализе статей баланса и отчета о финансовых результатах.

Обычно бюджет потока денежных средств составляется на год или полгода вперед с разбивкой по месяцам. В реальной практике нередки случаи определения понедельных (на неделю вперед) бюджетов потока денежных средств.

Процесс бюджетирования тесно связан с реализацией системой управления функции контроля.

По истечении периода, на который были составлены бюджеты, производится сопоставление фактических результатов деятельности организации с бюджетными показателями, анализируются отклонения. Данный анализ позволяет идентифицировать проблемную область, которая требует первоочередного внимания, а также выявить новые возможности, не предусмотренные в процессе составления бюджета.

Этот анализ включает четыре уровня:

сравнение показателей фактических результатов деятельности с заложенными в бюджет нормативными показателями; выявление положительных и отрицательных отклонений;

определение причин и выявление виновников произошедших отклонений;

выделение бюджетных отклонений за счет изменений в стоимости ресурсов;

оценка степени эффективности использования ресурсов.

Основным инструментом для оперативного контроля бюджета движения денежных средств смело можно назвать платежный календарь. Изначально в нем отображаются намеченные поступления и расходы денежных средств в отчетном периоде. Далее в платежном календаре ответственный работник (сотрудник) финансовой службы вносит в документ данные о фактическом поступлении денег и формирует заявки подразделений на будущие оплаты. Следовательно, на ежедневной основе менеджер может отслеживать прогноз передвижения денежных средств в отчетном периоде, сравнивать его с утвержденным бюджетом движения денежных средств и в экстренных случаях принимать меры по поддержанию платежеспособности предприятия.

В этом случае процедура бюджетного контроля над исполнением бюджета движения денежных средств выглядит следующим образом:

) составляется платежный календарь поступлений и расходов денежных средств на планируемый период;

) при занесении заявок на платеж проверяется их соответствие бюджету;

) согласовываются суммы платежей не предусмотренные бюджетом с руководителем компании;

) составляется оперативная информация о прибывших денежных средствах и совершении платежей на базе учетных данных;

) проводится анализ данных платежного календаря и формируются в нм корректировки для поддержания платежеспособности предприятия.

Для оперативного контроля бюджета доходов и расходов надежным инструментом управления операционными затратами предприятия является внедрение заявок на платеж. Работа с заявками проходит следующим образом: менеджер каждого из центров финансовой ответственности, представляет документы, на базе которых будут отражаться расходы предприятия (сюда включаются: счета на оплату, заявления на получение денежных средств, расчетные ведомости по зарплате, и т.д.), бюджетному контролеру, который затем сверяет заявку с принятым для подразделения бюджетом затрат.

Контроль над исполнением бюджета доходов и расходов можно построить по следующей схеме:

) менеджер готовит заявку на платеж и согласовывает ее с руководителем ЦФО

) ответственный сотрудник направляет согласованную заявку на расход бюджетному контролеру;

) бюджетный контролер сопоставляет заявку с принятым бюджетом и остатком средств по данной статье расходов.

) бюджетный контролер позволяет проводить платеж, в случае соответствия заявки бюджетным планам;

) заявка отправляется на утверждение с финансовым директором или руководителем компании, в случае если она не была учтена в бюджете или превышает плановые цифры;

) финансовый директор или руководитель предприятия принимает решение об оплате заявки в отчетном периоде или переносе заявленных расходов на более поздний строк;

) бюджетный контролер на основании учетных данных обновляет оперативную отчетность о доходах и расходах компании.

Таким образом, основными инструментами такого этапа бюджетного процесса, как контроль, будут процедуры оперативного контроля в виде систематического управления процессом выполнения бюджета движения денежных средств и бюджета доходов и расходов. Для бюджетного контроля исполнения бюджетов также необходима оперативная управленческая отчетность с помощью, которой производится сопоставление ее данных с утвержденными бюджетными планами. При этом важно организовать как контроль над ходом выполнения утвержденных бюджетных планов, так и контроль достоверности данных самой управленческой отчетности.

По завершении бюджетного периода составляются отчеты, проводится сравнительный анализ бюджетных и фактических показателей, выявляются отклонения и проводится комплексная оценка бюджетов и результатов их реализации.

Из вышесказанного можно сделать вывод о том, что финансовое планирование захватывает существенные стороны финансовой и хозяйственной деятельности организации, обеспечивает нужный контроль за образованием и использованием материальных, трудовых и денежных ресурсов, создает условия для укрепления финансового состояния организации.

Финансовое планирование, безусловно, является также и инструментом менеджмента организации, т.к. в процессе планирования и контроля исполнения запланированных мероприятий происходит плотное взаимодействие участников процесса планирования и осуществляется руководство хозяйствующим субъектом.

Процесс составления планов показателей деятельности предприятия и контроля за их исполнением является бюджетированием, а бюджет представляет собой план предприятия, касающийся различных основных аспектов деятельности, т.е. объемов продаж, цен на материалы и продукцию, стоимости рабочей силы, налогов, прибыли, остатков товаров и денежных средств.

Фактической целью бюджетирования является разработка итоговых форм бюджета, позволяющим получить ясную картину текущей и будущей финансовой ситуации в организации с точки зрения оценки 3-х главнейших показателей: результатов финансовых потоков, прибыли и остатков денежных средств.

Итоговыми формами, которые получают в результате бюджетного процесса, являются: бюджет доходов и расходов; бюджет движения денежных средств; прогнозный баланс.

Оценка работы каждого центра ответственности и его руководителя осуществляется по результатам сравнения фактических и бюджетных данных за год.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ ОАО «ТБФ»   2.1 Краткая характеристика ОАО «ТБФ»

«Троицкая бумажная фабрика» имеет большую историю работы в данной отрасли. Первая Пергаментная машина была установлена в 1899 году.

В декабре 2007 года введена в строй и получена первая бумага на новой бумагоделательной машине №2. Машина снабжена системой, позволяющей выпуск качественной продукции в автоматическом режиме. Наряду с этим были построены новые производственные и складские помещения, позволяющие в будущем принять и переработать двойной объем выпускаемой продукции.

Для построения стабильных отношений с потребителями, получения конкурентных преимуществ на рынки и стабильного развития Троицкой бумажной фабрики, с апреля 2014 на предприятии инициирован проект по внедрению и развитию новой производственной системы.

В настоящее время предприятие ОАО «ТБФ» можно рассматривать как систему, которая требует вложений и затем дает желаемый результат на выходе, как показано на рис. 1.

Рис. 1. Модель предприятия ОАО «ТБФ» как системы

Основными потребителями продукции ОАО «ТБФ» являются предприятия среднего и малого бизнеса (рис.).

Миссия ОАО «ТБФ» заключается в удовлетворении спроса покупателей путем реализации продукции высокого качества. Основной целью деятельности общества является извлечение прибыли.

На сегодняшний день ОАО «ТБФ» является предприятием, которое занимает значительную долю рынка, однако за счет своих конкурентных преимуществ, таких как низкие цены и высокое качество, предприятие стремительно завоевывает новых клиентов и расширяет масштабы деятельности.

Краткосрочные задачи ОАО «ТБФ» — это эффективная работа предприятия. Долгосрочные задачи ОАО «ТБФ» — это расширение масштабов деятельности при существующем уровне рентабельности. В настоящее время существует спрос на данный вид продукции.

Исследуемая компания ОАО «ТБФ» сложный механизм, и очень сложно добиться, чтобы он работа без проблем в операционной деятельности. Однако, задача организации, если поставили план — добиться определенных показателей, поэтому главная управленческая задача — выстроить работу так, чтобы выполнять планы, которые компания ставит перед собой. В результате составляющие стратегической цели организации разбиваются по направлениям до целей сотрудников соответствующих служб. При этом для каждой цели определяется критерий ее достижения и требуемый уровень показателя. Зона ответственности за достижение каждой конкретной цели закрепляется за одним из топ — менеджеров компании.

В результате составляющие стратегической цели организации разбиваются по направлениям до целей сотрудников соответствующих служб. При этом для каждой цели определяется критерий ее достижения и требуемый уровень показателя.

Рассмотрим факторы, влияющие на деятельность ОАО «ТБФ» в табл. 1.

Таблица 1. Анализ факторов, влияющих на деятельность ОАО «ТБФ»

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны | Возможности |
| Известность предприятия Наличие сильных финансовых специалистов службы Наличие возможности кредитования Наличие единого собственника Налаженный производственный цикл | Наличие перспектив развития действующего бизнеса  Возможности расширения ассортимента услуг Выгодное географическое положение Возможность развития рынков сбыта Возможности создания новых бизнесов |
| Слабые стороны | Угрозы |
| Слабая информационная системы на предприятии Слабая маркетинговая политика продвижения услуг Отсутствует система устойчивого взаимодействия бизнесов-процессов | Колебания спроса под действием внешних факторов (экономическая ситуация) Возрастающая конкуренция |

Итак, аналитические результаты анализа следующие:

. Исследуемому предприятию ОАО «ТБФ» приходится работать в условиях жесткой конкуренции производственного бизнеса.

. Внешние условия характеризуются наличием спроса, ввиду большого числа потребителей продукции с одной стороны, и большим количеством предприятий-производителей, с другой стороны.

. Предприятие анализирует сложные изменения во внешней среде и приспосабливается к ним с помощью внутренней дифференциации ассортимента продукции.

. Географическое положение предприятия выгодное.

. Внешние условия работы характеризуются наличием достаточно квалифицированного персонала.

На основании проведенного анализа можно оценить конкурентные преимущества как достаточно высокие.

Финансовые показатели объективно характеризуют деятельность любого предприятия. Для определения финансовых результатов деятельности исследуемого предприятия ОАО «ТБФ» проведем анализ хозяйственной деятельности за два гола. Выполним его на основании данных бухгалтерской финансовой отчетности.

Таблица 2

Основные финансово-экономические показатели ОАО «ТБФ»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2012 г | 2013 г | Изменение, тыс. руб. | Темп роста, % |
| Выручка, тыс. руб. | 1 533 945 | 1 421 429 | 112 516 | 92,66 |
| Полная себестоимость, тыс. руб. | 1 279 696 | 1 203 928 | 75 768 | 94,08 |
| Валовая прибыль, тыс. руб. | 254 247 | 217 501 | 36 746 | 85,54 |
| Коммерческие расходы, тыс. руб. | 19 088 | 16 631 | 2 457 | 87,13 |
| Управленческие расходы, тыс. руб. | 100 201 | 88 393 | 11 808 | 88,22 |
| Прибыль от продаж, тыс. руб. | 134 958 | 112 477 | 22 481 | 83,34 |
| Рентабельность продаж, % | 8,80 | 7,91 | 0,89 | 89,99 |

Проведенный анализ основных технико-экономических показателей показал, что за исследуемый период произошло снижение выручки на 112516 тыс. руб. или на 7,34%, при этом темп снижения себестоимости оказался ниже и составил 5,92%, что является негативной тенденцией, так как в дальнейшем может привести к убыточности деятельности.

Рентабельность продаж за исследуемый период снизилась на 0,89%. В отчетном году с одного рубля выручки предприятие получит 7,91 коп. прибыли. Рентабельность продаж показывает, сколько прибыли приходится на единицу реализованной продукции. Итак, в 2012 году на единицу реализованной продукции приходилось 8,80 копеек прибыли, а к 2013 году данный показатель снизился до 7,91 коп.

Анализ финансовых результатов деятельности предприятия за 2012-2013гг показал негативные тенденции, которые заключаются в снижении показателей выручки и рентабельности.

Соответственно можно сделать вывод, что финансовому директору, главному бухгалтеру предприятия на основании данных управленческого, бухгалтерского и оперативного управленческого учета совместно с коммерческим отделом следует провести анализ затрат с целью снижения себестоимости.

Таким образом, даны краткие сведения о хозяйственной деятельности предприятия. Перечень организационно-экономических и управленческих проблем ОАО «ТБФ»:

.Опережение темпа роста затрат темп роста выручки;

. Снижение рентабельности работы предприятия;

.Экспертиза производственных затрат.

Как показал проведенный анализ, на данном этапе развития предприятия, основной проблемой является обеспечение текущей деятельности, анализ затрат с целью их минимизации.

2.2 Организация бюджетирования на предприятии ОАО «ТБФ»

Планирование хозяйственной деятельности ОАО «ТБФ» — это, прежде всего процесс выработки и принятия решений, позволяющих обеспечить эффективное функционирование и развитие фирмы в будущем. Эти решения образуют целостную систему и требуют увязки. Такая увязка позволяет обеспечить оптимальное сочетание решений в системе и уменьшить число неиспользуемых возможностей, открывающихся перед фирмой.

Планирование ОАО «ТБФ» в общем виде подразумевает выполнение следующих этапов:

постановка целей и задач;

составление программы действий;

выявление необходимых ресурсов и их источников;

доведение планов до их непосредственных исполнителей и контроль за их исполнением.

Наличие плана позволяет объективно оценивать результаты производственно-хозяйственной деятельности, предотвращать ошибочные решения, своевременно принимать защитные меры против разного рода рисков, помогает адаптироваться в изменяющихся внешних условиях.

Объектами плановых решений ОАО «ТБФ» являются: постановка целей и распределение и перераспределение ресурсов (материальных, денежных, трудовых) в соответствии с изменением внутренних и внешних условий деятельности фирмы, определение необходимых стандартов и т.п.

