

УДК 338.45:658.5

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2019-5.11>

Маркіна Н.Ю.

*аспірант кафедри «Фінанси і банківська справа»,
ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»***ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССУ БЮДЖЕТУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ ГАЛУЗІ**

Прагнення працювати з максимальною економічною віддачею змушує сьогодні багато організацій реформувати як свою внутрішню організаційну структуру, так і методи управління бізнесом, одним з яких є бюджетування. Система бюджетування є одним з інструментів фінансової політики, спрямованої на більш ефективне управління організацією. Всі розрахунки, які здійснюються в процесі формування бюджету підприємства, дають змогу повністю та вчасно визначити необхідну суму коштів за їхню реалізацію, а також джерела надходження цих коштів, а результати розрахунків знаходять своє відбиття в довгострокових та стратегічних планах підприємства. Розглянуто особливості бюджетування підприємств енергетичної галузі. Виділено негативні особливості організації процесу бюджетування, що спостерігаються нині, надано рекомендації для поліпшення цього процесу в підприємствах енергетичної галузі.

Ключові слова: бюджет, бюджетування, центри відповідальності, фінансова структура, місце виникнення витрат, організаційна структура.

**ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА БЮДЖЕТИРОВАНИЯ
ПРЕДПРИЯТИЙ ЭНЕРГЕТИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ**

Маркина Н.Ю.

Стремление работать с максимальной экономической отдачей заставляет сегодня много организаций реформировать как свою внутреннюю организационную структуру, так и методы управления бизнесом, одним из которых является бюджетирование. Система бюджетирования является одним из инструментов финансовой политики направленной на более эффективное управление организацией. Все расчеты, которые осуществляются в процессе формирования бюджета предприятия, позволяют полностью и вовремя определить необходимую сумму средств за их реализацию, а также источники поступления этих средств, а результаты расчетов находят свое отражение в долгосрочных и стратегических планах предприятия. Рассмотрены особенности бюджетирования предприятий энергетической отрасли. Также раскрыты сущность, значение, составляющие процесса бюджетирования предприятий энергетической отрасли. Выделены негативные особенности организации процесса бюджетирования, которые наблюдаются сейчас, предоставлены рекомендации для улучшения этого процесса в предприятиях энергетической отрасли.

Ключевые слова: бюджет, бюджетирование, центры ответственности, финансовая структура, место возникновения затрат, организационная структура.

ORGANIZATION OF THE PROCESS OF BUDGETING
OF ENTERPRISES OF THE ENERGY INDUSTRY

Markina Natalia

In modern economic conditions, enterprises need, on the one hand, to focus on changes in the external environment of the functioning of enterprises, and on the other hand, to constantly improve the performance of the enterprise itself. For many enterprises and organizations the desire for maximization of economic efficiency is the reason for reforming the internal organizational structure and management methods. This article discusses one of the instruments of financial policy – budgeting. The budgeting system is aimed to ensuring effective enterprise management. In the world practice of budgeting, it is recognized as one of the most effective management technologies in the management system, the main purpose of which is to increase the efficiency of the production and economic activities of the enterprise as a result of the target orientation and coordination of all events that cover changes in working capital and its sources, as well as increasing the flexibility of the enterprise in the conditions of transformation of the economic system. The relevance of budgeting consists in planning the future activities of the enterprise on the basis of a system of budgets, through which a quantitative analysis of financial planning and control over its implementation is carried out. The actions that are carried out in the process of budget formation, allow the enterprise to determine the volume, time, direction and purpose of the cash flow. The calculation results are used to forming the long-term and strategic plans of the enterprise. Therefore, the development of a methodology for budgeting as the main financial plan and economic regulator of relations between structural divisions of an enterprise and an enterprise with the external environment, as well as a system for managing this process is an urgent scientific and practical task. The article discusses the features of budgeting of enterprises of the energy industry. The essence, value, components of the budgeting process of the energy industry enterprises is disclosed. Shortcomings of existing approaches to the organization of the budgeting process are highlighted. Recommendations are given on improving this process at the enterprises of the energy industry.

Keywords: budget, budgeting, responsibility centers, financial structure, cost center, organizational structure.

