

БЮДЖЕТЕН ПРОЦЕС. ВИДОВЕ БЮДЖЕТИ. ТЕХНИКИ ЗА БЮДЖЕТИРАНЕ

(BUDGETING)

Стъпки в бюджетния процес:

1. **Определяне на бюджетната политика и насоките при изготвянето на бюджетите от страна на мениджърите**
2. **Дефиниране на факторите, които ограничават представянето**
3. **Първоначално изготвяне на бюджетите**
 - *изготвяне на бюджет за продажбите (Sales Budget)*
 - *определяне нужния обем на производството (продукцията)*
 - *изготвяне на бюджета за преките материали (Direct Materials Budget)*
 - *изготвяне на бюджета за пряко вложения труд (Direct Labour Budget)*
 - *изготвяне на бюджета за непреките разходи (Indirect Expenses Budget)*
 - *изготвяне на бюджета за дистрибуция и реализация (Selling and Distribution Expenses Budget)*
 - *изготвяне на бюджета за общите и административни разходи (General and Administration Budget)*
 - *изготвяне на бюджетите за важни разходни елементи – маркетинг, иновации и развитие и др.*
 - *изготвяне на финансовите бюджети – паричен бюджет (Cash Budget), прогнозен баланс (Pro-forma Balance Sheet)*
4. **Договаряне на бюджетите с висшестоящия мениджмънт**
5. **Координация и преглед на бюджетите**
6. **Приемане на бюджетите**
7. **Периодичен преглед и актуализиране на бюджетите**

Определяне на бюджетната политика и насоките при изготвянето на бюджетите от страна на мениджърите - много от решенията, касаещи бюджетите, са взети в процеса на изготвяне на дългосрочния план, който е отправната точка за изготвянето на бюджетите. Задължение на висшия мениджмънт е да комуникира

*основните политики на дългосрочния план към мениджърите отговорни за изготвянето на отделните бюджети. Всички очаквани промени в пазара и в интензитета на търсенето, също следва да бъдат съобразени. Висшия мениджмънт следва да изработи и снабди мениджърите изготвящи бюджетите с **насоки и правила за изпълнението на дългосрочния план посредством текущите бюджети.***

Дефиниране на факторите, които ограничават представянето – *кой е факторът, който ограничава представянето на компанията, следва да бъде определено още преди започване изготвянето на бюджетите и самото изготвяне на бюджетите да започне със съобразяването с този фактор. Този фактор е важен тъй-като познаването и овладяването му дава значителна възможност за контрол върху фирмените резултати. В повечето компании, факторът който лимитира представянето е обема на търсенето (Sales Demand). С ограничителния фактор е свързано и изготвянето на бюджета за продажбите (Sales Budget), тъй-като когато ограничаващият фактор е обема на продажбите, бюджета за продажбите заема централна роля в бюджетиранието. Бюджета за продажбите е и най-труден да бъде точно изготвен, тъй-като размера на продажбите зависи от поведението на потребителите, а може и да се повлияе от състоянието на икономиката (външната среда като цяло) и действията на конкурентите.*

Първоначално изготвяне на бюджетите – *при първоначалното изготвяне на бюджетите, всеки мениджър изготвя бюджета за отдела/областта, за които е отговорен. Този процес следва да се развива „отдолу-нагоре”, т.е. стартирайки с бюджетите на мениджърите от най-ниско ниво, които да бъдат допълнени, коригирани и координирани от мениджърите от по-високите нива. Участието на мениджърите в изготвянето на бюджетите увеличава вероятността те да приемат окончателните бюджети и да се стремят да ги изпълнят.*

Няма унифициран подход при определяне нивата на различните пера в бюджетите. Историческите данни могат да бъдат ползвани като отправна точка, но няма гаранция, че това което се е случило пак ще се повтори. Трябва да бъдат съобразени очакваните промени в средата, но информацията от минали периоди може да даде добри насоки.

Договаряне на бюджетите с висшестоящия мениджмънт - *бюджетите подлежат на договаряне между висшестоящите и подчинените мениджъри. Важно е подчиненият мениджър да вземе активна страна във финализирането на бюджетите, като висшестоящия мениджър не следва да променя стойностите заложенни в проекто-бюджета от подчинения мениджър, без обмисляне и обсъждане на аргументите на последния, тъй-като обратното би настроило подчинения мениджър срещу изпълнението на бюджета и би увеличило вероятността изпълнението на бюджета да бъде саботирано от мениджъра, който не е приел промяната в бюджета.*

Важно е да се съблюдава, дали изготвящите бюджета не залагат ниски и лесно постижими параметри в него, но следва да се внимава и да не се поставят

авторитарно твърде високи цели от страна на висшия мениджмънт. Поставянето на твърде високи цели може да доведе до силни резултати в краткосрочен план, но с цената на изтощаване на дългосрочната мотивация и увеличаване на тежестта.