Уровень и качество плана определяются такие показатели как:

компетентностью и экономической грамотностью руководства фирмы;

соответствующей квалификацией специалистов в подразделениях;

наличием информационной базы и возможности компьютерной техники.

Цель внедрения системы оперативного планирования и управления на предприятие — обеспечение руководства компании информацией, максимально полной и необходимой для эффективной работы предприятия.

Экономическая информация — это информация, отражающая финансово-хозяйственную деятельность организации. Она подразделяется на следующие виды: плановую, нормативно-справочную и учетную (рис. 3).

Рис. 3. Схема видов информации

Плановая информация предназначена для выбора планов, действий, управленческих решений организации. Разработка планов определяет направление развития организации. Учетная информация создается в результате сбора и обработки первичных данных.

В период каких-либо внешних изменений организация сталкивается в управлении деятельностью с проблемой управляемости, прежде всего, в результате ослабления контроля над расходом ресурсов. Это связано с развитием различных, хотя и взаимосвязанных между собой направлений и событий. Положительно решить обозначенную проблему помогает один из эффективных инструментов финансового управления ОАО «ТБФ» — технология бюджетного планирования и система бюджетирования. Она обеспечивает текущий контроль процедур по достижению запланированных показателей на всех стадиях существования компании. Стоящие перед организацией проблемы проще всего и эффективнее всего решаются в процессе бюджетного управления.

Место бюджетного управления в общей системе управления ОАО «ТБФ» и его взаимосвязи с другими элементами показаны на рис. 4.

Рис. 4. Место бюджетного управления в системе управления ОАО «ТБФ»

Бюджет — это финансовый план на конкретный период, охватывающий все стороны деятельности предприятия и его подразделений, в котором определены вероятные доходы и расходы, размеры поступлений денежных средств, порядок расходования поступивших денежных средств, динамика активов и обязательств.

Отчетность о факте исполнения бюджета и план-факторный анализ отклонений с комментариями готовятся и представляются на рассмотрение финансовому директору ОАО «ТБФ» на ежемесячной основе. Специфика функционирования организации, безусловно, накладывает свой отпечаток на систему контроля конкретного субъекта хозяйствования. В частности, для некоммерческих организаций актуально недопущение перерасхода средств по статьям расходов. Вследствие этого для исследуемой организаций особенно актуально оперативное управление финансово-хозяйственной деятельностью, направленное на получение оперативной информации по статьям затрат в разрезе ее подразделений. Именно такое управление обеспечивают инструменты бюджетирования.

Систему контроля исполнения бюджета ОАО «ТБФ» можно рассматривать как систему, которая требует вложений и затем дает желаемый результат на выходе, как показано на рис. 5.

Рис. 5. Модель контроля исполнения бюджета ОАО «ТБФ»

Система регулирования позволяет реализовать такие функции управления, как контроль, регулирование и анализ по местам возникновения затрат.

Следует отметить, что на практике в ходе «план-факт» — анализа нередко происходит сравнение несопоставимых данных, поскольку рассматриваются данные, соответствующие разным объемам производства. Заключительным этапом в рамках исполнения бюджетов является анализ причин отклонений, методика которого достаточно изучена как.

Схема простого анализа отклонений, ориентированного на корректировку последующих планов приведена на рис.6.

Рис.6. Схема анализа отклонений

Таким образом, анализ отклонений позволяет выявить нерациональный расход средств, отклонения от планов по местам возникновения затрат и принять соответствующие меры.

Итак, анализ результатов деятельности предприятия ОАО «ТБФ» возможен благодаря системе контроля. Развитие процесса контроля результатов деятельности приводит к существенному расширению его предметной области. При этом применяются более разнообразные методы и инструменты контроля. Информация о состоянии выполнения бюджета ОАО «ТБФ» позволяет руководителям и сотрудникам финансовых служб делать прогнозы и выводы о финансовом состоянии предприятия. Эта информация является источником для проведения корректировок целей или методов работы, позволяет усилить положительный эффект или принять оперативные меры по исправлению ситуации. Оперативный контроль позволяет отслеживать изменения отдельных показателей и вносить изменения и в режиме реального времени позволяет отследить всю совокупность причинно-следственных связей, повлиявших на возникновение отклонения.

Таким образом, рассмотрены вопросы организации процесса бюджетного планирования и управления в ОАО «ТБФ».

2.3 Анализ формирования основных бюджетов на предприятии ОАО «ТБФ»

Функциональные и финансовые бюджеты оформляется в виде таблицы, которая предусматривает графы для занесения плановых и фактических данных, а также отклонений от выполнения плана. Эта форма является проверенной на практике и вполне традиционной для процесса бюджетирования.

Рассмотрим классификацию бюджетов ОАО «ТБФ» по различным параметрам. По формам можно выделить следующие группы бюджетов:

·        финансовые — бюджеты доходов и расходов, бюджет движения денежных средств, прогнозный баланс;

·        операционные — бюджет продаж, бюджет производства, бюджет затрат на основные материалы, бюджет затрат труда, бюджет накладных расходов производства, бюджет управленческих расходов и др.;

·        вспомогательные — инвестиционный бюджет, кредитный план и др.

Участники бюджетного процесса в организации несут следующую ответственность:

учредитель организации — за своевременное утверждение бюджета;

директор организации — за организацию подготовки бюджета; своевременное согласование бюджета; точное исполнение утвержденного бюджета; согласование изменений, вносимых в бюджет организации; своевременность и качество представляемых на проверку отчетов;

начальники отделов организации — за своевременность представления данных для формирования бюджета;

работники организации, которые участвуют в формировании и исполнении бюджетов,- за своевременность формирования соответствующих статей доходов и расходов и представление данных на проверку руководителям соответствующих подразделений организации; достоверность данных при формировании и исполнении статей бюджетов;

главный бухгалтер и финансовый директор — за своевременность формирования планов движения денежных средств, изменения дебиторской и кредиторской задолженностей; достоверность данных при формировании указанных документов; своевременность проверки исполнения бюджетов, поступающих в финансовый отдел организации; жестко регламентированный расход средств в бюджетах проектов.

Планы объема продаж и деятельности ОАО «ТБФ» составляются с целью детализации перспективного планирования. Объемы производства и продаж представляются в разрезе видов выпускаемой продукции. На этом уровне планирования объем производства ОАО «ТБФ» планируется как показатель, который поддается прямому контролю.

Объемы продаж ОАО «ТБФ» — это прогнозы, которые получают расчетным путем, поскольку в условиях рынка прямой контроль за ними осуществлять невозможно. Планы производства и продаж проверяются на исполнимость по ключевым ресурсам: оборудование, работники, здания, сооружения.

Производственное предприятие ОАО «ТБФ» осуществляет выпуск нескольких видов продукции и услуг. На этапе стратегического планирования руководство компанией ОАО «ТБФ» не занимается планированием объема выпуска конкретного продукта, план составляется на группу продукции, что позволяет избежать ненужной детализации на этапе долгосрочного планирования. На этапе перспективного планирования производится детализация стратегического плана. Благодаря этому принципу в дальнейшем рентабельность производства ОАО «ТБФ» может определяться как для каждого направления по отдельности, так и в целом для производства.

Главный план-график производства ОАО «ТБФ» составляют на смену, рабочий день, неделю. Данный план составляется на каждую выпускаемую продукцию. Для его выполнения осуществляется планирование потребностей в материалах и сырье, которое проводится к определенному сроку, а также планирование потребностей в мощностях.

Как правило, при выпуске новой продукции ОАО «ТБФ» создаются дополнительные направления, по которым производится оценка рентабельности ее выпуска и принимается решение об увеличении объемов выпуска либо о сворачивании этого направления производства.

Выделение направлений ОАО «ТБФ» осуществляет:

по источнику происхождения продукции. Предприятие может часть продукции выпускать самостоятельно. При формировании финансового результата определяется прибыль, полученная от реализации произведенной продукции, и прочей реализации (оказание автоуслуг, перепродажа пара, выручка столовой). На основе этого определяется, какое из направлений является наиболее привлекательным;

по удельному весу направления в общем объеме продаж. При составлении стратегического плана развития предприятия определяются объемы выпуска и продаж по направлениям первого уровня, а на этапе среднесрочного планирования — удельный вес в общем объеме продаж каждого вида продукции;

по сегментам рынка и др.

Планирование производства в ОАО «ТБФ» происходит по схеме (рис.7).

Рис. 7. Иерархия планов производства ОАО «ТБФ»

В целом с помощью планирования достигается эффективная ритмичная работа всего сложного организма фирмы, устраняется отрицательный эффект неопределенности будущего, обеспечивается более полное использование имеющегося производственного потенциала.

Бюджетный план производства ОАО «ТБФ» в отличие от оперативного плана производства не содержит излишней детализации, поскольку она не требуется на данном этапе планирования. Оперативный план производства напротив, содержит подробную информацию о том, какая продукция или полуфабрикат, в каком количестве и к какому сроку должны быть изготовлены.

Выпуск продукции связан с затратами на производство, которые могут быть сгруппированы: по отношению к объему выпущенной продукции, по способу отнесения на себестоимость продукции, по возможности планирования, по центрам ответственности и т.п. Затраты, влияющие на себестоимость продукции (работ, услуг), могут варьироваться в зависимости от объема потребляемых материальных и трудовых ресурсов, уровня организации производства и множества других факторов. Они могут быть сгруппированы по центрам ответственности, видам расходов, месту возникновения и носителям.

На предприятие составляют сводные бюджеты структурных подразделений, это относится к подразделениям, выделенным в отдельные центры затрат. В таком случае сводный бюджет является совокупностью бюджетов расходов, составленных по отдельным экономическим элементам.

В табл. 3 приведена форма сводного бюджета центра ответственности по расходам.

Таблица 3. Сводный бюджет структурного подразделения ОАО «ТБФ»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование подразделения | Бюджеты | | | | | Итого |
|  | Фонд оплаты труда | Материальные затраты | Потребление энергии | Амортизация | Прочие расходы |  |
| Бумажный цех | 56 000 | 123 000 | 13 000 | 41 000 | 7 000 | 240 000 |
| Пергаментный цех | 71 000 | 145 000 | 8 000 | 35 000 | 5 000 | 264 000 |
| … |  |  |  |  |  |  |
| Итого по подразделению: | 127 000 | 268 000 | 21 000 | 76 000 | 13 000 | 504 000 |

Совокупность сводных бюджетов отдельных центров ответственности образует единую систему бюджетов полиграфического предприятия ОАО «ТБФ». Создание центров ответственности во многом зависит от организационной и производственной структур предприятия, что позволяет связать работу подразделения предприятия и ответственность определенных лиц, оценить результаты работы каждого структурного подразделения и определить их вклад в работу предприятия в целом.

Классификация основных типов центров финансовой ответственности ОАО «ТБФ» представлена на рис. 8.

Рис. 8. Классификация центров финансовой ответственности ОАО «ТБФ»

Обобщенная характеристика основных центров финансовой ответственности ОАО «ТБФ» приведена в таблице Приложения 12.

Затраты на производство продукции (работ, услуг) ОАО «ТБФ» это расходы, связанные с созданием товаров (продукции, работ, услуг), в результате продажи которых предприятие получит финансовый результат в виде прибыли или убытка.

Состав этих затрат следующий:

материальные затраты, то есть стоимость потребленных в процессе производства товарной продукции, работ, услуг материальных ресурсов;

затраты на оплату труда и отчисления на социальное страхование;

расходы, связанные с управлением производственным процессом;

стоимость использованных в процессе производства внеоборотных активов (основных фондов, нематериальных активов), возмещаемая в форме амортизации.

Планирование затрат ОАО «ТБФ», их нормирование и учет можно осуществлять как по предприятию в целом, так и по каждому подразделению в отдельности, что позволяет наиболее эффективно распределять затраты на выпуск продукции. Благодаря этому в дальнейшем можно рассчитывать себестоимость выпускаемой продукции и может осуществляться поиск путей и мер, направленных на ее снижение.

К прямым затратам на предприятии ОАО «ТБФ» отнесены следующие элементы:

затраты на материалы (целлюлоза, химикаты, упаковочные материалы);

затраты на оплату труда;

затраты на энергоресурсы (электроэнергию, пар, воду).

Предприятие ОАО «ТБФ» использует стандартный метод формирования себестоимости. В качестве носителей затрат выступают различные виды продукции, оказываемых услуг. Подобная группировка дает возможность определить себестоимость одной единицы товара (работы, услуги).

Для контроля эффективности работы каждого структурного подразделения предприятия (цехов, склада, администрации и т.д.) затраты группируются по месту их возникновения. Для того чтобы в дальнейшем иметь возможность оценить эффективность работы подразделений ОАО «ТБФ».

Работы по финансовому планированию ОАО «ТБФ» обобщаются в генеральном бюджете организации.

Генеральный бюджет состоит из доходной и расходной частей. Основные статьи генерального бюджета представлены в табл. 4.