Постановка проблеми. Однією з найпрогресивніших інтегрованих управлінських технологій, яка сприяє забезпеченню раціонального управління фінансовими результатами, рухом грошових коштів, активами та пасивами, вдосконаленню інформаційної системи підприємства, організаційних зв'язків, аналізуванню, контролюванню та регулюванню діяльності підприємства, є бюджетування [1].

Суттєвими проблемами розроблення та використання бюджетів на підприємствах енергетичної галузі вважаються недостатній рівень інформаційного забезпечення, дублювання обов'язків між центрами відповідальності, наявність інцидентів, які виникають через розподіл ресурсів між різними підрозділами, недостатній рівень кваліфікації розробників бюджету [2].

У провідних країнах світу використання бюджетування як методу фінансового планування свідчить про високий рівень розвитку управління на підприємствах, відповідність їх систем менеджменту сучасним вимогам та умовам функціонування. Процес бюджетування ґрунтується на загальній концепції розвитку підприємства, детальніше розробляє економічний та фінансовий аспект стратегії, є єдиною системою взаємопов'язаних технічних, організаційних та економічних змін на визначений період часу [3].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у розроблення теоретичних положень та методичних підходів системи бюджетування зробили такі вчені, як Р.В. Віл, Е.Дж. Долан, М.А. Поукок, Е. Рід, Дж. Сінкі, Ф.У. Тейлор, У. Тімоті, Д. Хан, Р. Хілтон. Дж. Хоуп, Р. Фрезер, М. Колісник, У. Балик [2]. В економічній літературі вчені обґрунтовують необхідність бюджетування на підприємствах, розкривають його економічний зміст у ринкових умовах господарювання, визначають завдання, які є перед ним. Процеси, пов'язані з формуванням бюджетів, за визначенням О. Непочатенко та Н. Мельничук [4], отримали назву бюджетування як інструменту оперативного фінан-

сового планування, спрямованого на поетапну трансформацію стратегічного фінансового плану в систему поточних планів [4, с. 38], складової управлінського обліку та поточного контролю.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження особливостей системи бюджетування підприємств енергетичної галузі та визначення напрямів її вдосконалення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Глобалізація, динамізм, ризикованість, активізація міжнародних економічних відносин, лібералізація зовнішньої торгівлі є умовами, в яких здійснюються функціонування та розвиток сучасних суб'єктів господарської діяльності. Саме це зумовлює загострення конкурентної боротьби, пошук нових джерел фінансування проєктів, необхідність підвищення кваліфікації управлінських кадрів, пошук дієвих механізмів формування та використання організаційних ресурсів, тому організація бюджетного планування на підприємстві енергетичної галузі передбачає застосування різних елементів, що забезпечують цілісність та ефективність цієї системи.

Фінансова структура підприємства – це ієрархія центрів фінансової відповідальності (ЦФВ), взаємодіючих між собою через бюджети.

Функція фінансової структури підприємства полягає у визначенні центрів фінансового та управлінського обліку, які здійснюють управління фінансовими ресурсами підприємства [5].

На підприємстві енергетичної галузі існують такі основні групи структурних підрозділів, тобто об'єктів бюджетування, що розрізняються за технологією та організацією бюджетного процесу.

1) Центри фінансової відповідальності (ЦФВ) – це структурний підрозділ підприємства, який повністю контролює ті чи інші напрями фінансової діяльності, самостійно приймає управлінські рішення в межах цих напрямів та несе повну відповідальність за виконання довірених йому планових фінансових завдань.

2) Місце виникнення витрат (МВВ) – це структурні одиниці, в яких відбувається початкове споживання ресурсів, організуються планування, нормування та облік витрат задля їх контролю та управління ними.

Розглянемо приклад розподілу об’єктів бюджетування в організаційній структурі підприємства енергетичної галузі (рис. 1).

Слід мати на увазі те, що на практиці МВВ і ЦФВ часто можуть повністю збігатися (цех, дільниця, бригада), але водночас цех, що складається з декількох ділянок, будучи ЦФВ, охоплює кілька МВВ.