Координация и преглед на бюджетите. Приемане на бюджета - в процеса на одобряване на бюджетите по организационната йерархия, *следва да се извърши и координация между отделните бюджети и при нужда те да бъдат модифицирани, за да се постигне съвместимост между тях, като се формира едно единно цяло с изготвянето на общ Master бюджет, състоящ се от ОПР, Баланс и ОПП.* При нужда от допълнително синхронизиране процесът може да се повтори 2 или 3 пъти, *докато всички части на бюджета се интегрират в едно.*

Периодичен преглед и актуализиране на бюджетите – *бюджетният процес не спира с приемането на бюджетите.* Периодично, **реалните резултати следва да бъдат сравнявани с тези, които са планирани в бюджета, като при наличието на отклонения (значителни), те следва да бъдат коригирани** – *ако са известни причините за тях и ако тези причини са в контрола на мениджмънта.* В случай, че несъответствията се дължат на *нереалистично изготвяне на бюджетите, на промяна в условията в течение на годината, то следва да бъде коригиран самия бюджет, тъй-като е станал невалиден.* Важно е да се разбере, че *бюджетният процес не завършва с изготвянето на бюджета веднъж годишно, а е динамичен и непрекъснат процес.*

Видове бюджети:

Бюджет за продажбите – *бюджетът за продажбите показва количеството на продукцията, която компанията възнамерява да продаде през визирания бюджетен период и прогнозната продажна цена.* Бюджетът за продажбите показва (съдържа) и *прогнозния общ приход, който ще се използва за изчисление и на очакваните постъпления от клиентите.* В бюджета за продажбите се съдържа и *основната информация, нужна за съставяне на бюджетите за производствените разходи, за разходите за продажбени дейности и дистрибуцията, и за административните разходи.* Бюджетът за продажбите, следователно, е **основополагащия и най-важен бюджет, с оглед останалите бюджети,** тъй-като *всички разходи се намират във връзка с обема на продажбите.* Ако бюджетът за продажбите е неточен, останалите прогнозни бюджети също ще бъдат неточни.

Бюджета за продажбите се състои от *общ бюджет за продажбите и частични бюджети, в които се анализират продажбите по звена, продажбени територии, продукти и др.*

Производствен бюджет – *производственият бюджет се изготвя след извършването на прогнозата за продажбите и е задължение на мениджъра „производство“.* В бюджета се съдържа *само броя на планираните за производство продукти и цената му*

е да подсигури (посочи) размера на продукцията, който е необходим за да се посрещнат продажбите, като се поддържа и икономично ниво на наличностите. За целта, от първоначалния размер на наличностите се изважда размера на продукцията, който се предвижда да бъде продаден, заедно с желания размер на наличната продукция в края на периода. Производственият бюджет служи и за планиране на нуждите на компанията от парични средства.

Бюджет преки материали – бюджетът преки материали показва какъв обем материали ще бъдат необходими, за да се произведе планираната продукция и какви са очакваните нужди от средства за покупката на материали.

Бюджет пряк труд – показва прогнозата за нужния труд, изразен в човекочасове, за да се произведе планираната продукция. При наличието на различни видове труд, от който има необходимост, той се изразява отделно. За да се достигне до общото количество труд, първо се определя нужния труд за производството на единица продукт, който се умножава по броя продукти и по часовата ставка за съответния вид труд.

Бюджет общи производствени разходи – включва всички производствени разходи, извън тези за преки материали и пряк труд. Цялостният бюджет за общите производствени разходи ще зависи от поведението на съответния общ разход, спрямо промените в обема на продукцията (променлив или фиксиран). Общите разходи също трябва да бъдат анализирани и с оглед на това дали са контролируеми или неконтролируеми.

Бюджет продажби, дистрибуция и администрация – състои се от бюджет за продажбените дейности, бюджет за дистрибуцията и бюджет за администрация. Показва разходите, които са необходими за продажба на продуктите, дистрибуцията им и управлението на бизнеса. И при него също следва отделните пера разходи да се разделят на променливи и фиксирани.

Бюджети по отдели – в него се бюджетираат разходите за важни дейности: маркетинг, иновации, развитие на човешките ресурси и др.

Общ (Master) бюджет – след изготвянето на всички горепосочени бюджети, те се съчетават в един общ бюджет (Master Budget), който се състои от прогнозни ОПР и Баланс за периода.