Таблица 4. Основные статьи генеральный бюджет ОАО «ТБФ»

|  |  |
| --- | --- |
| Доходная часть | Расходная часть |
| Выручка от продаж продукции, поступления по выполненным работам, оказанным услугам | Закупки сырья и материалов |
| Выручка от продажи прочего имущества (основных средств, материально- производственных запасов, ценных бумаг) | Заработная плата |
| Поступления от участия в капитале других компаний | Платежи во внебюджетные фонды |
| Прочие поступления от инвестиционной деятельности | Оплата электроэнергии (других видов энергии) |
| Остатки средств на банковских счетах на начало планового периода | Налоги в бюджет |
| Кредиты и займы полученные | Выплаты по кредитам (с учетом процентов) |
| Прочие доходы | Прочие расходы |
| Профицит бюджета (превышение доходов над расходами) | Дефицит бюджета (превышение расходов над доходами) |

Генеральный бюджет — это финансовый план ОАО «ТБФ», в котором отражаются предполагаемые источники финансовых средств и направления их использования. Таким образом, при принятии управленческих решений изучают и сопоставляют данные различных бюджетов и финансового плана.

Благодаря установлению правил управленческого учета его ведение на предприятии становится «прозрачным» для сотрудников и пользователей управленческой информации. Однако, в процессе ведения управленческого учета и внутрифирменного планирования могут вноситься какие-либо предложения сотрудниками, также могут возникать непредусмотренные вопросы и проблемы, которые необходимо решать оперативно с учетом специфики деятельности данной организации.

После изучения системы бюджетирования на предприятии ОАО «ТБФ» отразим ключевые моменты в табл.5.

Таблица 5. Диагностика системы бюджетирования ОАО «ТБФ»

|  |  |
| --- | --- |
| Существует ли в компании регламент бюджетного процесса, четко обозначающий цели и задачи системы бюджетирования, этапы бюджетного процесса и список его участников? | да |
| Введена ли в компании финансовая структура — система центров финансовой ответственности (ЦФО)? | да |
| Установлены ли по компании в целом и по элементам финансовой структуры (ЦФО) финансовые и нефинансовые ключевые показатели деятельности, описаны ли алгоритмы их расчета? | да |
| Внедрена ли в компании финансовая модель бюджетирования? | да |
| Выделяются ли при установке значений ключевых показателей бюджета узкие места: разработана ли система операционных целей и лимитов по доходам, расходам, активам и пассивам компании | нет |
| Каково направление бюджетирования в компании («сверху вниз» или «снизу вверх»)? Как организовано взаимодействие между уровнями участников бюджетного процесса при постановке и утверждении целевых показателей бюджета? | сверху вниз |
| Существует ли в компании стратегический план развития? Насколько взаимосвязана действующая система бюджетирования в компании с ее долгосрочным планом развития? | да |
| Предусматривает ли система бюджетирования сценарное планирование? | да |
| Действует ли в компании система ответственности должностных лиц за показатели исполнения бюджета (включена ли ответственность за исполнение бюджета в мотивацию ключевых сотрудников)? | нет |
| Утверждены ли в компании управленческая учетная политика и механизм признания и отражения хозяйственных операций в управленческом учете? Введен ли план счетов управленческого учета (коды бюджетных статей)? | да |
| Разработан ли график документооборота бюджетного процесса и управленческого учета? | да |
| Разработан ли аналитический блок системы бюджетирования? | да |
| Автоматизирован ли бюджетный процесс в компании? Насколько полно отражаются в выбранном программном продукте финансово-хозяйственные операции компании? Насколько данная система бюджетирования задействована в ежедневном процессе принятия решений? | да |

Итак, изучение системы внутрифирменного планирования на предприятии ОАО «ТБФ» позволяет сделать следующие выводы:

.        На предприятии организована система внутрифирменного планирования в форме бюджетирования, разработан бюджет на 2014г;

.        Процесс подготовки бюджетов выстроен слаженно, оформлен в виде регламента данной процедуры — бюджетного регламента;

.        Оперативный контроль налажен, однако, сроки предоставления отчетов установлены не позднее 25 числа и не всегда соблюдаются, что не позволяет проводить оперативный анализ деятельности, корректировать планы и принимать оперативные управленческие решения.

Таким образом, можно сделать заключение, что оперативное управление производства на исследуемом предприятии налажена, однако, контроль затрат по местам их возникновения, контроль исполнения бюджетов не всегда эффективен.

Динамика показателей предприятия за 2013г отрицательна. В период, когда ресурсы предприятия ограничены и ценовая конкуренция велика для эффективной работы предприятия контроль производственных затрат очень важен.На практике сложившаяся система финансового управления ОАО «ТБФ» часто характеризуются следующими недостатками:

отсутствием взаимосвязи краткосрочного (тактического) планирования со стратегией и миссией компании, что затрудняет ее планомерное развитие;

недостатком четкого разграничения прав и обязанностей по уровням управления;

ослаблением дисциплины взаимодействия структурных подразделений в процессе формирования бюджетов и контроля их исполнения;

недостатком взаимосвязи между инструментами мотивации и бюджетными показателями.

В дальнейшей части работы предложены мероприятия на совершенствование системы бюджетирования на предприятии в целях преодоления указанных недостатков.

ГЛАВА 3. ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ ОАО «ТБФ»

.1 Основные направления совершенствования системы бюджетирования на предприятии

В процессе исследования бюджетирования на предприятии ОАО «ТБФ» выявлено, что на практике бюджетирование, сталкивается со следующими серьезными сложностями, а именно:

¾      Ослабление контроля над расходом ресурсов;

¾      Перерасход средств по статьям расходов;

¾      Сравнение несопоставимых данных;

¾      Не выделяются узкие места;

¾      Не действует система ответственности;

¾      Не соблюдаются сроки;

¾      Отсутствие взаимосвязи краткосрочного планирования;

¾      Ослабление дисциплины взаимодействия структурных подразделений;

¾      Недостаток взаимосвязи между инструментами мотивации и бюджетными показателями.

Система бюджетирования ОАО «ТБФ» предоставляет возможность руководству и специалистам проводить внутренний экономический контроль и многовариантный анализ финансовых последствий реализации принятых бюджетов, создает условия для анализа различных сценариев изменения финансового состояния, оценки финансовой устойчивости в изменяющихся условиях внешней хозяйственной среды.

Рассмотрим следующие направления совершенствования:

¾      связь стратегического планирования компании и системы планирования и бюджетирования;

¾      ослабление дисциплины взаимодействия структурных подразделений;

¾      чёткое соблюдение сроков;

¾      усиление контроля материальных затрат, пересмотр норм расхода материалов для объективности планирования и контроля;

¾      повышение производительности труда, внутрифирменный аудит рабочих мест;

¾      совершенствование системы мотивации.

Далее рассмотрим некоторые показатели совершенствования. Первый показатель совершенствования системы бюджетирования на предприятии, который я рассмотрю, это связь стратегического планирования компании и системы планирования и бюджетирования.

В качестве средства достижения стратегической цели компании рассматривают систему бюджетирования и планирования. В такой системе формируются показатели, являющиеся целевыми ориентирами для последующего формирования бюджета. Соответствующие показатели бюджетных заданий, разрабатывающиеся для каждого уровня управления предприятия, служат отправной точкой для дальнейшей разработки бюджетов соответствующего уровня управления. То есть, в зависимости от конкретных целей стратегического планирования, формируются несколько линий планирования и бюджетирования, каждая линия в свою очередь может разбиваться ещё на несколько линий, по которым проводится бюджетирование. Чем больше таких линий выявлено, тем подробнее будет разработано планирование бюджета. Чем подробнее разработан бюджет, тем легче потом понять в каком именно месте достигнут наивысший результат, в каком потерпели неудачу, т.е. легче будет провести анализ.

**[Смотрите также:   Дипломная работа по теме "Анализ эффективности финансовой деятельности предприятия"](https://sprosi.xyz/works/diplomnaya-rabota-na-temu-analiz-effektivnosti-finansovoj-deyatelnosti-predpriyatiya-imwp/" \t "_blank)**

Второй критерий (показатель) совершенствования — это ослабление дисциплины взаимодействия структурных подразделений. По-другому этот показатель можно обозначить как распределение ответственности зависимости от уровня управления.

В системе планирования и бюджетирования участвует сравнительно большое число людей. Если система вдруг даст сбой, то начальство, конечно же, начнёт искать «крайнего» и им может оказаться любой. Именно поэтому, просто необходимо за каждым элементом (участником) всей этой системы закрепить ответственность. Ответственность разделим на виды:

.        Ответственность за выполнение своих функций в рамках бюджетного процесса;

.        Ответственность за достижение запланированного уровня бюджетных показателей.

За каждым человеком (элементом) этой системы должна быть закреплена ответственность в соответствии с теми функциями, которые он выполняет. Все функции, а также виды ответственности за невыполнение функций должны быть подробно прописаны в положении о финансовой структуре предприятия и в регламенте формирования контроля исполнения операционных и финансовых бюджетов предприятия.

Каждого человека выполняющего определенные функции необходимо контролировать, для этого должна быть разработана четкая структура контроля со всеми учтенными факторами. Показатели, в соответствии с которыми оценивают уровень выполнения функций, должны корректироваться, если происходит изменение (причем значительное) внешних условий. В этом случае деятельность оценивается с учетом скорректированных показателей.

Необходимо учитывать, что один из отделов может не в полной мере выполнить свои функции из-за ошибки или промаха допущенного отделом вышестоящим. Поэтому начальству надо чётко понимать причину невыполнения функций и понимать, кто должен нести наказания.

Следующий критерий совершенствования — перерасход средств по статьям расходов. Перерасход средств по статьям расходов — это превышение расходов денежных средств по сравнению с ранее запланированным бюджетом. Составив план бюджетирования, мы его не должны придерживаться «строго», то есть в ходе процесса необходимо вносить корректировки. Например, составлен план на год, но его должны подвергать корректировки каждый квартал, квартальный план надо пересматривать и по необходимости редактировать ежемесячно. Отредактировав квартальный план бюджетирования, может выясниться, что необходимо затратить дополнительные средства по какой-либо графе, если такое получается, то необходимо отправить в тот или иной сектор бюджетирования N-ую сумму денежных средств. Может оказаться, что по какой-либо причине на финансирование какой-либо области понадобиться меньше средств.

Четвёртый критерий — чёткое соблюдение сроков. Что бы возможно было скорректировать квартальный план или ежемесячный, необходимо вовремя и своевременно представлять отчеты каждому отделу. Должны быть установлены чёткие сроки или определено число, к которому должны быть сданы всё отчёты, на основании которых возможно составить общий отчёт и внести коррективы в общий план бюджетирования. За несвоевременное предоставление отчетов, возможно, ввести какие-то штрафы или определить вид ответственности. Следующий критерий совершенствования всей системы — повышение контроля над расходом ресурсов. На предприятии необходимо следить за распределением и расходом ресурсов. Следить за ресурсами надо внимательно и не доводить до такой ситуации, когда они иссякнут. Тут дело относится и к трудовым, и к материальным, и к финансовым ресурсам. Относительно трудового ресурса — это обеспечение всех отделов высококвалифицированными специалистами, которые способны выполнять свои обязанности. Обеспечение неиссякаемых финансовых ресурсов, с помощью которых воплощаются в жизнь планы предприятия. Усиление контроля материальных затрат, пересмотр норм расхода материалов для объективности планирования и контроля.

В период, когда ресурсы предприятия ограничены и ценовая конкуренция велика для эффективной работы предприятия контроль производственных затрат очень важен.     На предприятие имеют место факты искажения производственных затрат, что негативно сказывается на финансовых результатах деятельности предприятия.

Способы искажения данных о затратах на производство приведены на рис.9.

Рис.9. Способы искажения данных о затратах на производство ОАО «ТБФ»

Для контроля эффективности работы каждого структурного подразделения предприятия, затраты группируются по месту их возникновения, для того чтобы в дальнейшем иметь возможность оценить эффективность работы производственных подразделений. Учет затрат на производство ОАО «ТБФ» реализуется с помощью механизма норм расхода материалов, составления спецификаций на единицу продукции.

Спецификации номенклатуры предназначены для определения состава материальных расходов на изготовление продукции. Для каждой комплектующей, входящей в спецификацию, может быть указан норматив ее потребления. Помимо расходов на приобретение сырья и материалов, в затраты на производство включаются расходы на оплату труда и отчисления на социальные нужды, амортизация и т.д. Однако, спецификации на выпускаемую продукцию давно не пересматривались и не всегда актуальны.

Предлагается провести экспертизу производственных затрат и пересмотреть нормативы.

К прямым затратам на предприятии ОАО «ТБФ» отнесены следующие элементы: затраты на материалы; затраты на оплату труда; затраты на электроэнергию. Прочие материалы составляют в стоимостном выражении в процентном соотношении к основным в размере 20%. Затраты на амортизацию основного производственного оборудования мы рассматривать не будем вследствие постоянного характера данного вида расходов при применении линейного способа начисления.

Отметим, что снижение отделом снабжения затрат на основные и дополнительные материалы (целлюлозу, канифольный клей, парафиновая эмульсия, тальк крахмал, животный клей и др.) не должно привести к закупке низкокачественной или не соответствующей технологическим требованиям или потребностям заказчиков продукции, что в противном случае может привести к дополнительным затратам и к расходам по судебным искам покупателей. Поэтому заложенные в бюджет плановые показатели должны учитывать все требования к работе различных подразделений предприятия — в этом заключается координирующая функция бюджетирования.

Таким образом, предлагается провести ревизию норм расхода материалов и их либо пересмотреть, либо подтвердить действующие. Ревизия и контроль позволит оценить эффективность работы организация в отчетном периоде. Кроме того, информация контроля позволяет понять основные проблемные, «узкие места» в бизнес-процессе и предоставить необходимые данные для корректировки деятельности подразделения, чтобы можно было выполнить намеченные цели.

Таким образом, оперативный контроль должен быть своевременным и являться связующим звеном между плановыми и фактическими данными, определяет отклонения плановых и фактических показателей и служит источником планирования следующих периодов. Поскольку производство развивается, совершенствуются технологические процессы, используются новые материалы и соответственно их характеристики, поэтому нормы расхода материалов необходимо периодически пересматривать для поддержания их актуальности. В противном случае план-фактный анализ расхода материалов и себестоимости становится не актуальным.

Внутрифирменный аудит рабочих мест и принятие управленческих решений по полученным результатам

По результатам анализа управления производством можно отметить -следующие моменты:

на производстве имеет место дублирование функций, что осложняет взаимодействие сотрудников;

невелика заинтересованность сотрудников в увеличении выработки, качестве продукции, результатах труда.

Для повышения производительности труда по результатам бюджетирования предлагается произвести аудит рабочих мест и подтвердить плановые трудозатраты. Основными целями аудита рабочих мест является выработка на основании результатов проверок и анализа предложений по оптимизации организации трудовой деятельности и трудовых отношений, осуществляемых экономическим субъектом.

Аудит рабочих мест позволяет убедиться, что трудовой потенциал используется полностью и эффективно, а организация и условия труда соответствуют требованиям законодательства.

Аудит персонала занимает особое место в рамках управленческого аудита. В ситуации, когда имеет место необходимость снижения затрат по всем статьям, в частности на содержание персонала, внутрифирменный аудит рабочих мест организации, должностных обязанностей является эффективной мерой управления персоналом. Он позволяет выявить степень загруженности сотрудников, эффективность использования рабочего времени, дублирующие функции в процессе управленческой и торговой деятельности, эффективность и слаженность работы различных подразделений организации.

По результатам данного мероприятия может быть принят целый ряд управленческих решений:

перераспределение обязанностей внутри отделом,

в случае неполной загрузки на рабочем месте совмещение обязанностей,

повышение квалификации, либо разовые семинары и тренинги для сотрудников,

улучшение психологической обстановки в коллективе, нацеленности на результат, выявление новых лидеров,

выявление факторов, способствующих потерям и неэффективному использованию рабочего времени.

Если ожидания работников не оправдываются, то заметно снижается мотивация к трудовой активности. Сложность в определении потребностей и интересов работников заключается в том, что они могут быть реалистичными и обоснованными, но также и базироваться на неадекватном понимании сложившейся ситуации.

Ожидания определенного поведения со стороны окружающих, и, прежде всего, руководителя, находят отражение в поступках работника ОАО «ТБФ» (табл.7).

Таблица 7. Соответствие ожиданий работника по предлагаемым мероприятиям в ОАО «ТБФ»

|  |  |
| --- | --- |
| Особенности ситуации | Ожидания работника в отношении руководителя |
| Работник получает задание, которое не соответствует его компетентности | Руководитель должен обеспечить детальные инструкции по выполнению задания (что и как делать) или изменить задание. Если менеджер не меняет задание, то он принимает на себя полную ответственность за результат |
| Работник не имеет стимулов по выполнению задания | Руководитель должен обеспечить положительное и отрицательное подкрепление (поощрение или наказание), если заинтересован в результативности |
| Работник не уверен, что может выполнить задание (испытывает проблемы с ресурсами, коллегами и т.д.) | Руководитель должен внушить уверенность в выполнимости задания; убедить в отсутствии проблем, препятствующих его выполнению; объяснить, как решать проблемы с имеющимися ресурсами, оказать поддержку и помощь. |
| Работник не имеет опыта в выполнении задания, но хочет попробовать свои силы и реализовать амбиции | Руководитель должен поддерживать порыв, оказать помощь в выполнении задания, дав право на ошибку и обеспечив положительное подкрепление |
| Работник компетентен в выполнении задания и мотивирован к труду | Руководитель должен делегировать ему право на самостоятельное выполнение задания (включая принятие решений по способу выполнения) и ответственность за результат |

В целях экономии рабочего времени и его более эффективного использования проведем следующие расчеты.

Экономия рабочего времени за счет уплотнения рабочего времени работников предприятия. Расчеты строятся на данных по изучению рабочего времени методом фотографирования рабочего дня работников и осуществляются в два этапа.

этап. Расчет процента возможного уплотнения рабочего времени (Р):

,                                                              (4)

где Тнф- фактическое время наблюдения;

Тпзф — фактическое подготовительно-заключительное время;

Топф- фактическое оперативное время;

Толф — фактическое время на отдых и личные надобности.

.

этап. Расчет процента возможного повышения производительности труда за счет уплотнения рабочего времени (В):

,                                                                                      (5)

.

В большинстве ситуаций организационные изменения в части управления персоналом проводятся в сжатые сроки, что вызывает увеличение рабочей нагрузки на сотрудников. Часто это порождает сопротивление проводимым реформам и их саботаж. Для того чтобы преодолеть эту ситуацию, необходимо провести разъяснительную работу среди персонала, довести до него план действий, разработанную систему принятых управленческих решений и, возможно, создать некую систему вознаграждений, связанных с его выполнением. Это можно сделать как на общих собраниях, так и через руководителей отделов.

Особое внимание при управлении персоналом необходимо уделить неформальным лидерам, негативно настроенным по отношению к проводимым управленческим решениям и мерам. Таких сотрудников нужно убедить в необходимости и оправданности предпринимаемых действий. С кадровой проблемой в ходе повышения эффективности работы организации придется сталкиваться постоянно. Кроме того, следует повысить степень конфиденциальности всего, что касается финансового состояния предприятия и потенциальных изменений. Грамотная работа с персоналом поможет осуществить намеченные мероприятия и будет способствовать ликвидации непроизводительных затрат на предприятии.

Совершенствование процесса мотивации сотрудников.

Проблемой совершенствования эффективности системы бюджетирования является использование новых систем мотивации персонала. Знание логики протекания процесса мотивации не обеспечивает менеджеру решающих преимуществ, когда он попытается сознательно управлять этим процессом у своих подчиненных (для повышения активности их деятельности и в иных целях). Грамотно спроектированная работа руководителя со своими подчиненными должна создавать внутреннюю мотивацию, ощущение личного вклада каждого сотрудника в деятельность и развитие компании. Человек — существо социальное, а, следовательно, чувство сопричастности ему не чуждо и способно вызвать глубокое осознание собственной значимости, которое так необходимо для результативной работы сотрудника. В целом, к эффективно действующей системе мотивации ведут пять основных шагов:

1) Формулирование стратегических целей и задач организации.

) Определение функций каждого сотрудника и составление четких должностных инструкций.

) Оценка вклада каждого сотрудника в рамках стратегии.

) Мониторинг заработной платы специалистов на аналогичном рынке и выработка единой тарифной сетки.

)Разработка индивидуальной системы компенсаций для различных категорий сотрудников с учетом выработанных критериев оценки, основанных на стратегических целях и задачах организации.

В качестве повышения мотивации можно ввести допустим ряд премий (ежеквартальных или ежемесячных). Премии могут выдаваться сотрудникам отделов, которые вовремя сдали отчеты, вовремя и грамотно скорректировали планирование бюджета, грамотно его составили изначально и т.п.

Остановимся более подробно на возможностях совершенствования системы мотивации персонала, и проанализировать 10 шагов на пути к ее повышению.

. Надо создать самую лучшую команду

Необходимо подбирать самых лучших специалистов. Эта задача имеет стратегическое значение; нельзя добиться хорошей мотивации, если стимулы не совпадают с главными целями организации. Важно научиться понимать и рассчитывать бюджет компании, разговаривать на языке руководства. Ведь руководству тоже нужны мотивация и развитие, топ-менеджеры — такие же сотрудники, как и прочие работники. Очень важно включить топ-менеджеров в командную работу. Деятельность предприятий (фирм) имеет непосредственное отношение к жизни общества. Связь с заботами и проблемами общества и есть ключ к смыслу жизни работников

. Общее соблюдение всех правил этики общения

Все опытные консультанты единодушны в том, что значимость неписаных правил организации пока что в значительной степени недооценена. Мотивация работников в таком сложном сообществе, как производственное предприятие, повысится, если они увидят, что их руководители следуют тем же правилам, соблюдения которых они требуют от подчиненных, и если правила поведения отражают истинные глубинные ценности организации. Ничего хорошего не получится, если в миссии организации говорится о доверии к работникам, но при этом существует практика записи времени прихода и ухода с работы или слишком жесткие внутренние нормы.

Следует избегать любого: научного, профессионального, социального жаргона. Жаргон отдаляет все разговоры о мотивации от настоящей жизни людей. Слушая выступления о мотивации на непонятном языке, работники зачастую просто не понимают их. Не следует говорить: «Это современная, соответствующая нашим целям стратегия», лучше сказать: «Мы предоставляем эту услугу, потому что она облегчает людям жизнь». Зачем говорить: «У нас ориентированная на результат стратегия вознаграждений»? Проще сказать: «Мы хотим, чтобы вы работали в командах и делали важную и ценную для людей работу; если команды достигнут поставленных целей, все ее члены получат премии».

. Необходимо помнить о значении оплаты труда

Не стоит забывать о системе оплаты. Она не решит всех проблем, однако, несправедливая оплата труда послу жит серьезным демотивирующим фактором. При этом важны не нюансы схемы оплаты труда и не их идентичность схемам, которые используются в западных компаниях. Главное, чтобы на предприятии не нарушались такие основополагающие принципы, как справедливость и прозрачность вознаграждения.

Один из самых демотивирующих факторов — чувство недовольства и обиды. Большое значение имеют субъективные ощущения работников: если люди считают, что их попросту использовали, их ответственность и производительность резко снижаются, а пропаганда, и заявления вроде: «Ну, не так уж мало вам платят» — дают результат, обратный желаемому.

Если предоставить людям возможность хотя бы частично влиять на принципы вознаграждения их работы и достижений, можно достичь хорошего результата. Если работники знают, что получат свою долю от продажи продукции предприятия, а, следовательно, от увеличившейся прибыли, а в трудные времена оплата будет сокращаться в последнюю очередь, их мотивация будет устойчивой. Сейчас, в период кризиса, как раз такие сложные времена настали, но, к сожалению, на многих предприятиях и фирмах можно увидеть совершенно противоположное, потому что некоторые предприятия просто прикрываются кризисом, для того чтобы снизить оклад работнику.

. Не следует забывать о мелочах

Нужно найти и устранить причины недовольства, если они есть. Они могут быть до смешного простыми: например, плохое качество кофе в автоматах или автоматическое отключение света. Пусть эти неудобства кажутся незначительными и смешными, однако они могут быть важны для некоторых сотрудников фирмы. Фредерик Херцберг, психолог середины ХХ века, который занимался проблемами мотивации персонала, определил условия работы как фактор «гигиены». Хотя по поводу самого термина ведутся дискуссии, значимость открытия Ф. Херцберга в том, что факторы, которые делают людей несчастными, необязательно противоположны тем, которые делают их счастливыми.

.        Необходимо иметь в виду, что сотрудники не глупы

Важно помните, что люди умны. Бытует ошибочное мнение, что интеллект человека тем выше, чем выше его положение в служебной иерархии. Это не так! Если у компании нет стратегии, а методы мотивации идут вразрез со стратегией, это быстро станет ясно всем работникам и тотчас же появятся недоверие и цинизм. Люди работают по разным причинам. Не все хотят участвовать в реализации миссии компании и стремиться к достижению целей организации, однако это не делает их плохими работниками.

. В кризис нельзя забывать о мотивации

Сейчас, в период кризиса, мотивация приобретает большее значение, чем обычно, а команда, выстоявшая во время спада, обеспечит развитие компании, когда настанут хорошие времена. Мотивацию можно сохранить даже в условиях вынужденного сокращения персонала. Подобные подходы к мотивации вдохновляют служащих, оставшихся в компании после сокращения, ведь они не хотят, чтобы к их бывшим коллегам отнеслись непорядочно; аналогичный эффект достигается за счет обещания принять на работу в первую очередь уволенных из компании сотрудников, когда бизнес будет расти и компания сможет расширяться.

. Необходимо принимать во внимание личностный тип каждого сотрудника

Тесты и анкеты помогут определить личностные типы в группе, только сначала нужно убедиться, что имеется достаточно времени и профессионализма для их правильного проведения. Плохое знание методики и нехватка времени только сбивают с толку и ухудшают ситуацию. Тесты помогают выявить мотиваторы каждого конкретного работника и возможности развития его карьеры. Например, человеку, который по результатам теста оказался «душой команды» но не справляется с ролью руководителя, можно предложить начать новую карьеру или посредничество внутри той же организации- это лучше, чем оставить его на должности руководителя. Известно, что, желая попробовать свои силы в деле, которое им больше по душе, люди соглашаются даже на уменьшение зарплаты.

Команда тоже выигрывает от тестирования и анкетирования: оно позволит работникам осознать сильные стороны друг друга и простить слабости, а это, в свою очередь, снизит уровень стресса и устранит беспочвенные ожидания. Следует сделать одно важное замечание: при проведении тестов следует убедиться, что, пока работники заняты ответами на вопросы, объем их работы не увеличивается, и они знают об этом, иначе результат не будет отражать реальное положение дел.

8.       Важно рассматривать компанию как сообщество

Не стоит забывать о рядовых сотрудниках. Компания — это сообщество, в котором решение, напрямую касающееся лишь нескольких служащих, иногда влияет на весь коллектив. Проведение дорогостоящей программы мотивации для высокооплачиваемых профессионалов одновременно с увольнением сотен рабочих негативно повлияет на всех сотрудников компании. Уволенный уборщик может быть лучшим другом лучшего программиста компании! Младший персонал нередко работает на предприятии на протяжении многих лет, и многие работники работают непосредственно с клиентами. Поэтому они могут влиять на результаты работы и успех компании куда сильнее, чем команда руководителей. Компании с прекрасными стратегическими целями и интересной работой для менеджеров, но с жесткими правилами для рядовых сотрудников порой полностью теряют работоспособность.

9.       Необходимо осознавать, что ситуация может как улучшиться, так и ухудшиться

Не надо ожидать немедленно результата от внедрения программ мотивации. Если работники возражают против нововведений, нужно внимательно выслушать их жалобы, может и проведите опрос служащих. Опрос лучше проводить опрос анонимно, иначе люди будут бояться отвечать откровенно. Результатам опроса надо доверять. Не следует винить подчиненных. Более того, очень важно отреагировать на результаты опроса и решить указанные проблемы, иначе работники почувствуют себя обманутыми и утратят доверие к руководству. Может создаться впечатление, что мотивация повышается пропорционально количеству и сложности внедряемых кадровых программ. Это не так, более того, мотивационные нововведения могут быть контрпродуктивными, если люди чувствуют отчуждение от руководства и не доверяют ему. Это случается в тех случаях, когда внедрение программ мотивации сопровождается разъяснениями на непонятном профессиональном жаргоне. Основополагающие принципы — это доверие, открытость, честность и справедливость. Лучше ввести систему оплаты более простую, но с учетом этих принципов, нежели более сложную, которая навязывается служащим сверху и смысла которой они не понимает.

10.     Нужно создать обратную связь; быть честным; не скупиться на похвалу

Обратная связь с сотрудниками — важнейший и необходимый компонент мотивации. Как показывают опросы сотрудников, именно этого людям чаще всего не хватает. Они хотят получить честный ответ о том, насколько хорошо они справляются со своей работой. Формальные ответы наподобие хорошо/плохо разочаровывают и подавляют. Если человек не справился с работой, ему необходимо узнать, почему это произошло, иначе он будет повторять одни и те же ошибки вновь и вновь. Если работники добились успеха, надо сказать им об этом, похвалить, это удвоит их рвение в будущем. Люди хотят ощущать, что их вклад в дело полезен и ценен.

В любом случае необходимо создать конкретную, а не общую обратную связь. Лучше сказать: «Благодаря оперативной помощи, которую ты оказал клиенту NN. мы смогли заключить важный контракт. Так держать!», а не: «Сам знаешь, ты ценный член команды». Слишком часто менеджеры хвалят уклончиво или скупятся на заслуженную похвалу просто из опасения, что подчиненные почувствуют свою значимость, либо потому, что боятся показать руководству, что квалификация подчиненных выше их, менеджеров, квалификации.

Кратко резюмируя вышесказанное, можно подвести краткие итоги, какие шаги можно и нужно предпринять для совершенствования системы мотивации персонала на предприятии:

·   Методы повышения мотивации должны быть связаны с философией и целями предприятия или фирмы. Без поддержки со стороны руководства попытки мотивации захлебнутся.

·        На мотивацию влияют все решения, а не только те, которые исходят от отдела кадров. Стратегические решения и физические условия труда особенно важны.

·        Открытый и честный обмен информацией очень важен для всей организации. Туманные заявления, риторика и дидактика, утаивание информации служат демотивирующими факторами.

·        В трудные для компании времени мотивация персонала должна стать ведущим приоритетом. Такие меры, как сокращение штатов, снижение зарплаты и любые меры, ведущие к ухудшению материального благосостояния работников, должны рассматриваться как самое последнее средство.

·        Определение личностного типа работников помогает принимать решения, связанные с карьерным продвижением. Проводить мотивационные программы следует осторожно: объем работы не должен накапливаться, когда работники проводят день за заполнением анкет или участвуют в других программах.

·        Эффективная обратная связь при оценке качества работы улучшает моральный климат и повышает энтузиазм работников предприятия.

Итак,высокая мотивация персонала является важнейшим условием успеха. Мотивации — действенный инструмент в руках умелого менеджера. Системой мотивации определяется также периодичность премирования, которая может быть годовой, полугодовой, квартальной и ежемесячной. Определение периодичности премирования зависит, прежде всего, от целей и задач предприятия или фирмы. Конечно, методы повешения мотивации персонала не ограничиваются рассмотренными методами, в каждой организации есть свои особенности, которые следует обязательно учитывать.

Премиальный фонд должен быть направлен на поощрение работников, выполняющих заказы в срок и с лучшими показателями качества и минимальными показателями брака. Грамотное стимулирование труда повышает удовлетворенность трудом, создает позитивный эмоциональный настрой на работу.

Предлагается система стимулирвания, ключевым моментов в котором было бы зависимости премии работников от следующих факторов:

показатели расхода материалов, соответствие их нормативным значениям,

наличие или отсутствия необоснованных простоев,

наличие или отсутствие сбоев или аварийных ситуаций,

наличие или отсутствие каких-либо повреждений оборудования

отзывы клиентов о качестве продукции предприятия и т.д.

Всем этим требованиям отвечает система вознаграждений на основе Ключевых Показателей Эффективности — KPI. Более сорока лет система KPI доказывает свою эффективность в западных компаниях и более пятнадцати лет — в компаниях России. Формирование мотивации на базе KPI состоит из трех основных частей (рис. 6): константной части, переменной части, а также нерегулярных премий.

Рис.6. Структура формирования мотивации на базе KPI

На рис. 7 приводится предлагаемая формула расчета премии и компенсационного пакета сотрудников.

Рис.7. Типовая формула премирования

Рассмотрим условия для премирования на базе KPI. Условия премирования учитывают особенности достижения каждого из KPI (переменной части компенсационного пакета) и отражают требования к исполнителю по его достижению.

В зависимости от данных условий разрабатывается шкала премирования, которая устанавливает, кому, при каких условиях достижения показателя, в каком размере — на основании формулы KPI начисляют премиальные выплаты.

К1 — переводной коэффициент (из типовой формулы премирования, зависящий от степени (процента) фактического выполнения сотрудником KPI).

Пример определения % соотношения переменной (по результатам KPI) и постоянной частей в структуре компенсационного пакета сотрудника в зависимости от выполнения и участия в бизнес-процессах за отчетный период разбирается в таблицах 8 и 9, а в таблице 10 приводится итоговый документ — так называемая матрица KPI.

Таблица 8. Пример шкалы для оценки степени достижения KPI

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | KPI «Процент выполнения «Плана продаж» | | | | | | |
| Факт/ План | менее 92% | от 92% до 95% | от 95% до 98% | от 98% до 100% | от 100% до 105% | от 105% до 25% | от 125% и далее |
| К1 |  | 0,4 | 0,7 | 1,0 | 1,2 | 1,3 | 1,5 |

Таблица 9. Процентное соотношение элементов компенсационного пакета у различных сотрудников

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Бизнес-процесс/ Элемент компенсационного пакета | Оклад | Переменная часть (по результатам KPI) |
| Основные бизнес-процессы | 30% | 70% |
| Поддерживающие бизнес-процессы | 50% | 50% |
| Управленческие бизнес-процессы | 70% | 30% |
| Топ-менеджмент | 70 — 90% | 30 — 10% |

Таблица 10. Процентное соотношение элементов компенсационного пакета и годовой премии в зависимости от уровня должности

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Должность/Элемент компенсационного пакета | Компенсационный пакет — месяц | Годовая премия |
| Высшее руководство | 50% | 50 до70% |
| Среднее звено | 75% | 15 — 25% |
| Нижнее звено | 90% | 10 — 12% |

Большое значение для повышения заинтересованности сотрудников в достижении высоких результатов работы имеют нематериальные элементы мотивации. В частности, в компании регулярно могут проводится конкурсы на звание «Лучший работник» и «Лучшее подразделение». Конкурс «Лучший работник» проводится дважды в год среди специалистов и рабочих специальностей. Победителям конкурса можно выделять дополнительный недельный отпуск или туристическую путевку. Данный конкурс является дополнительным стимулом к работе. Победителям конкурса «Лучшее подразделение» может предоставляться подарочный сертификат на поход в косметический салон, на посещение ресторана или просто пикник с выездом на природу. Руководство всегда должно пытаться менять поощрительный приз, чтобы заинтриговать сотрудников.

Таким образом, изменения в принципах управления персоналом должны быть направлены в первую очередь на реализацию политики мотивации работников, приобретающей решающее значение в современных условиях. Для обеспечения этой цели руководители предприятия должны воздействовать на наемных работников различными методами, однако наиболее эффективна мотивационная система, экономическое стимулирование.

Из всего вышерассмотренного мной можно сделать следующий вывод: система планирования и бюджетирования очень сложный процесс, в который включено много структурных элементов взаимосвязанных и взаимозависящих друг от друга. На предприятиях должны быть разработаны ряды документов, согласно которым будет вестись вся деятельность по планированию бюджета. Это могут быть положения или должностные инструкции, с которыми знакомятся все участники процесса, в таких документах подробно расписываются обязанности и права лиц, занимающих определенную должность, четко перечислены критерии, на основании которых проводится контроль за выполнением определенных функций. В документах прописана ответственность за невыполнение своих функций и её виды.

Весь отдел занимающийся проблемами планирования и бюджетирования должен понимать, что всем необходимо работать слаженно, результат всего предприятия зависит от каждого, т.к. каждый вносит свой вклад, небольшой, но важный. Вовремя сделанные отчеты и сводки являются важными составляющими при ежемесячном или ежеквартальном планировании.

3.2 Практическое совершенствование системы бюджетирования на предприятии

На практике совершенствования системы бюджетированияпроводилось по следующим направлениям:

.        Усиление контроля материальных затрат, пересмотр норм расхода материалов для объективности планирования и контроля.

.        Повышение производительности труда, внутрифирменный аудит рабочих мест.

.        Совершенствование системы мотивации

План организационных мероприятий по вышеперечисленным мероприятиям представим в таблице 11.

Таблица 11. Разработка планов мероприятий по реализации проектируемых предложений в ОАО «ТБФ»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № пп | Наименование мероприятия | Срок | Ответственный |
| 1 | Пересмотр нормативов расхода материалов | 07.12.14 — 10.12.14 | Руководители подразделений |
| 2 | Разработка планы подразделений по снижению затрат | 01.02.15 — 10.02.15 | Финансовый директор Руководители подразделений |
| 3 | Внутрифирменный аудит рабочих мест | 01.12.14 — 05.12.14 | Финансовый директор, отдел персонала |
| 5 | Обучение сотрудников дополнительным функциям по результатам оптимизации численности | В течение года | Отдел персонала Руководители подразделений |

Успех бюджетирования будет зависеть от тщательности проработки всех этапов проекта и его реализации, а также от уровня квалификации и подготовки специалистов, отвечающих за данный процесс.

Разработанные рекомендации позволят предприятию повысить эффективность работы, что крайне важно в период надвигающегося финансового кризиса.

Более подробно остановимся на анализе предполагаемой экономической эффективности мероприятий по совершенствованию финансового управления в ОАО «ТБФ».      Положительный эффект от перечисленных мероприятий в ОАО «ТБФ» может быть достигнут только в том случае, если она является составной частью целостной системы работы компании. Отметим, что экономический эффект может быть определен на основании экспертных оценок и расчетных данных.

Произведем расчет потребности в исходном материале по изделию «А» по старым нормам и новым нормам, результаты расчетов приведены в табл.12.

Таблица 12. Спецификация изделие «А»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Статья затрат | Расход по действующей норме, кг. | Расход по новой норме, кг. | Производственная программа на месяц, шт. | Экономия материала за счет пересмотра норм на изделие, м.п. | Экономия материала за счет пересмотра норм на произ. программу, м.п. |
| Тальк | 15 | 14,5 | 947 | 0,5 | 473,5 |

Таким образом, экономический эффект от данного мероприятия при утвержденной производственной программе 947 шт. изделий «А» в месяц и стоимости материала 343 руб./кг. составит за месяц 473,5\*343=162 410,5 руб.Так предлагается провести ревизию норм расхода материалов и их пересмотреть с учетом изменений технологических процессов и применяемых новых материалов, либо подтвердить действующие.

Экономический эффект может быть непосредственно определен от мероприятий, связанных с внедрением бюджетирования и последующей оптимизацией затрат (численности персонала, а также от экономии материальных затрат). По результатам внутрифирменного аудита рабочих мест и внедрения бюджетирования в каждом подразделении удалось высвободить одного человека в администрации.

Расчет по подразделению участок комплектации продукции цеха № 1 может быть отражен в табл.13.

Таблица 13. Расчет экономии по статье затрат «затраты на оплату труда» по подразделению администрация

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Статьи издержек | Затраты на оплату труда (до внедрения мероприятий) тыс.руб. | Затраты на оплату труда( после внедрения мероприятий) тыс.руб. | Отклонения | |
|  |  |  | в сумме | в % |
| затраты на оплату труда | 260 | 235 | -25 | -10 |

По данным таблицы экономический эффект от применения административному подразделению мероприятий по сокращению персонала составил 25 тыс. руб. в месяц, или 300 тыс. руб. в год, т.е. 10% от нынешней суммы затрат на оплату труда.

Таким образом, предлагается провести расчеты по каждому подразделению и определить возможную экономию при оптимизации численности и на основании этих данных принять соответствующие управленческие решения. Аналогичным образом можно провести расчет по другим подразделениям и по организации в целом.

Итак, предлагается провести расчеты по каждому подразделению и высвободить 17 человек. Далее рассчитаем прогнозные показатели с учетом предложенных мероприятий (табл.14).

Таблица 14

Основные финансово-экономические показатели ОАО «ТБФ»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | План 2015 г с учетом мероприятий | План 2015 г до мероприятий | Изменение, тыс. руб. | Темп роста, % |
| Выручка, тыс. руб. | 1 733 945 | 1 733 945 | — | — |
| Полная себестоимость, тыс. руб. | 1 279 696 | 1 333 928 | -75 768 | 95,93 |
| Валовая прибыль, тыс. руб. | 454 247 | 400 017 | +36 746 | 113,55 |
| Коммерческие расходы, тыс. руб. | 119 088 | 119 088 | — | — |
| Управленческие расходы, тыс. руб. | 100 201 | 100 201 | — | — |
| Прибыль от продаж, тыс. руб. | 234 958 | 180 728 | +54 230 | 130,03 |
| Рентабельность продаж, % | 13,55 | 10,42 | +0,89 | 130,03 |

На практике в целях совершенствования системы планирования и бюджетирования была проведены беседы с работниками с целью объяснения им необходимости своевременно предоставления полноценных отчетов. Лицам, ответственным за составление отчетов, было предложено самостоятельно указать «особые» (проблемные) места и методы, средства решения проблем.

В данной главе разработаны мероприятия по совершенствованию бюджетного планирования и управления ОАО «ТБФ», в части себестоимости за счет снижения материальных затрат, оптимизации численности и совершенствования мотивации сотрудников.

**[Смотрите также:   Дипломная работа по теме "Оценка финансовой устойчивости предприятия и пути ее повышения"](https://sprosi.xyz/works/diplomnaya-rabota-na-temu-oczenka-finansovoj-ustojchivosti-predpriyatiya-i-puti-ee-povysheniya-imwp/" \t "_blank)**

Кроме того, показано, что данные мероприятия могут принести реальный экономический эффект, а именно, рост прибыли от продаж в 2015г на 54 230 тыс. руб., повышение рентабельности на 0,89%, что составляет 130,03% от ранее запланированного показателя.

Систему бюджетирования можно также совершенствовать относительно следующих направлений:

ü  Обучение как часть бюджетного планирования и управления персоналом

ü  Пересмотр норм расхода материалов для объективности планирования и контроля.

ü  Ежеквартальное принятие управленческих решений по результатам бюджетирования.

ü  Автоматизация бюджетирования

Далее по порядку рассмотрим предлагаемые мероприятия.

.        Обучение как часть бюджетного планирования и управления персоналом

Есть общие ошибки, совершаемые ответственными менеджерами. Первые промахи, которые могут возникнуть в процессе, — это ошибки организационного характера. Ошибки в технологии бюджетирования можно отнести к категории типичных. Содержащийся в ней инструментарий финансового планирования (то есть виды и форматы бюджетов, система целевых показателей и нормативов) и порядок консолидации бюджетов различных уровней управления и функционального назначения можно идентифицировать по типу предприятия и роду деятельности (идентификационными признаками являются технологический процесс, структура компании и т.п.).

Пример ошибок на данном этапе, которые были фактически зафиксированы: система целевых показателей не соответствует действительности, то есть при постановке тактических и стратегических целей компании за ориентир взяты «мечты», а не прогнозируемые возможности организации. Так, в инвестиционный бюджет включено оборудование, которое принесет экономию в будущем, но требует значительных вливаний капитала (в размере месячной выручки компании). В итоге поставленные цели становятся не запланированными показателями руководства компании, а несбыточной мечтой, поскольку нечем покрывать постоянные затраты и тем более неоткуда делать вливания на внедрение этого бесценного оборудования.

Первое, с чем приходится сталкиваться на практике, — это противостояние как «верхушки», так и низших уровней. Поскольку бюджет — продукт согласования поставленных целей и выделенных для их реализации ресурсов, неизбежны конфликты интересов, которые порождают и другие проблемы при постановке бюджетирования.

Второе, с чем сталкивается специалист по бюджетированию, — это подмена показателей. Хорошо, если специалист знаком с видом деятельности, которое осуществляет предприятие, и сможет сразу определить несоответствия. Многие менеджеры как среднего, так и высшего звена, стремясь уйти от большой ответственности и минимизировать риск нарушения поставленных задач, занижают планируемые показатели, поскольку за их невыполнение следует наказание.

Если не удалось занизить показатели, то следующий возможный вариант — нарисовать как можно более мрачную картину о проблемах, с которыми сталкивается менеджер при попытке достижения целей. Понятно, что при «крайне сложной» обстановке исполнителю оправдаться легче, ну а руководству при оценке преподнесенной ситуации покажется, что найти замену такому «стойкому» менеджеру будет очень сложно. Место сохранено, напряжение для менеджера снято.

Часто встречающаяся проблема — ограниченность взглядов. Она присутствует не везде и зависит от внутренней корпоративной культуры компании. Если сотрудники привыкли перебрасывать ответственность друг на друга, то «крайний» будет вынужден подтасовывать факты так, как ему выгодно. Это может привести к свертыванию деятельности, а не к развитию.

Задача компании в целом и каждого подразделения (сотрудника) в частности — максимально эффективно использовать имеющиеся ресурсы для получения наибольшей прибыли. Здесь следует обратить внимание на взаимодействие отделов в рамках поставленных бюджетом целей.

Для того чтобы эффективно осуществлять управленческую деятельность, необходимо согласовывать стиль управления, уровень делегирования полномочий, а также уровень профессионализма и мотивированности подчиненного. Только найдя баланс между всеми этими составляющими, руководитель сможет добиться максимального результата.

Далее в табл.15 представим разработанный план на 2015г по посещению мероприятий для повышения квалификации сотрудников ОАО «ТБФ» в области бюджетирования, освоения передового зарубежного опыта и опыта, накопленного российскими предприятиями

Таблица 15. План по посещению тренингов и семинаров по бюджетированию для повышения квалификации сотрудников ОАО «ТБФ» на 2015г

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | 2014 г | Плановый период обучения |
| Всего | 8 |  |
| Из них: |  |  |
| Внешние обучение | 6 |  |
| Внутрение обучение | 2 |  |
| Из них руководителей: |  |  |
| Внешнее обучение | 2 |  |
| в т.ч. |  |  |
| Главный бухгалтер | 1 | 12.06.15- 17.06.15 |
| Финансовый директор | 1 | 25.09.15-01.10.15 |
| Внутренне обучение | — |  |
| Из них служащих: |  |  |
| Внешнее обучение | 4 |  |
| в т.ч. |  |  |
| Отдел персонала | 1 | 25.09.15-30.09.15 |
| Начальник смены | 1 | 25.09.15-30.09.15 |
| Начальник участка | 1 | 25.09.15-30.09.15 |
| Внутренне обучение | 2 |  |
| в т.ч. |  | 25.06.15-30.06.15 |
| Мастер | 2 | 25.06.15-30.06.15 |

Для руководителей, которые, как правило, поднимаются к своей должности с позиции специалиста, искусство делегирования является основой их управленческой состоятельности. Нежелание или неумение делать работу руками других, то есть пользоваться методами делегирования, способно разладить трудовой процесс в организации и ухудшить его результаты.

Итак, предложен план обучения для успешного бюджетного управления персоналом предприятия в процессе хозяйственной деятельности.

Основным критерием действенности системы бюджетного управления является эффективное использование финансовых, материальных и людских ресурсов.

Управление является средством коммуникации, доносящим до заинтересованных сторон сегодняшнее видение целей и путей их достижения. Таким образом, достижение определенного уровня результативности труда осуществляется через поиск такого оптимального сочетания показателей по все четырем параметрам, которое может привести к наибольшему положительному экономическому эффекту.

Таким образом, в рамках корпоративного управления должен быть получен ответ на вопрос «как руководство компании намеревается реализовывать стратегические цели собственников компании при помощи имеющихся ресурсов». Важно отметить, что посредством бюджетирования через применение системы контрольных показателей осуществляется делегирование полномочий.

.        Пересмотр норм расхода материалов для объективности планирования и контроля

В период, когда ресурсы предприятия ограничены и ценовая конкуренция велика для эффективной работы предприятия контроль производственных затрат очень важен.

Для контроля эффективности работы каждого структурного подразделения предприятия, затраты группируются по месту их возникновения, для того чтобы в дальнейшем иметь возможность оценить эффективность работы производственных подразделений. Учет затрат на производство ОАО «ТБФ» реализуется с помощью механизма норм расхода материалов, составления спецификаций на единицу продукции.

Спецификации номенклатуры предназначены для определения состава материальных расходов на изготовление продукции. Для каждой комплектующей, входящей в спецификацию, может быть указан норматив ее потребления. Помимо расходов на приобретение сырья и материалов, в затраты на производство включаются расходы на оплату труда и отчисления на социальные нужды, амортизация и т.д. Однако, спецификации на выпускаемую продукцию давно не пересматривались и не всегда актуальны.

На предприятие имеют место факты искажения производственных затрат, что негативно сказывается на финансовых результатах деятельности предприятия.

Способы искажения данных о затратах на производство приведены на рис.9.

Рис.9. Способы искажения данных о затратах на производство ОАО «ТБФ»

Предлагается провести экспертизу производственных затрат и пересмотреть нормативы.

Ревизия и контроль позволит оценить эффективность работы организация в отчетном периоде. Кроме того, информация контроля позволяет понять основные проблемные, «узкие места» в бизнес-процессе и предоставить необходимые данные для корректировки деятельности подразделения, чтобы можно было выполнить намеченные цели.

Таким образом, оперативный контроль должен быть своевременным и являться связующим звеном между плановыми и фактическими данными, определяет отклонения плановых и фактических показателей и служит источником планирования следующих периодов.

Поскольку производство развивается, совершенствуются технологические процессы, используются новые материалы и соответственно их характеристики, поэтому нормы расхода материалов необходимо периодически пересматривать для поддержания их актуальности. В противном случае план-факторный анализ расхода материалов и себестоимости становится не актуальным. Таким образом, предлагается провести ревизию норм расхода материалов и их либо пересмотреть, либо подтвердить действующие.

.        Ежеквартальное принятие управленческих решений по результатам полученных в процессе бюджетирования данных

По результатам анализа управления производством можно отметить -следующие моменты:

на производстве имеет место дублирование функций, что осложняет взаимодействие сотрудников;

невелика заинтересованность сотрудников в увеличении выработки, качестве продукции, результатах труда.

Для повышения производительности труда по результатам бюджетирования предлагается произвести аудит рабочих мест и подтвердить плановые трудозатраты. Основными целями аудита рабочих мест является выработка на основании результатов проверок и анализа предложений по оптимизации организации трудовой деятельности и трудовых отношений, осуществляемых экономическим субъектом.

Аудит рабочих мест позволяет убедиться, что трудовой потенциал используется полностью и эффективно, а организация и условия труда соответствуют требованиям законодательства.

Аудит персонала занимает особое место в рамках управленческого аудита. В ситуации, когда имеет место необходимость снижения затрат по всем статьям, в частности на содержание персонала, внутрифирменный аудит рабочих мест организации, должностных обязанностей является эффективной мерой управления персоналом. Он позволяет выявить степень загруженности сотрудников, эффективность использования рабочего времени, дублирующие функции в процессе управленческой и торговой деятельности, эффективность и слаженность работы различных подразделений организации. По результатам данного мероприятия может быть принят целый ряд управленческих решений:

перераспределение обязанностей внутри отделом,

в случае неполной загрузки на рабочем месте совмещение обязанностей,

повышение квалификации, либо разовые семинары и тренинги для сотрудников,

улучшение психологической обстановки в коллективе, нацеленности на результат, выявление новых лидеров,

выявление факторов, способствующих потерям и неэффективному использованию рабочего времени.

Если ожидания работников не оправдываются, то заметно снижается мотивация к трудовой активности. Сложность в определении потребностей и интересов работников заключается в том, что они могут быть реалистичными и обоснованными, но также и базироваться на неадекватном понимании сложившейся ситуации. Ожидания определенного поведения со стороны окружающих, и, прежде всего, руководителя, находят отражение в поступках работника ОАО «ТБФ» (табл.16).

Таблица 16. Соответствие ожиданий работника по предлагаемым мероприятиям в ОАО «ТБФ»

|  |  |
| --- | --- |
| Особенности ситуации | Ожидания работника в отношении руководителя |
| Работник получает задание, которое не соответствует его компетентности | Руководитель должен обеспечить детальные инструкции по выполнению задания (что и как делать) или изменить задание. Если менеджер не меняет задание, то он принимает на себя полную ответственность за результат |
| Работник не имеет стимулов по выполнению задания | Руководитель должен обеспечить положительное и отрицательное подкрепление (поощрение или наказание), если заинтересован в результативности |
| Работник не уверен, что может выполнить задание (испытывает проблемы с ресурсами, коллегами и т.д.) | Руководитель должен внушить уверенность в выполнимости задания; убедить в отсутствии проблем, препятствующих его выполнению; объяснить, как решать проблемы с имеющимися ресурсами, оказать поддержку и помощь. |
| Работник не имеет опыта в выполнении задания, но хочет попробовать свои силы и реализовать амбиции | Руководитель должен поддерживать порыв, оказать помощь в выполнении задания, дав право на ошибку и обеспечив положительное подкрепление |
| Работник компетентен в выполнении задания и мотивирован к труду | Руководитель должен делегировать ему право на самостоятельное выполнение задания (включая принятие решений по способу выполнения) и ответственность за результат |

В большинстве ситуаций организационные изменения в части управления персоналом проводятся в сжатые сроки, что вызывает увеличение рабочей нагрузки на сотрудников. Часто это порождает сопротивление проводимым реформам и их саботаж. Для того чтобы преодолеть эту ситуацию, необходимо провести разъяснительную работу среди персонала, довести до него план действий, разработанную систему принятых управленческих решений и, возможно, создать некую систему вознаграждений, связанных с его выполнением. Это можно сделать как на общих собраниях, так и через руководителей отделов.

Особое внимание при управлении персоналом необходимо уделить неформальным лидерам, негативно настроенным по отношению к проводимым управленческим решениям и мерам. Таких сотрудников нужно убедить в необходимости и оправданности предпринимаемых действий. С кадровой проблемой в ходе повышения эффективности работы организации придется сталкиваться постоянно. Кроме того, следует повысить степень конфиденциальности всего, что касается финансового состояния предприятия и потенциальных изменений.

Грамотная работа с персоналом поможет осуществить намеченные мероприятия и будет способствовать ликвидации непроизводительных затрат на предприятии.

.        Автоматизация процесса бюджетирования

Проблемой совершенствования оперативности системы управленческого учета является использование систем автоматизации. Постановка качественной программы для предприятия, внедрение информационных технологий в компании очень важны.

Автоматизация финансовых расчетов, которая предусматривает не только составление финансовых прогнозов, включая расчет различных вариантов финансового состояния предприятия и его отдельных видов бизнеса, но и постановку сплошного управленческого учета. В его рамках в любое время можно получать оперативную информацию о ходе исполнения ранее утвержденных бюджетов.

В настоящее время этот аспект в исследуемой компании не доведен до конца, а часть информации собирается «вручную» и оформляется, хранится в Excel. Данная проблема будет решена при современной автоматизации процесса управленческого учета с использованием известных программных продуктов. В современных условиях в связи с постоянством штата и достаточным опытом работы сотрудников большинство документации ведется без регламентов и нормативных документов. Как считает большинство специалистов данной области, происходит это в основном из-за их «ненадобности», т. к. «все и так знают, что делать». Но это вступает в противоречие с принципами управленческого учета. Эта проблема может быть решена при помощи использования регламентов и нормативных документов.

Нежелание некоторых подразделений предоставлять информацию в финансовый и планово-экономический отдел. Мотивируют следующим: «с цифрами пусть работают экономисты, финансисты и бухгалтера, а не мастера цехов или другой персонал, работающий на производстве». Проблема найдёт решение при абсолютной автоматизации управленческого учета.

На сегодняшний день на предприятии ОАО «ТБФ» составляется до 100 отчетных форм. Чего достаточно много.

Часть отчетов необходимо «аннулировать», в часть внести изменения и кое-что добавить (например, управленческий баланс, отчет о движении капитала). Данная проблема будет решена при адекватной структуре управленческого учета с современными подходами. В качестве примера и сравнения таких продуктов приведем некоторые из них, которые представлены в табл. 17.

Таблица 17. Примеры программ постановки управленческого учета

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование программы | Характеристика программы | Цена программы |
| Программно-методическая система «ИТАН: Управленческий баланс 2.3» | Система «ИТАН: Управленческий баланс» разработана на современной высокотехнологичной платформе «1С:Предприятие 8» и предназначена для эффективного управления предприятиями любой формы собственности | От 35 000 до 250 000 руб. в зависимости от конфигурации |
| Программа системы управленческого учета «Капитал 8» | Программа способствует организации корректного управленческого учета на малых и средних предприятиях с минимальными первоначальными вложениями и неограниченными возможностями расширения при дальнейшем росте организаций. Ряд функций — например, многовалютный учет, бюджетирование и отчетность по стандартам МСФО — недоступны другим аналогичным программам данного ценового диапазона | Около 300 долл. США (включая программное обеспечение и обучение) |
| Программный комплекс «МФП-М» | Программа, совмещающая в себе инструменты учета, контроля, планирования и анализа деятельности организации (группы организаций), каждый из которых является элементом управленческого учета | Стоимость базовой версии программы, реализованной на платформе Microsoft Office Access,составляет 12 500 руб. Стоимость обучения составляет 2000 руб/ч |

Постановка качественной программы для предприятия, внедрение информационных технологий в компании очень важны. Автоматизация финансовых расчетов, которая предусматривает не только составление финансовых прогнозов, включая расчет различных вариантов финансового состояния предприятия и его отдельных видов бизнеса, но и постановку сплошного управленческого учета. В его рамках в любое время можно получать оперативную информацию о ходе исполнения ранее принятых (утвержденных) бюджетов.

Следует отметить, что особое место занимают ERP-системы, алгоритм которых сориентирован на ERP-методологию управления предприятием.системы осуществляют реконструкцию системы управления предприятиями — стандартизацию и унификацию бизнес-процессов, предоставляют новые возможности для оперативного и стратегического управления. Цель ERP-системы — согласованное функционирование всех компонентов системы, оптимизация по времени выполнения и потребляемым ресурсам.

Особого внимания для применения на предприятии бюджетирования заслуживает подсистема «Бюджетирование», которая входит в состав основного решения на платформе «1С: Предприятие 8.0». Эта система может стать действительным помощником в ежедневной работе аналитиков и руководителей всех уровней и центров ответственности бизнес-процессов на современном предприятии.

Продемонстрируем возможности программы «1С: УПП 8» на конкретном примере планирования производственного процесса.

Во-первых, обратим внимание на то, что с помощью программы «1С: УПП 8» можно создать стратегический, перспективный и оперативный планы производства.

Под стратегическим планированием здесь подразумевается планирование сроком до 5 лет, оно основано на макроэкономических показателях. Стратегический план составляется в денежном выражении с детализацией по годам.

Перспективное планирование определяет показатели объемов закупок, производства, продаж и составляется на срок 1 год или несколько лет с детализацией по месяцам в денежном выражении. В течение года этот план может пересматриваться. Планы объема продаж и деятельности составляются с целью детализации перспективного планирования. Объемы производства и продаж представляются в разрезе видов выпускаемой продукции. На этом уровне планирования объем производства планируется как внутренний показатель, который поддается прямому контролю. Объемы продаж — это прогнозы, которые получают расчетным путем, поскольку в условиях рынка, прямой контроль за ними осуществлять невозможно. Планы производства и продаж проверяются на исполнимость по ключевым ресурсам: оборудование, работники, здания, сооружения.

В целях совершенствования процесса бюджетирования ОАО «ТБФ» предложены следующие мероприятия:

.        План обучения сотрудников на 2015г, который повысит их экономическую грамотность, понимание процесса бюджетирования и его значения на предприятие.

.        Пересмотр норм расхода материалов для объективности планирования и контроля

.        Внутрифирменный аудит рабочих мест

.        Автоматизация бюджетирования

План организационных мероприятий по вышеперечисленным мероприятиям представим в таблице 18.

Таблица 18. Разработка планов мероприятий по реализации проектируемых предложений в ОАО «ТБФ»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № пп | Наименование мероприятия | Срок | Ответственный |
| 1 | Внутрифирменный аудит рабочих мест | 01.12.14 — 05.12.14 | Финансовый директор, отдел персонала |
| 2 | Пересмотр нормативов расхода материалов | 07.12.14 — 10.12.14 | Руководители подразделений |
| 4 | Разработка планы подразделений по снижению затрат | 01.02.15 — 10.02.15 | Финансовый директор Руководители подразделений | Обучение сотрудников | В течение года | Отдел персонала Руководители подразделений |
| 6 | Разработка управленческих решений по снижению затрат | 11.02.15 — 20.02.15 | Финансовый директор Руководители подразделений |  |  |  |
| 7 | Автоматизация процесса бюджетирования | 11.07.15 — 20.010.15 | Финансовый директор Руководители подразделений |  |  |  |

Мной были изучены должностные инструкций сотрудников отдела и положения, согласно которым сотрудники работают.

Ниже мной представлена должностная инструкция техника по планированию.

УТВЕРЖДАЮ

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (инициалы, фамилия)

(наименование организации, ———————————-

предприятия и т.п., его (директор или иное организационно-правовая форма) должностное лицо, уполномоченное утверждать должностную инструкцию)

» » \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 20\_\_г.

м.п.

Должностная инструкция техника по планированию

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(наименование организации, предприятия и т.п.)

» » \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 20\_\_г. N\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Настоящая должностная инструкция разработана и утверждена на основании трудового договора с \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (наименование должности лица, на которого \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ и в соответствии с составлена настоящая должностная инструкция) положениями Трудового кодекса Российской Федерации и иных нормативных актов, регулирующих трудовые правоотношения в Российской Федерации.

. Общие положения

.1. Техник по планированию относится к категории специалистов.

.2. На должность техника по планированию I категории назначается лицо, имеющее среднее профессиональное (экономическое) образование и стаж работы в должности техника II категории не менее 2 лет; на должность техника по планированию II категории — лицо, имеющее среднее профессиональное (экономическое) образование и стаж работы в должности техника или других должностях, замещаемых специалистами со средним профессиональным образованием, не менее 2 лет; на должность техника по планированию — лицо, имеющее среднее профессиональное (экономическое) образование, без предъявления требований к стажу работы.

.3. Техник по планированию назначается на должность и освобождается

от нее руководителем предприятия по представлению \_\_\_\_ и подчиняется непосредственно \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

.4. Техник по планированию должен знать:

экономику, организацию производства и труда;

порядок разработки перспективных и годовых планов производственной, хозяйственной и социальной деятельности предприятия;

организацию плановой работы на предприятии;

применяемые формы учета и отчетности;

методы технико-экономического анализа показателей работы предприятия и его подразделений;

порядок определения экономической эффективности внедрения новой техники и технологии, рационализаторских предложений и изобретений;

порядок учета выполнения плановых заданий;

основы технологии производства, номенклатуру выпускаемой предприятием продукции;

правила эксплуатации вычислительной техники;

основы законодательства о труде;

правила и нормы охраны труда, техники безопасности и правила противопожарной защиты;

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

.5. Во время отсутствия техника по планированию (отпуск, болезнь и пр.) его обязанности исполняет лицо, назначенное в установленном порядке.

.6. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

. Должностные обязанности

Техник по планированию:

.1. Выполняет под руководством более квалифицированного специалиста расчеты, необходимые для составления проектов перспективных и годовых планов производственной, хозяйственной и социальной деятельности предприятия, разработки технико-экономических нормативов материальных и трудовых затрат для определения себестоимости продукции, планово-расчетных цен на основные виды сырья, материалов, топлива, энергии, потребляемых в производстве.

.2. Принимает участие в работе по определению плановых показателей и заданий, сроков их выполнения и доведению их до подразделений.

.3. Осуществляет сбор и систематизацию предложений работников предприятия по улучшению качества продукции и всей работы коллектива, организации труда, повышению его эффективности в целях выявления резервов производства.

.4. Участвует в проверке правильности расчетов экономической эффективности внедрения новой техники и технологии, организации труда, рационализаторских предложений и изобретений, проведении технико-экономического анализа деятельности предприятия и отдельных подразделений.

.5. Принимает поступающую документацию, проверяет правильность заполнения и наличие всех необходимых данных в представляемых подразделениями предприятия учетных и отчетных документах.

.6. Ведет учет выполнения плановых заданий, подбирает материал для подготовки различных справок и производственно-хозяйственной деятельности предприятия, его подразделений, накапливает и обрабатывает показатели выполнения плановых заданий для составления установленной отчетности.

.7. Принимает необходимые меры по использованию в работе современных технических средств.

.8. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

. Права

Техник по планированию имеет право:

.1. Получать от специалистов структурных подразделений предприятия информацию, необходимую для осуществления своей деятельности.

.2. Представлять на рассмотрение своего непосредственного

руководителя предложения по вопросам планирования на предприятии.