Розподіл підприємства на центри відповідальності є фундаментом для створення в ньому системи бюджетування. Організація управління підприємством по центрах відповідальності необхідна для того, щоби створити умови, за яких виробничі підрозділи та функціональні служби підприємства несли б відповідальність за результати своєї діяльності, насамперед,

за виконання завдань щодо зниження собівартості по статтях витрат не тільки у своїх функціональних службах, але й у первинних виробничих підрозділах [6].

Бюджетування, як правило, здійснюється в двох напрямках, а саме зверху вниз, коли керівництво доводить до структурних одиниць цільові показники й завдання, що покладаються в основу їхніх бюджетів, або свої зауваження щодо поданих під розділами пропозицій, і знизу наверх, коли підрозділи розробляють і подають на вищий рівень керівництва свої пропозиції та розроблені бюджети або доопрацьовані бюджетні плани після їх попереднього розгляду вищими керівниками [7].

За організацію роботи з бюджетами та фінансовими планами на підприємстві енергетичної галузі несуть відповідальність відділи, які складають департамент з фінансів (рис. 1). Конкретні назви та склад відділів можуть варіюватися залежно від особливостей кон-

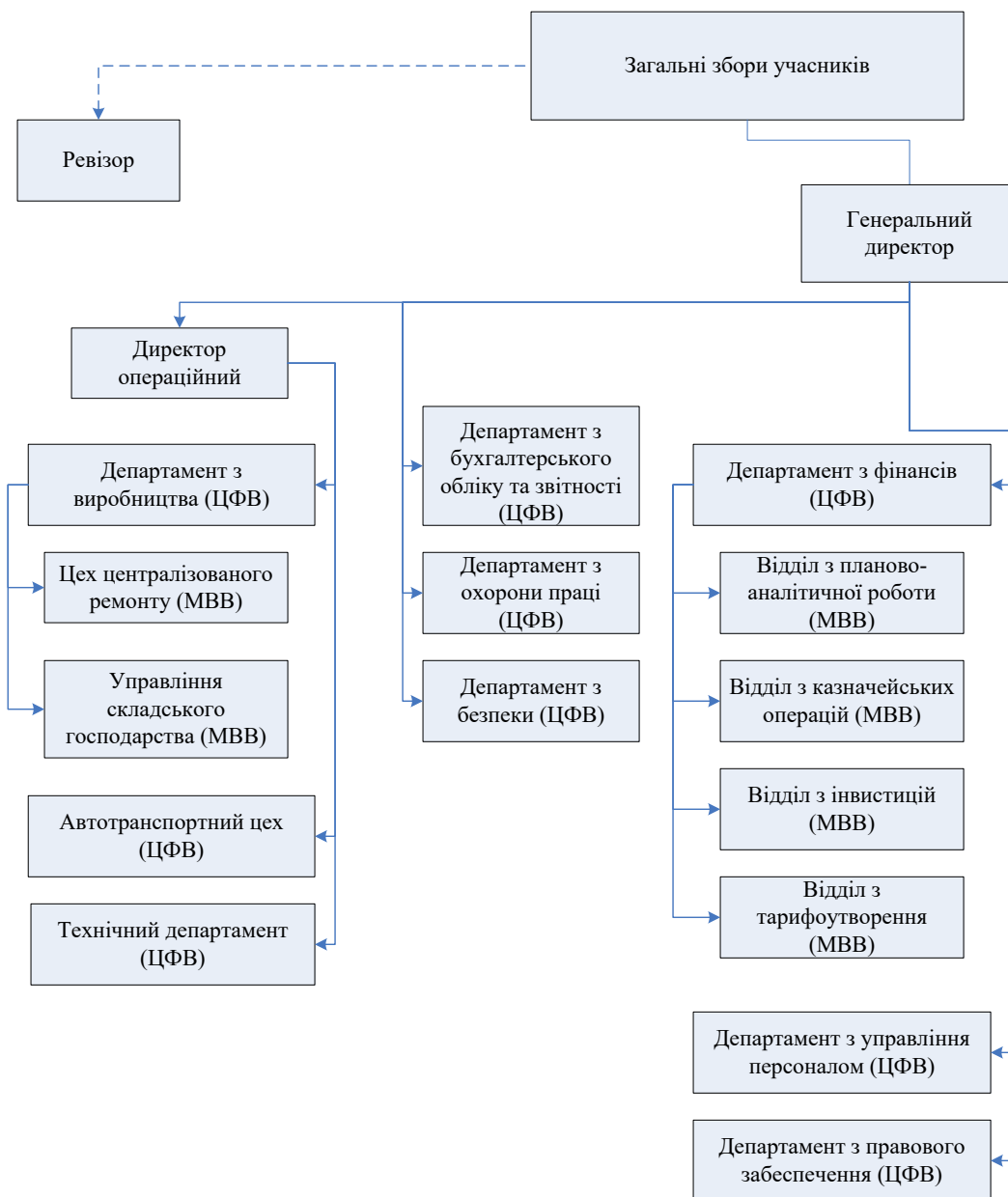


Рис. 1. Об’єкти бюджетування в структурі підприємства енергетичної галузі

кретного підприємства, але їх роль в системі бюджетування залишається незмінною, полягаючи у забезпеченні складання точного бюджету.

Департамент з фінансів та його підрозділи виконують такі функції:

1) формування стратегії бюджетування, пропонування складу об'єктів бюджетування для затвердження на рівні керівника організації;

2) підготовка нормативної документації з питань бюджетування, методичне забезпечення всіх учасників бюджетного процесу необхідною інформацією та консультаціями з питань форм бюджетів, видів, документації, організації бюджетних процедур і збору звітності;

3) підготовка на затвердження форми бюджетних планів і складу метрик планових форм для всіх фахівців, задіяних в бюджетному процесі підприємства;

4) розподіл бюджетних завдань і відповідальності за підготовку конкретних бюджетних форм між підрозділами компанії (залежно від функцій цих підрозділів у системі економічної діяльності підприємства);