Паричен бюджет (Cash Budget) – предназначението на паричния бюджет е да спомогне за планирането и контрола на паричните наличности на фирмата и за поддържането на добра ликвидност от една страна и ефективното използване на кратковременните парични излишъци от друга. Състои се от прогноза за паричните постъпления и плащания за периода. Спомога за поддържането на паричния баланс в унисон с фирмените нужди и избягване на ненужните парични натрупвания.

Обикновено се състои от 4 части:

1. **Част „постъпления“** – в която се съдържат: *началния паричен баланс, постъпленията от клиенти и другите постъпления (от други източници)*
2. **Част „плащания“** – *включват се всички видове плащания*
3. **Част „паричен баланс (паричен излишък/дефицит)“** – *представляващ разликата между постъпленията и плащанията за периода*
4. **Част „финансиране“** – в която се планират и вписват всички привлечени финансираня и плащанията по тях (*главници, лихви, ре-финансираня*)

Капиталов (инвестиционен) бюджет – в него се планират всички инвестиции за периода, като капиталовия бюджет рядко се ограничава в рамките на 1 година.

Бюджетиране базирано на дейностите (Activity-Based Budgeting)

Класическият подход на бюджетирането работи добре за разходите на ниво отдел, където консумацията на ресурси варира пропорционално на обема на продукцията. За индиректните разходи и поддържащите дейности, за които няма ясно изразена връзка с обема на продукцията и които не варират с нейната промяна, **класическият бюджет просто служи за оторизирането на съответния разход. Ние обаче имаме нужда от бюджети, базирани на ясно разбираемата връзка между дейностите и разходите.**

Класическото бюджетиране се извършва на инкрементална (допълваща) база. Т.е. дейностите и бюджетът от предходния период се вземат за основа, като се допълват (редуцират/регулират) с очакваните промени (напр. в продуктовия микс, обема на продукцията и цените). Основния недостатък на инкременталния подход е, че по-голямата част от разходите, свързани с работата на организацията в основния и режим, остават непроменени. По този начин, разходите за общите дейности остават фиксирани и съществуващите несъвършенства и неефективности се повтарят безкрай.

За по-ефективното управление на разходите се прилага бюджетирането базирано на дейностите (Activity-Based Budgeting). Целта на бюджетирането базирано на дейностите (ББД) е да оторизира разходите само за тези ресурси, които са нужни за да се извършат дейностите необходими за постигане на поставените цели (заложения обем на продукцията и продажбите). Ако при отчетността базирана на дейностите (Activity-Based Costing) записваме разходите за ресурси към съответните дейности, за които са разходвани и после използваме разходни двигатели (Cost Drivers) за разпределяне на разходите за дейности към разходните обекти (напр. продукти, клиенти, проекти и др.), то ББД е обратния на този процес. При ББД разходните обекти (Cost Objects) са началната точка и обема на продукцията, който е бюджетиран за тях, определя нужните дейности, на базата на които се прогнозира ресурсите, които са нужни за съответния бюджетен период.

ББД включва следните стъпки:

1. *Прогноза за обема на продукцията и размера на продажбите по продукти или клиенти*
2. *Оценка на нужните за постигането на обема на продукцията и размера на продажбите дейности*
3. *Прогноза за ресурсите нужни за реализиране на дейностите*
4. *Оценка за обема и стойността на всеки един от отделните необходими ресурси*
5. *Мерки за регулиране на наличните ресурси с цел адекватно постигане на обема на продукцията и размера на продажбите*

Първата стъпка е идентична с тази при конвенционалното бюджетиране, където в бюджета за продажбите и бюджета за продукцията се правят прогнозите за обема на продажбите и продукцията съответно.

При втората стъпка се прави оценка за дейностите, нужни за да се постигнат целите, като ББД разширява конвенционалното бюджетиране и към поддържащите дейности, като при ББД е ключово да се познават всички нужни дейности за създаването и продажбата на продукта. За всяка от дейностите се прави оценка за обема на разходния двигател за съответната дейност, който е необходим за постигане на продажбите. Напр. проведени телефонни разговори, брой отработени човечасове и т.н. Информацията се съхранява в **списък от дейности за всеки един продукт**, посочващ вида дейности и обема от разходни двигатели за всяка една дейност, които са необходими за производството на планираното количество от продукта.

На третата стъпка се оценяват ресурсите, които са необходими за да се изпълни обема на разходните двигатели за дейността. Например, ако следва да се изпълняват по 5 000 телефонни разговора на месец (разходен двигател), за да се постигне планираното ниво на продажбите и всеки разговор отнема средно*5 мин., то необходимостта е от 25 000 мин. или 416,6 часа телефонни разговори.

