

Участники секции II



СТИМУЛИРОВАНИЕ В СИСТЕМЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

*Автор: Кунделев Олег Николаевич студент 4 курс
Научный руководитель: М.Ю. Кулакова, ассистент
УО «Витебский государственный технологический университет»*

В настоящее время многие предприятия с целью оптимизации своей работы и принятия эффективных управленческих решений вводят систему бюджетирования. Она представляет собой процесс согласованного планирования работы и управления деятельностью подразделений с помощью бюджетов и экономических показателей, и направлена на оптимизацию затрат и прибыли предприятия, а также на решение управленческих задач. С помощью бюджетирования можно укрепить финансовую дисциплину и при этом стимулировать более эффективную работу в структурных подразделениях в интересах всей организации. Однако при внедрении бюджетирования руководство предприятия сталкивается с рядом проблем. Одна из таких проблем заключается в том, что у менеджеров структурных подразделений отсутствует должный стимул к выполнению бюджетов и предоставлению необходимой управленческой информации в срок, а, следовательно, приостанавливается процесс по внедрению системы бюджетов на предприятие, а также по её развитию. Данная проблема возникает вследствие следующих недостатков бюджетирования:

1. Если бюджеты не доведены до сведения каждого сотрудника, то они не оказывают практически никакого влияния на мотивацию и результаты работы, а вместо этого воспринимаются исключительно как средство для оценки деятельности работников и отслеживания ошибок;

2. Бюджеты требуют от сотрудников высокой производительности труда; в свою очередь, сотрудники противодействуют этому, стараясь минимизировать свою нагрузку, что приводит к конфликтам, вызывает состояние подавленности, страха, а, следовательно, снижает эффективность работы;

3. Противоречие между достижимостью целей и их стимулирующим эффектом: если достичь поставленных целей слишком легко, то бюджет не имеет стимулирующего эффекта для повышения производительности; если достичь целей слишком сложно, - стимулирующий эффект пропадает, поскольку никто не верит в возможность достижения целей.

Возможный вариант решения поставленной проблемы рассмотрен нами на примере предприятия ОАО «КИМ» («Классика индустрии моды»), которое одним из первых в г. Витебске стало внедрять систему бюджетирования. То есть мы попытались разработать такую систему премирования, которая мотивировала бы работников предприятия к улучшению результатов своей деятельности (выполнению бюджетов). На предприятии ОАО «КИМ» до настоящего времени не разработана система премирования за выполнение бюджетов, а, следовательно, у работников отсутствует стимул выполнять бюджеты и укладываться в указанные сроки предоставления управленческой информации. Для устранения данного недостатка предлагается внедрить на предприятии ОАО «Ким» систему премирования за выполнение бюджетов. Однако бюджеты основных и обслуживающих цехов существенно различаются, поэтому рассмотренная нами система премирования будет различна для основного и обслуживающего производства. В данной работе мы уделим внимание разработке системы премирования в основных цехах предприятия.

Как любая система, система премирования представляет собой совокупность взаимосвязанных элементов. Для разрабатываемой системы премирования в основных цехах такими элементами являются:

- 1) круг премируемых лиц;
- 2) источники;
- 3) показатели премирования;
- 4) размер премии.

В круг премируемых лиц мы решили включить менеджеров цеха: начальника цеха, инженерно-технических работников (мастеров смен, экономистов, нормировщиков). На наш взгляд, именно от этих лиц зависит правильная организация распределения обязанностей внутри цеха, а, следовательно, и получение реальной экономии по статьям бюджета. Рабочие не включены в круг премируемых, потому что их задача – выполнять план-задание, которое выдает мастер, и уже за выполнение каких-либо качественных и количественных показателей они поощряются определенным размером премии. От того же, насколько грамотно и точно будет организован процесс распределения задания, будет в первую очередь зависеть выполнение бюджета.

Источник премирования определяет то, откуда следует брать средства для выплаты вознаграждения. В настоящее время ОАО «КИМ» не формирует за счёт прибыли фонд для дополнительных выплат работникам, поэтому в качестве источника премирования в нашем случае берется фонд заработной платы, который включается в себестоимость продукции. Вследствие чего необходимо отметить, что суммарный размер премии по каждому цеху в случае выполнения бюджета не должен превышать общей суммы экономии, полученной данным цехом.

Показателями премирования предлагается считать:

- 1) непосредственное выполнение бюджетов;
- 2) экономия по каждой статье бюджетов.

Далее для того, чтобы определить размеры премий, среди менеджеров структурных подразделений, а также начальников цехов было проведено анкетирование. Десять экспертов, которые имеют достаточное представление о системе бюджетирования, заполнили соответствующие анкеты для того, чтобы получить данные, необходимые для разработки системы премирования.