5) виконання ролі ініціатора, відповідального органу та менеджера процесу планування бюджетів, який визначає терміни й завдання для інших учасників бюджетного процесу;

6) аналізування пропозицій, встановлення кінцевих значень нормативів, лімітів та цільових показників бюджетного процесу залежно від стратегічних завдань та планових показників роботи бізнесу;

7) координація сумарного бюджетного процесу й роботи підрозділів компанії відповідно до регламенту бюджетування щодо термінів, складу, форм і достовірності бюджетних даних;

8) консолідація інформації бюджетного характеру, отриманої з усіх підрозділів, участь в процесі бюджетного планування, формування зведених звітних форм бюджетів підприємства;

9) розгляд, коригування та винесення на затвердження керівника бюджетів різного рівня, надання рекомендацій щодо їх оптимізації за потреби;

10) управління операційним аналізом бюджетної діяльності щодо відповідності планово-фактичних показникам, їх відповідності один одному, дотримання затверджених у бюджетному процесі лімітів в компанії.

Готувати проект бюджету може певний співробітник, призначений керівником ЦФВ. Відповідальними за виконання є керівники різних рівнів залежно від

виду бюджету. Всі етапи планування виконуються відповідно до календарного плану. Процес бюджетування є ітеративним та включає як етапи «зверху вниз», так й етапи «знизу наверх».

Бюджети підприємств енергетичної галузі складаються на рік, а процес бюджетування розпочинається влітку попереднього року. Форма бюджету кожного рівня управління є стандартною, а відрізняються тільки цифри.

Старт процесу бюджетування дає наказ генерального директора, в якому всім підрозділам, які включені в бюджетну структуру, пропонується заповнити стандартні бюджетні форми, а саме зробити прогноз витрат і виручки на наступний рік. Далі протягом деякого часу керівники структурних підрозділів заповнюють бюджетні форми. Заповнюють вони їх, переважно спираючись на фактичні дані поточного року та свої прогнози. Потім форми пересилаються у відділ з планово-аналітичної роботи, який консолідує проекти бюджетів різних підрозділів у єдиний бюджет.

Якщо культура планування на підприємстві недостатньо розвинута, надані форми бюджетів потребують доопрацювання. Виручка в них падає або в кращому разі трохи зростає, а видатки зростають, до того ж вельми пристойно. Такий бюджет не є збалансованим і не може бути прийнятим акціонерами або радою директорів, тому далі в житті компанії розпочинається захоплюючий етап узгодження, або «захисту», бюджетів. В результаті таких нарад проекти бюджетів багаторазово доопрацьовуються, доки не задовольнятимуть всі сторони процесу бюджетування.

Основні етапи бюджетного процесу на підприємствах енергетичної галузі можна представити у вигляді таблиці (табл. 1).

Готовий проект бюджету надається на розгляд і затвердження генеральному директору. Зрештою, в компанії з'являється затверджений бюджет і бізнес-план на відповідний рік.

Для постановки системи бюджетування створюється тимчасово діюча група (бюджетний комітет), яка займається збиранням колективних пропозицій щодо системи бюджетування, дослідженням можливостей, проблем та обмежень діяльності підрозділів організації, узгодженням виділених центрів відповідальності, розробленням системи бюджетів з необхідною деталізацією останніх, відбувається навчання керівників та фахівців компанії.

Таблиця 1. Етапи планування річного бюджету на підприємствах енергетичної галузі

Етап	Відповідальний за виконання	Функція бюджетного комітету
1. Постановка цілей в рамках періоду планування	Вище керівництво підприємства	Розроблення регламенту.
2. Збір вихідних даних та іншої інформації, необхідної для складання бюджету	Структурні підрозділи підприємства	Затвердження документальної форми складання бюджету, затвердження категорій та критеріїв оцінювання бюджетів.
3. Аналіз інформації, підготовка бюджету	Співробітники, призначені відповідальними за складання бюджетів	Координація діяльності структурних підрозділів в рамках складання бюджетів.
4. Оцінювання проекту бюджету, коригування	Бюджетний комітет	Розгляд проекту, оцінювання показників, коригування, аналізування та встановлення бюджетів.
5. Затвердження бюджету	Вище керівництво підприємства	Ознайомлення всіх учасників бюджетного процесу з відповідними планами (наказ про затвердження бюджету).

Бюджетний комітет складається зі співробітників, що приймають рішення, та співробітників, що готують інформацію для прийняття рішень. Ця група розробляє та поширює нормативно-інструктивні матеріали щодо складання бюджету, забезпечує корисною інформацією для підготовки бюджету, що розробляється, надає консультаційні та технічні послуги функціональним керівникам, визначає точний порядок складання бюджету й дати, до яких повинні бути представлені ті чи інші планові цифри.

В обов'язки цієї ж групи входить аналіз бюджетів, з'ясування причини відхилення фактичних даних від планових, оцінювання можливих коригувань та їх необхідності. Крім того, група збирає, аналізує, узагальнює та реалізує пропозиції персоналу зі вдосконалення бюджетного процесу.

Щоби зменшити суб'єктивізм щодо управління фінансами підприємства, потрібні чіткий порядок, бюджетний регламент, адже саме графіки та процедури складання, узгодження, консолідації та затвердження бюджетів у компанії, складання звітів про виконання бюджетів, їхнього аналізування та коригувань, відповідні їм графіки документообігу перетворюють бюджетування й фінансове планування зі «гри в цифри» на управлінську технологію, інструмент фінансового контролю.

Бюджетний регламент – це встановлений в організації порядок складання (розроблення), представлення (передачі), узгодження (візування), консолідації (оброблення й аналізування), проведення план-факту аналізування та оцінювання виконання бюджетів різного виду й рівнів [8; 9]. Головне завдання бюджетного регламенту полягає у забезпеченні можливості контролювати хід виконання бюджетів різних видів та рівнів управління. При цьому часто існує необхідність переборювати сховані або явні протиріччя керівників середнього та більш низького рівнів.

Складовими елементами бюджетного регламенту є:

- прийнятий в організації бюджетний період (термін, на який складається бюджет) і мінімальний бюджетний період (розбивка окремих бюджетів на підперіоди всередині бюджетного періоду);

- терміни (графік) і порядок розроблення, узгодження, представлення, консолідації та затвердження бюджетів різних рівнів;

- бюджетний цикл (крок фінансового планування).

Отже, бюджет – це засіб контролю витрат компанії та інструмент забезпечення планованого фінансового результату. Відповідно, витрати будь-якого підрозділу не повинні перевищувати цифр, закладених у бюджеті, а виручка не повинна бути менше за цифри, закладені в бюджеті. Зрозуміло, що спланувати все в бюджеті абсолютно точно неможливо. Якщо підрозділ перевищив свій ліміт, але платити його все ж таки треба, він повинен пройти через процедуру збільшення свого бюджету. Це узгоджується з керівником департаменту або генеральним директором. Протягом року планово-аналітичний відділ періодично відстежує стан виконання бюджету. Система лімітування витрат компанії за допомогою бюджетів досить розумна й дає змогу знизити ризики неефективних витрат, однак вона має свої мінуси.

Таким чином, можна виділити такі негативні особливості бюджетування на підприємствах енергетичної галузі:

Негативна особливість 1. Виникає проблема організаційного характеру в центрах відповідальності структури підприємства через дублювання функціональних повноважень та обов'язків, що приводять до неточностей у разі прийняття бюджетів в організації. Виникають конфлікти, пов'язані з розподілом ресурсів між підрозділами.

Рекомендація 1. Необхідно чітко сформувати механізм взаємодії між різними центрами відповідальності та визначити функціональні обов'язки й відповідальність посадових осіб на конкретному підприємстві. Відповідальна особа повинна чітко сформувати завдання для працівників, які задіяні в бюджетуванні, та контролювати їхнє виконання, а за необхідності вносити корективи. Це зумовлює підвищення рівня відповідальності підлеглих працівників.

Негативна особливість 2. Через велику кількість ЦФВ важко забезпечити належну кваліфікацію персоналу з питань бюджетування.

Рекомендація 2. Вдосконалення організації процесу бюджетування за рахунок впровадження додаткових модулів інформаційних систем, підвищення кваліфікації співробітників тощо.

Негативна особливість 3. Рівень інформаційного забезпечення на підприємстві є недостатнім для формування чітких та достовірних бюджетів.

Рекомендація 3. Надійна та адекватна інформація дасть уявлення користувачам про минуле й теперішнє, що допоможе сформувати прогностичні дані для майбутньої діяльності підприємства.

Негативна особливість 4. Базовою ланкою бюджетування є операційні бюджети, які трансформують та формалізують кількісні показники у вартісні й характеризують перспективні надходження та використання фінансових ресурсів підприємства. Якщо виникають проблеми під час розрахунків операційних бюджетів, то це вплине прямо чи опосередковано на кінцеві показники, перш за все показники доходів, витрат та ефективності діяльності на кожному етапі фінансово-господарських процесів і структурних підрозділів підприємства. Тоді діяльність підприємства буде відображена неправильно.

Рекомендація 4. Вдосконалення системи бюджетування доцільно здійснити з використанням доповнень щодо операційних бюджетів аналітичними бюджетами, тобто такими, в яких на операційному рівні надається кластер інформації про ефективність виробничої та комерційної діяльності. Аналітичні бюджети пропонується розробляти у вигляді бюджетів постійних, змінних витрат та маржинального доходу.

Негативна особливість 5. Наявна система бюджетування не дає менеджерам стимулів до зниження витрат. Часто в кінці року менеджери намагаються терміново «освоїти» бюджети на тих рядках, де у них залишилися резерви, щоб їх не «порізали» на наступний рік.

Рекомендація 5. Потрібно правильно довести потребу та використати чітко визначений ліміт на квартал, забронувати переміщення лімітів між кварталами, визначити співробітника у відділах, що буде займатися тільки питаннями, пов'язаними з бюджетом.

Висновки з проведеного дослідження. У статті розглянуто особливості бюджетування підприємств енергетичної галузі. Також розкрито сутність, значення, складові процесу бюджетування підприємств

енергетичної галузі. Виділено негативні особливості організації процесу бюджетування, що спостерігаються нині, а також надано рекомендації для поліпшення цього процесу підприємств енергетичної галузі.