На 4-тата стъпка, нужните ресурси от стъпка 3 (416,6 часа телефонни разговори) се преобразуват в оценка на общите ресурси консумирани от всеки разходен двигател. Ако ресурса е гъвкав и нуждите от ресурса могат да бъдат посрещнати точно от доставката му, то доставеното и консумираното количество от ресурса ще съвпадат (каквато е случая при консумирането на ел. енергия). Ако ресурса не е гъвкав, а се доставя на степени, то доставените и консумираните количества може да не съвпадат точно, напр. ако един служител се наема за 40 часова работна седмица за извършването на телефонни продажби, то за нуждата от покриването на горепосочения разходен двигател трябва да се наемат 3-ма служителя, което ще доведе до определен излишък от ресурса ($3 \cdot 160 \text{ часа/месец} = 480 \text{ часа} - 416,6 \text{ часа} = 63,4 \text{ часа}$ излишък).

Крайната стъпка е да се сравнят така изчислените ресурси с размера на наличните ресурси, ангажирани от фирмата. Например, ако фирмата разполага с 2-ма служителя за телефонни продажби, следва да се предвиди бюджет за наемане на още 1 служител. Обратно, ако фирмата текущо разполага с 4 служителя, то следва 1 служител да бъде пренасочен към изпълнение на друга дейност (друг разходен двигател) или да бъде освободен.

Така ББД осигурява рамка за разбиране и оценка на ресурсите, необходими за постигане на заложените в годишния бюджет цели (и по този начин постигане и на планираните дългосрочни цели на компанията). Така чрез сравняването на необходимите ресурси с тези, с които компанията разполага, могат да бъдат предприети възходящи или низходящи промени още по времето на изготвянето и приемането на бюджета.

Бюджетиране от нулата (Zero-Based Budgeting):

Бюджетирането от нулата (БОН), като подход в бюджетирането, се появява за пръв път през 60-те години на XX век, като опит да бъдат преодоляни ограниченията на класическото инкрементално бюджетирание (Incremental Budgeting). Подходът на БОН изисква всички дейности в организацията да бъдат оправдани и приоритизирани преди изготвянето на бюджета и вземането на решенията за това какви ресурси да бъдат отделени за различните дейности. Също така БОН се фокусира върху дейностите и проектите (програмите) в организацията, а не върху функционалните отдели – какъвто е случая с традиционното бюджетирание. БОН работи с разбирането, че проектирането на разходите за съществуващите програми трябва да се прави от база 0 (нула), като бюджетите се съставят, все едно че всички програми се стартират сега.

При класическото бюджетирание фокусът е по-скоро върху разходите, отколкото върху резултатите (постигането на целите), като по този начин то почти никога не достига до оценка на качеството на фирмените дейности през преценката на съотношението „разходи/ползи (Cost/Benefit)”, каквато преценка се извършва чрез БОН.

При БОН, изготвящите бюджетите следва да представят изискванията си за отпускане на суми по такъв начин, че средствата да могат да бъдат разпределени на база анализа „разходи/ползи” или друг подобен тип анализ. Подходът „разходи/ползи” има за цел да подsigури ефективност при разходване на средствата, като подлага на анализ всички съществуващи дейности с цел откриване и запазване на ефективните дейности и въвеждането на нови такива, като успоредно се цели реструктурирането и евентуалното елиминиране на неефективните (недостатъчно ефективните) дейности, програми и проекти.

Методът на БОН е най-подходящ за поддържащите и обслужващите дейности във фирмата, върху които мениджмънтът има възможност за влияние, за които не

съществува оптимална връзка между разходите и резултатите и за които не съществува обвързаност с дългосрочен ангажимент. Такива дейности са: административните и общи дейности; определени дейности в маркетинга; развитието и иновациите; обучението на персонала; поддръжката на производството; инженеринговите дейности; изготвянето на определени капиталови бюджети. Методът на БОН не би следвало да се прилага за: бюджетирането на разходите за преки материали; пряк труд; общите производствени разходи.

Традиционно бюджетирание	Бюджетирание от нулата
Започва от съществуващото	Започва от база нула
Изследва взаимовръзката „разходи/ползи” само за новите дейности и проекти	Изследва взаимовръзката „разходи/ползи” за всички дейности и проекти
Започва с парични стойности	Започва с цели и дейности
Не изследва нови начини за оперативна дейност, като част от бюджетния процес	Изследването на нови начини за оперативна дейност е част от бюджетния процес
Резултатът е единствен бюджет	Резултатът е избор от няколко варианта за дейности и съответните им разходи

БОН се състои от следните 3 стадия:

1. Съставяне на цели и предположения - процесът на БОН започва с дефиниране на фирмените цели и съставяне на определени предположения за развитието на фирмената дейност. Предположенията за развитието на фирмената дейност служат като входяща информация за подготовката на бюджетите на отделните организационни единици в компанията. Възможно е, в началните стадии, компанията първо да пожелае да тества БОН само за определен отдел в компанията, преди да реши да премине към този подход като възприет за цялата организация.

2. Дефиниране на различни сегменти в дейността на фирмата – съставят се „пакети на дейностите”, които представляват основните разходните елементи, обект на БОН. Всеки пакет на дейностите обикновено представлява група от дейности или проекти, които се извършват за постигането на обща цел. За всеки пакет на дейностите се съставят „пакети на решенията”, които представляват разработени определени варианти за обема на дейностите и на съответващите им разходи за всеки пакет на дейностите. Обикновено се разработват базово ниво – обхващащо минималния обем от дейности за постигане на фирмените цели и няколко нива над него.

3. Анализ и оценка на „пакетите на решенията“. Разпределяне на ресурсите в бюджета по ред на приоритетите до определените нива на лимита – този етап преминава през следните части:

- *Описание на текущите практики* – след конструиране на пакетите от дейности се описва настоящия начин по който те се извършват и ресурсите, които се харчат за това
- *Оценка на текущото представяне* – преценява се ефективността на текущия начин на извършване на дейностите, на база целите които се постигат и ресурсите, които се харчат за това
- *Оценка на алтернативите* – преценяват се различните възможни начини на извършване на дейността
- *Класиране на алтернативите (т.е. пакетите на решенията)* - на базата на принципа „разходи/ползи“ или подобен, в рамките на предварително определените лимити на бюджета
- *Преоценка и пренасочване на ресурсите* – прави се на база извършеното по-горе класиране на алтернативите и съставена таблица за класирането
- *Подготовка на подробните бюджети*
- *Текуща оценка на представянето* – прави се в хода на изпълнението на бюджетите приети на база БОН, като следва да се осигури възможността за вземане на корективни мерки, когато това се налага с цел постигане на целите и изпълнение на бюджетите

Предимства на БОН пред традиционното бюджетирание:

- *Традиционното бюджетирание обикновено пренася досегашните разходи и в бъдещето, като просто ги завишава или намалява с определен % в зависимост от конюнктурата. БОН избягва това, като не приема миналото за даденост, а търси разпределяне на средствата с оглед нуждите и ползите*
- *БОН създава аналитична нагласа и нагласа за изпитване и преценка, като стимулира реорганизацията на дейностите за по-висока ефективност*
- *БОН фокусира вниманието върху връзката между крайните резултати, извършваните дейности и инвестираните средства*
- *БОН избира обхват на дейностите, който съответства на наличните ресурси*

Въпреки предимствата си, **БОН не е масово разпространен подход**, поради следните трудности, които създава: *поглъща твърде много време; процесът на съставяне на пакети на решенията и оценката на техните взаимовръзки „разходи/ползи“ е изключително времепоглъщащ; често се генерират твърде много пакети на решенията, които да се оценяват; БОН се възприема като заплаха за съществуващите дейности и проекти, тъй-като ги подлага на оценка. Като средства*

за решаване на тези трудности могат да се използват: *прилагане на БОН само за някои функции и отдели на организацията; прилагането на метода периодично (напр. веднъж на 3 год) и др.*

© “ИНТЕР АКАУНТ Файненшъл Сървисиз” ЕООД
м. октомври 2013 г., София

www.interaccount.eu

Използвани източници: *1. Management and Cost Accounting, Seventh Edition, Colin Drury, 2008, Cengage Learning; 2. Modern Cost Management and Analysis, Third Edition, Jae K. Shim and Joel G. Siegel, 2009, Barron`s*

Настоящата публикация има информативна и образователна цел. Тя е създадена, за да ви запознае с основни теоретични постановки в областта на финансовия мениджмънт. Използването на настоящата публикация следва да бъде ограничено само до образователната и цел (и във връзка с разпоредбите на Чл. 24 (1), т. 3 от Закона за авторското право и сродните му права). Публикацията не представлява консултация или съвет за вземането на конкретни финансови или инвестиционни решения и не следва да бъде използвана с такава цел. Дружество с ограничена отговорност “ИНТЕР АКАУНТ Файненшъл Сървисиз” не може да бъде държано отговорно по какъвто и да е начин за резултатите от използването на настоящата публикация.