Сводка анкетных данных по системе премирования за выполнение бюджетов основных цехов

ВОПРОСЫ	ОТВЕТ									
1. Пересчёт статей бюджета на фактический выпуск для оценки реального процента выполнения бюджета обслуживающего цеха целесообразен? А. Да В. Нет	a	a	a	a	a	b	a	a	a	a
2. Премирование за выполнение бюджетов необходимо? А. Да В. Нет	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a
3. Процент премии за выполнение бюджета должен быть: А. Фиксированный (какой?) В. Дифференцированный	a (8)	a (10)	b	a (8)	a (9)	a (6)	a (6)	b	a (10)	a (7)
4. Процент премии за экономию статей бюджета должен быть: А. Фиксированный В. Дифференцированный	a	b	b	a	a	a	b	a	a	a
5. Общий процент премии должен быть ограничен? А. Да В. Нет	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a
6. Максимальный процент премии не должен превышать: А. 5% В. 10% С. 15% D. Ваш вариант	c	d	b	d	d	d	c	d	c	c
7. Проранжируйте, пожалуйста, по степени значимости статьи бюджета в порядке их влияния на процент премии?										
• Экономия сырья	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
• Экономия вспомогательных материалов	1	2	1	2	2	1	2	2	2	1
• Экономия топлива, ГСМ	4	4	6	2	5	4	4	3	7	4
• Экономия запасных деталей	4	4	6	4	6	4	4	3	7	4
• Экономия электроэнергии	2	2	3	3	3	2	2	4	3	2
• Экономия теплоэнергии	2	3	2	4	4	2	2	4	4	2
• Экономия городской воды	5	5	5	5	8	3	3	6	6	4
• Экономия ФЗП	3	3	4	3	7	3	3	5	5	3

В ходе проведенного исследования были сделаны следующие выводы. 90% или 9 экспертов из 10 опрошенных считают, что пересчет статей бюджета на фактический выпуск для оценки реального процента выполнения бюджета основного цеха целесообразен. На наш взгляд, данное утверждение является необходимым условием для получения достоверных результатов, так как часто план по производству основными цехами не выполняется.

Исследуя процент премий, мы разделили его на фиксированный процент и дифференцированный процент. Большинство экспертов сошлись во мнении, что за стопроцентное выполнение бюджета должен быть установлен фиксированный процент, порядка 8%, а за экономию статей бюджета – дифференцированный процент премии. Также все эксперты сошлись во мнении, что максимальный процент премии должен быть ограничен и в среднем не должен превышать 14%. Таким образом, на экономию статей бюджета остается 6%, которые необходимо распределить между ними. Для этих целей экспертам было предложено проранжировать по степени значимости статьи бюджета в порядке их влияния на процент премии, при этом мы пренебрегли влиянием на размер премии услуг вспомогательных цехов, так как необходимость премирования за экономию услуг данных цехов отметили всего два эксперта. Для оценки результатов нами был применён метод ранговой корреляции. Оценки, полученные в результате опроса экспертов, сводятся в матрицу рангов (таблица 1).

Выбор данного метода обработки анкетных данных обусловлен тем, что при его использовании можно определить согласованность мнений экспертов, тем самым, получать достоверную информацию. Достоинство этого метода состоит в определении коэффициентов значимости для каждой статьи бюджета, то есть метод ранговой корреляции дает представление о том, экономия какой статьи бюджета будет в большей степени влиять на размер премии, а экономия какой – в незначительной.

Таблица 1. Матрица рангов для оценки результатов экспертов

№ экс-перта	Факторы							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Исходная матрица рангов								
1	1	1	4	4	2	2	5	3
2	1	2	4	4	2	3	5	3
3	1	1	6	6	3	2	5	4
4	1	2	2	4	3	4	5	3
5	1	2	5	6	3	4	8	7
6	1	1	4	4	2	2	3	3
7	1	2	4	4	3	3	6	5
8	1	2	3	3	4	4	6	5
9	1	2	7	8	3	4	6	5
10	1	1	4	3	2	2	4	3
Преобразованная матрица рангов								
1	1,5	1,5	6,5	6,5	3,5	3,5	8	5
2	1	2,5	6,5	6,5	2,5	4,5	8	4,5
3	1,5	1,5	6,5	6,5	4	3	8	5
4	1	2,5	2,5	6,5	4,5	6,5	8	4,5
5	1	2	5	6	3	4	8	7
6	1,5	1,5	7,5	7,5	3,5	3,5	5,5	5,5
7	1	2	5,5	5,5	3,5	3,5	7,5	7,5
8	1	2	3,5	3,5	5,5	3,5	8	7
9	1	2	7	8	3	4	6	5
10	1,5	1,5	7,5	5,5	3,5	3,5	7,5	5,5
Сумма рангов r_j	12	19	58	62	36,5	39,5	74,5	56,5
Квадрат. отклнение от средн.	1532,73	1033,62	46,93	117,72	214,63	135,72	545,22	28,63

Расшифровка факторов:

1 – экономия сырья; 2 – экономия вспомогательных материалов; 3 – экономия топлива; 4 – экономия запасных деталей, 5 – экономия электроэнергии; 6 – экономия теплоэнергии; 7 - экономия городской воды; 8 – экономия ФЗП.