Це дало змогу комплексно підійти до розгляду питань організації процесу бюджетування підпри-

емств енергетичної галузі. Якщо підприємство ефективно застосовує систему бюджетування, це допомагає йому уникнути багатьох помилок під час прийняття рішень щодо управління фінансовими ресурсами, тому питання організації процесу бюджетування на підприємстві потребують подальшого вивчення й уточнення з урахуванням потреб сьогодення.

1. Хруцкий В., Сизова Т., Гамаюнов В. *Внутрифирменное бюджетирование. Настольная книга по постановке финансового планирования*. Москва, 2005. 400 с.
2. Колісник М., Балик У. *Бюджетування як шлях до ефективного управління*. Вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського. 2015. Вип. 7. С. 372–375.
3. Сомов В. *Бизнес-план как инструмент оценки предпринимательской деятельности (бизнеса)*. Стратегія розвитку України. 2003. № 31. С. 367–374.
4. Непочатенко О., Мельничук Н. *Фінанси підприємств : підручник*. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 504 с.
5. Виговська В. *Вдосконалення системи управління фінансовими ресурсами малих підприємств*. Актуальні проблеми економіки. 2004. № 8. С. 35–40.
6. Бочаров В., Леонтьев В. *Корпоративные финансы*. Санкт-Петербург : Питер, 2002. 544 с.
7. Батенко Л., Зінкевич Т., Кизенко О. та ін. *Основи бюджетування : навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни*. Київ : КНЕУ, 2010.
8. Фильштейн Л., Петров Ю., Малаховський Ю. *Основи фінансового менеджменту : навчальний посібник*. Кіровоград, 2005. 266 с.
9. Хруцкий В., Сизова Т., Гамаюнов В. *Внутрифирменное бюджетирование. Настольная книга по постановке финансового планирования*. Москва, 2002. 259 с.

1. Khrutsky V., Sizova T., Gamayunov V. (2005). *Vnutrifirmennoe byudzhetrovanie. Nastolnaya kniga po postanovke finansovogo planirovaniya* [Intrafirm budgeting. Handbook on the formulation of financial planning]. Moscow, 400 p.
2. Kolisnik M., Balik U. (2015). *Byudzhetuвання yak shlyah do efektyvnoho upravlinnya* [Budget as a hat before effective management]. *Visnyk Mikolayivs'kogo nacionalnogo universitete imeni V.O. Suhomlinskogo* [Mikola National University of Economics named after V.O. Sukhomlinsky]. Vol. 7. P. 372–375.
3. Somov V. (2003). *Biznes-plan kak instrument ocenki predprinimatelskoj deyatel'nosti (biznesa)* [Business plan as a tool for evaluating entrepreneurial activity (business)]. *Strategiya rozvitku Ukrainy* [Ukrainian Development Strategy]. No. 31. P. 367–374.
4. Nepochatenko O., Melnichuk N. (2013). *Finansi pidpriemstv: (pidruchnik)* [Funding of enterprises: (fiduciary)]. Kiev : Center for Educational Literature, 504 p.
5. Vigovska V. (2004). *Vdoskonalennya sistemi upravlinnya finansovimi resursami malih pidpriemstv* [A thorough system of managing financial resources of small enterprises]. *Aktualni problemi ekonomiki* [Actual problems of economics]. No. 8. P. 35–40.
6. Bocharov V., Leontiev V. (2002). *Korporativnye finansy* [Corporate Finance]. Sankt-Peterburg : Peter, 554 p.
7. Batenko L., Zinkevich T., Kizenko O. ta in. (2010). *Osnovi byudzhetuвання : navch.-metod. posibnik dlya samost. vivch. disc.* [Found the budget : tutorial for self-study of the discipline]. Kiev : KNEU.
8. Filshtein L., Petrov Yu., Malakhovskiy Yu. (2005). *Osnovi finansovogo menedzhmentu : navch. posibnik* [Fundamentals of financial management : tutorial]. Kirovograd, 266 p.
9. Khrutsky V., Sizova T., Gamayunov V. (2002). *Vnutrifirmennoe byudzhetrovanie. Nastolnaya kniga po postanovke finansovogo planirovaniya* [Intrafirm budgeting. Handbook on the formulation of financial planning]. Moskva, 259 p.

E-mail: <mailto:natali.djamba@gmail.com>