.3. Требовать от руководства предприятия оказания содействия в исполнении своих должностных обязанностей.

.4. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

. Ответственность

Техник по планированию несет ответственность:

.1. За ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, — в пределах, определенных трудовым законодательством Российской Федерации.

.2. За правонарушения, совершенные в процессе осуществления своей деятельности, — в пределах, определенных административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации.

.3. За причинение материального ущерба — в пределах, определенных действующим законодательством Российской Федерации.

.4. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

Должностная инструкция разработана в соответствии с \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(наименование,

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

номер и дата документа)

Руководитель структурного подразделения (инициалы, фамилия)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(подпись)

» » \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 20\_\_г.

СОГЛАСОВАНО:

Начальник юридического отдела

(инициалы, фамилия)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(подпись)

» » \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 20\_\_г.

С инструкцией ознакомлен: (инициалы, фамилия)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(подпись)

» » \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_20\_\_ г.

Итак, разработанные рекомендации позволят предприятию повысить эффективность работы, что крайне важно в период надвигающегося финансового кризиса.

3.3.Оценка эффективности системы бюджетирования в ОАО «ТБФ»

Рассмотрим предполагаемую экономическую эффективность мероприятий по совершенствованию финансового управления в ОАО «ТБФ».

Положительный эффект от перечисленных мероприятий в ОАО «ТБФ» может быть достигнут только в том случае, если она является составной частью целостной системы работы компании. Отметим, что экономический эффект может быть определен на основании экспертных оценок и расчетных данных.

Экономический эффект может быть непосредственно определен от мероприятий, связанных с внедрением бюджетирования и последующей оптимизацией затрат (численности персонала, а также от экономии материальных затрат).По результатам внутрифирменного аудита рабочих мест и внедрения бюджетирования в каждом подразделении удалось высвободить одного человека в администрации.

Расчет по подразделению администрация может быть отражен в табл.19.

Таблица 19. Расчет экономии по статье затрат «затраты на оплату труда» по подразделению администрация

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Статьи издержек | Затраты на оплату труда (до внедрения мероприятий) тыс.руб. | Затраты на оплату труда( после внедрения мероприятий) тыс.руб. | Отклонения | |
|  |  |  | в сумме | в % |
| затраты на оплату труда | 260 | 235 | -25 | -10 |

По данным таблицы экономический эффект от применения административному подразделению мероприятий по сокращению персонала составил 25 тыс. руб. в месяц, или 300 тыс. руб. в год, т.е. 10% от нынешней суммы затрат на оплату труда.

Таким образом, предлагается провести расчеты по каждому подразделению и определить возможную экономию при оптимизации численности и на основании этих данных принять соответствующие управленческие решения. Аналогичным образом можно провести расчет по другим подразделениям и по организации в целом.

Произведем расчет потребности в исходном материале по изделию «А» по старым нормам и новым нормам, результаты расчетов приведены в табл.20.

Таблица 20. Спецификация изделие «А»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Статья затрат | Расход по действующей норме, кг. | Расход по новой норме, кг. | Производственная программа на месяц, шт. | Экономия материала за счет пересмотра норм на изделие, м.п. | Экономия материала за счет пересмотра норм на произ. Программу ,м.п. |
| Полипропилен | 15 | 14,5 | 947 | 0,5 | 473,5 |

Таким образом, экономический эффект от данного мероприятия при утвержденной производственной программе 947 шт. изделий «А» в месяц и стоимости материала 343 руб./кг. составит за месяц 473,5\*343=162 410,5 руб.

Таким образом, предлагается провести ревизию норм расхода материалов и их пересмотреть с учетом изменений технологических процессов и применяемых новых материалов, либо подтвердить действующие.

Суммарный экономический эффект составит (табл. 21)

Таблица 21

Суммарный экономический эффект от предлагаемых мероприятий

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Статьи издержек | Затраты (до внедрения мероприятий) тыс.руб. | Затраты ( после внедрения мероприятий) тыс.руб. | Отклонения | |
|  |  |  | в сумме | в % |
| Затраты на оплату труда | 260,0 | 235,0 | -25,0 | -9,6 |
| Материальные расходы | 4872,31 | 4709,90 | -162,41 | -3,3 |
| Итого | 5132,31 | 4944,9 | -187,41 | 3,7% |

В современных условиях в организации при разработке стратегии развития предприятия остро встает вопрос о поисках внутренних резервов роста прибыльности и эффективности деятельности, поэтому актуальными становятся вопросы использования ресурсов как важного фактора повышения эффективности труда.

Таким образом, компания путем внедрения перечисленных мероприятий, составляющих стратегию развития, сумеет увеличить эффективность работы, что может способствовать финансовому оздоровлению предприятия, существенно улучшить результаты работы предприятия в целом, в частности, финансовые показатели работы.

Предложенные мероприятия позволят предприятию снизить затраты на 3,7%.

Все разработанные рекомендации применимы на предприятии. Возможность и трудности связанные с их применением зависят от желания менеджмента менять условия работы, сталкиваться с неизбежными трудностями при внедрении новшеств и воли руководства к внедрению новых методов работы. Трудности с применением могут возникнуть при внедрении предложения, связанного с контролем, так как данное мероприятие, конечно, потребует от организации дополнительных средств и ресурсов, что следует соотнести с финансовыми возможностями и приоритетами компании.

Таким образом, компания путем внедрения перечисленных предложений сумеет увеличить эффективность работы с персоналом, что может существенно улучшить результаты работы предприятия в целом, в частности и финансовые показатели работы.

Заключение

В результате проведения своего исследования по теме «Бюджетирование как инструмент финансового планирования». Мной были решены следующие задачи:

ü  рассмотрены теоретические основы бюджетирования и финансового планирования;

ü  изучена документация ОАО «ТБФ» относительно бюджетирования и планирования;

ü  проведен анализ формирования бюджетирования на ОАО «ТБФ»;

ü  выделены основные направления совершенствования системы бюджетирования;

ü  частично проведено совершенствование системы на практике;

ü  дана оценка эффективности системы бюджетирования.

Работа состоит из введения, трёх глав и заключения. В первой главе рассмотрены теоретические основы финансирования и бюджетирования. Раскрыта сущность понятия финансового планирования, рассмотрены виды бюджетов и этапы формирования бюджетов.

Во второй главе представлена характеристика предприятия ОАО «ТБФ» и проведен анализ системы формирования бюджетов.

Третья глава практической направленности, в ней описаны пути (направления) совершенствования системы бюджетирования, рассмотрены направления работы по совершенствованию системы на предприятии ОАО «ТБФ».

В результате выполнения работы мне удалось повысить уровень своих знаний по теме «Финансирование. Бюджетирование.» Мне удалось выступить в роли исследователя, определить пути совершенствования существующей системы бюджетирования и попытаться их внедрить на практике. Надеюсь, что мне удастся продолжить работу по теме моего исследования в дальнейшем в ходе работы в организации ОАО «ТБФ».

Список использованной литературы

1.       Анисимова, Л. А. Бюджетирование как механизм управленческого контроля затрат при разработке нового вида продукции / Л. А. Анисимова // Аудит и финансовый анализ. — 2011. — N 1. — С. 21-25.

.        Адамов Н., Тилов А. Основные цели и методика бюджетирования // Финансовая газета. Региональный выпуск. 2012. N 10. 3 с.

.        Бескоровайная, С.А. Эволюционные процессы в сфере экономического планирования как теоретический аспект определения места бюджетирования в функционале финансового менеджмента/ С.А. Бескоровайная // Международный бухгалтерский учет. — 2012. — N 25. — С. 20 — 26.

.        Боровских, С.В. Процесс разработки системы бюджетирования на малых предприятиях / С.В. Боровских // Известия Иркутской государственной экономической академии. — 2011. — N 5. — С. 112-115.

.        Водолазов, А.Н. О бюджетировании: коротко и понятно / А.Н. Водолазов // Экономические науки. — 2014. — N 7. — С. 265-272.

.        Волкова О.Н. Управленческий учет: Учебник. М.: ТК Велби, изд-во Проспект, 2011. 472 с.

.        Гафурова, Г.Н. Бюджетирование как основной инструмент в системе управления предприятием / Г.Н. Гафурова, Е.А. Свистунова // Бухгалтерский учет в издательстве и полиграфии. — 2013. — N 6. — С. 19 — 22.

.        Гладаревский, Р. А. Бюджетирование — эффективный инструмент финансового менеджмента / Р. А. Гладаревский // Горный журнал. — 2009. — N 7. — С. 75-77.

.        Гнеденкова, О. В. К вопросу бюджетирования деятельности компании как эффективного инструмента управления / О. В. Гнеденкова // Экономические науки. — 2011. — N 9. — С. 276-280.

.        Демиденко, Ю. Г. Финансовое бюджетирование как средство планирования и контроля хозяйственной деятельности обособленных подразделений (филиалов) / Демиденко Ю. Г. // Управленческий учет. — 2012. N 9. — С. 93-101.

.        Киреева, Е. Ю. Оптимизация процесса бюджетирования в коммерческом предприятии / Е. Ю. Киреева // Аудит и финансовый анализ. — 2010. — N 6. — С. 305-309.

.        Климова Н.В. Бухгалтерский финансовый и управленческий учет в анализе формирования и использования экономической прибыли / Н.В. Климова // Экономический анализ: теория и практика. 2011. N 1. 5.с.

.        Кулебакина, Л. Е. Особенности развития системы внутрифирменного финансового планирования в России / Л. Е. Кулебакина // Аудит и финансовый анализ. — 2010. — N 6. — С. 388-391.

.        Лабынцев, Н. Т. Управленческий учет и бюджетирование как обязательное условие повышения эффективности деятельности коммерческой организации / Н. Т. Лабынцев, О. В. Чухрова // Учет и статистика. — 2013. — № 3 (31). — С. 14-21.

.        Лысенко, Д. В. Использование методов экономического анализа в финансовом менеджменте (в условиях экономического кризиса) / Д. В. Лысенко // Аудит и финансовый анализ. — 2009. — N 5. — С. 157-232.

.        Маленчук, О. В. Формирование системы бюджетирования / О. В. Маленчук, В. Н. Рудник // Аудит и финансовый анализ. — 2010. — N 6. — С. 134-141.

.        Никулина, С. Н. Роль бюджетирования в обеспечении взаимосвязи производственного и финансового планирования / С. Н. Никулина, С. А. Акатьев // Аудит и финансовый анализ. — 2009. — N 5. — С. 78-83.

.        Новиков А. Бухгалтерский и управленческий учет. Выгодное объединение / А. Новиков // Двойная запись. 2011. N 5. СПС «Гарант», 2011. 75 с.

.        Платов, В.Я. Технология стратегического планирования и управления. / В.Я. Платов, С.Е.Золотарева, О.В.Платова. — М.: Дело, 2011. — 370с.

.        Семенова, Н. Н. Бюджетирование и его роль в деятельности предприятия / Н. Н. Семенова // Вестник Мордовского госуниверситета. — 2012. — N 1. — С. 254-256.

.        Стаханова, Е. В. Подходы к постановке бюджетирования, ориентированного на результат, в отраслях промышленности / Е. В. Стаханова // Вестник Астраханского государственного технического университета. — 2011. — N 4 (45). — С. 14-20.

.        Твердохлебов, В.В. Бюджетирование позволяет грамотно спланировать и определить эффективность деятельности компании В.В. Твердохлебов // Российский налоговый курьер. — 2013. — N 16. — С. 44 — 49.

.        Филиппов, В. Е. Технология организации бюджетирования на крупных предприятиях / В. Е. Филиппов, А. А. Якименко // Газовая промышленность. 2014. — N 5. — С. 44-46.

.        Харитонова, Н. А. Возможности гибкого бюджетного планирования в управлении финансовым состоянием металлургического предприятия / Н. А. Харитонова, Е. Н. 25. Харитонова // Цветные металлы. — 2010. — N 2. — С. 4-6.

.        Царев В.В. Внутрифирменное планирование. — СПб.: Питер, 2010. С. 34

.        Царьков, И. Н. Сверху вниз…: проблемы и выбор модели бюджетирования в компании / Царьков И. Н. // Российское предпринимательство. — 2013. — N 2, вып. 2. — С. 80-85.

.        Цыбин, С. В. Бюджетирование в системе планирования и проблемы его постановки в организации / С. В. Цыбин // Экономические науки. — 2010. — N 6. — С. 178-181.

.        Чернова, И. Ю. Проблема выбора оптимального бюджета в условиях неопределенности и риска / И. Ю. Чернова // Экономические науки. — 2011. — N 9. — С. 343-347.

.        Шаховская Л. С., Хохлов В. В., Кулакова О. Г. Бюджетирование: теория и практика + CD. — М.: Кнорус, 2011. — 278с.

30. Совершенствование процесса бюджетирования на предприятии [Текст] Н. Ф. Колесник, А. М. Шведкова // Молодой ученый. — 2013. — №11. — С. 357-359.

|  |
| --- |
| [Вернуться в библиотеку по экономике и праву: учебники, дипломы, диссертации](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)  [Рерайт текстов и уникализация 90 %](http://учебники.информ2000.рф/rerait-diplom.shtml)  [Написание по заказу контрольных, дипломов, диссертаций. . .](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml) |