После этого определялась оценка согласованности мнений экспертов (дисперсионный коэффициент конкордации) и ее значимость. В нашем случае коэффициент конкордации достаточно высокий (0,897), что свидетельствует о хорошей осведомлённости экспертов по вопросам бюджетирования. Далее мы рассчитали коэффициенты значимости и распределили 6% премии за экономию по статьям. Расчётные данные помещены в таблицу 2. Из данной таблицы видно, что наиболее влияющей на размер премии статьёй бюджета является экономия сырья. С незначительным отрывом на втором месте находится экономия вспомогательных материалов. Такое положение вещей обусловлено тем, что продукция ОАО «КИМ» материалоемкая, то есть затраты сырья и материалов в себестоимости продукции наиболее весомы. Самым незначительным фактором, влияющим на процент премии, является экономия городской воды.

Таблица 2. Распределение процента премии за экономию статей бюджета

Экономия статей	Коэффициент значимости, %	Процент премии, %
Экономия сырья	21,65	1,30
Экономия вспом. материалов	19,69	1,18
Экономия топлива, ГСМ	8,80	0,53
Экономия запасных деталей	7,68	0,46
Экономия электроэнергии	14,80	0,89
Экономия теплоэнергии	13,97	0,84
Экономия городской воды	4,19	0,25
Экономия ФЗП	9,22	0,55

Следующий этап включал моделирование полученной системы премирования на практике. Мы взяли данные по выполнению бюджета вязального цеха № 4 ОАО «КИМ», который получил экономию по следующим статьям: сырье, вспомогательные материалы, электроэнергия, теплоэнергия, топливо. Общая сумма экономии составила 9033700 рублей.

Значит, показатели премирования и соответствующие проценты премий будут выглядеть следующим образом (таблица 3).

Таблица 3. Показатели премирования и соответствующие проценты премий для вязального цеха

Показатели премирования	Процент премии, %
1. Выполнение бюджета	8
2. Экономия сырья	1,30
3. Экономия вспом. материалов	1,18
4. Экономия топлива, ГСМ	0,53
5. Экономия электроэнергии	0,89
6. Экономия теплоэнергии	0,84
Общий процент премии	12,74

В вязальном цехе №4 работают три начальника с условным окладом 350000 рублей и два специалиста с условным окладом 280000 рублей. Зная эту информацию, рассчитаем общий размер премии, полученной по цеху.

Общий размер премии (Π) составит:

$$\Pi = \frac{12,74}{100} \times (3 \times 350000 + 2 \times 280000) = 205144 \text{ рубля}$$

Сравнивая сумму премии с суммой экономии по цеху, можно сделать вывод о том, что полученная экономия позволит не только покрыть сумму премии за выполнение бюджетов, и, тем самым, будет стимулировать цех на достижение плановых показателей, но и в то же время оставшаяся сумма экономии приведет к снижению себестоимости в целом по предприятию.

На наш взгляд, дополнение формирующейся в условиях ОАО «КИМ» практики бюджетирования системой стимулирования менеджеров производственных структур за выполнение бюджетов и экономию отдельных статей в значительной степени повысит эффективность управления затратами в организации.

В условиях становления практики бюджетирования в отечественных организациях особую актуальность приобретают вопросы формирования действенных систем стимулирования. В исследовании предпринята попытка разработки системы премирования за исполнение бюджетных показателей менеджеров производственных подразделений ОАО «КИМ».

In conditions of introduction of budgeting in domestic organizations the special urgency is got with questions of formation of effective stimulation systems. The attempt of system engineering of awarding for execution of budget parameters for managers of open joint-stock company "КИМ" industrial divisions is undertaken in research.

Литература:

1. Карпова, Т.П. Управленческий учёт: Учебник для вузов/ Т. П. Карпова.-М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. -350с.
2. Королёв, Д.А. Организация системы бюджетирования на предприятии // Планово-экономический отдел. – 2004. №5. С. 24-30.
3. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г.В. Савицкая.- 5-е изд.-Мн.: ООО «Новое знание», 2001. -688с.
4. Абчук, В.А. Экономико-математические методы: элементарная математика и логика. Методы исследования операций / В.А.Абчук. –СПб.: Союз, 1999. -320с.

ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ (НА ПРИМЕРЕ АТП №6 г. НОВОПОЛОЦКА)

**Автор: Коровкина Екатерина Владимировна
Научный руководитель С.В.Бословяк, зам. декана
финансово-экономического факультета
УО «Полоцкий государственный университет»**

Планирование на предприятии является важной предпосылкой его финансово-хозяйственной деятельности, распределения и потребления ресурсов и товаров.

Финансовое планирование — это разновидность управленческой деятельности, направленной на определение необходимого объема финансовых ресурсов, их оптимальное распределение и эффективное использование с целью обеспечения финансовой устойчивости хозяйствующего субъекта [7, с. 388].

Финансовое планирование представляет собой процесс разработки системы мероприятий по обеспечению развития предприятия необходимыми финансовыми ресурсами и повышению эффективности финансовой деятельности в предстоящем периоде.

К основным задачам финансового планирования на предприятии относят [5, с. 12]: