

ОСНОВНИ ПРИНЦИПИ НА БЮДЖЕТИРАНЕТО

(BUDGETING)

Различните видове дейности в организацията следва да бъдат координирани с изготвянето на планове за действие за бъдещи периоди. Във финансовото им изражение, тези детайлизирани планове за действие се наричат бюджети.

Бюджетирането е важен инструмент в процеса на планиране в организацията. Планирането, от своя страна, представлява *проектирането на определено желано бъдещо състояние и на конструирането на ефективни начини за постигането на това желано бъдещо състояние.* Обикновено **планирането се класифицира било като дългосрочно или краткосрочно**, като *дългосрочното засяга период по-дълъг от 1 год. (между 5 – 10 години).* Дългосрочното планиране се нарича стратегическо или корпоративно планиране. Дългосрочното планиране е *систематичен и формализиран процес, целта на който е да се насочи дейността и ресурсите на компанията към постигането на дългосрочни цели (т.е. такива, които да бъдат материализирани след повече от 1 год./респ. такива, които да бъдат валидни и действени за периоди по-дълги от 1 год.)*

Функцията на краткосрочното планиране е *да подпомогне компанията за концентриране на текущите и ресурси към постигане на дългосрочните цели, засяга период не по-дълъг от 1 година и е изцяло съобразено и борави с текущите възможности, човешки, физически и финансови ресурси, с които компанията разполага в момента.* Така или иначе, **състоянието на настоящите ресурси на компанията е до голяма степен следствие на качеството на проведената фирмена политика и изпълнението на дългосрочните и планове в миналото.**

Нека да проследим **как бюджетиранието се вписва в общата рамка на процеса по планиране, вземане на решения и контрол:**

- 1. Първата стъпка в този процес включва вземането на решение за целите на организацията:** *вземането на решение за целите на организацията е съществена предпоставка, за да може въобще да се осъществи процеса по планиране. Заетите във всички организации хора следва да имат достатъчно добро разбиране за това, какво организацията е призвана да постигне. Ето защо дългосрочното (стратегическото) планиране започва с определянето на целите, към постигането на които да бъдат насочени дейностите и ресурсите на компанията. Постигането на целите следва да бъде възможно да бъде измерено и целите да се превърнат в основен мотиватор за действията на хората, заети в организацията.*

Можем да различим 3 отделни нива цели, а именно: мисия на организацията; корпоративни цели и бизнес цели. Мисията на организацията посочва в общи аспекти основната цел и причините за съществуването на организацията, типа на нейните бизнеси и нуждите и/или клиентите, които тя цели да обслужва и задоволява. Корпоративните цели, в сравнение с мисията, са по-конкретни и описват определени състояния или резултати, които следва да бъдат постигнати в определен времеви период. Обикновено корпоративните цели са измерими и се изразяват в цифри, като например желана нетна печалба, ниво на приходите, възвръщаемост на вложения капитал, растеж, пазарен дял или някаква комбинация от всички. Обикновено корпоративните цели се формулират от членовете на съвета на директорите на компанията и се спускат надолу към висшия мениджмънт. Оттам те се разпреелят като цели по различните отдели на организацията и засягат продуктивния микс, пазарната сегментация, обслужването на клиентите и т.н. Бизнес целите и целите по дивизии, засягат отделните единици в организацията, като отдел или компания в рамките на холдингово дружество. Обикновено корпоративните цели се изработват за цялата организация и оттам се трансформират в цели за отделните и съставни части.

2. **Стъпка 2: Разработване на потенциални стратегии** - следващата стъпка в процеса на планиране е да се идентифицират кръг от възможни курсове на действие (стратегии) за постигане на формулираните от компанията цели. Теорията в областта на корпоративната стратегия настоява, че преди разработването на потенциалните стратегии е необходимо да се извърши стратегически анализ, целта на който е да се изясни текущата стратегическа ситуация на компанията, което следва да включва разбиране за състоянието на външната среда, настоящите позиции на компанията, нейните силни и слаби страни, възможностите и заплахите, които стоят пред нея.

След извършването на стратегическия анализ, следващата стъпка е да се идентифицират различни стратегии или начини за постигане на поставените цели, съобразявайки се с базовата стратегия на компанията (т.е. основата на която организацията ще се конкурира и ще създава стойност) и алтернативните посоки, в които организацията може да реши да поеме и да се развива.

Организацията трябва да определи базата – основата на която ще се развива и конкурира, за да постигне изключително представяне, превъзхождащо това на конкурентите (т.е. да определи базовата си стратегия, която ще следва). Целта тук е висшия мениджмънт на организацията да направи необходимото, за да вземе съзнателен избор за вида конкурентно предимство, което иска да придобие, развие и съхрани. Според Портър (1985), съществуват 3 базови стратегии, които всяка организация може да избере да следва:

2а. Стратегията на ценовото лидерство (Cost Leadership Strategy) – при която организацията се стреми да бъде най-евтино (изгодно) продаващата компания в

индустрията си и да привлече и задържи клиенти по този начин. При стратегията на ценовото лидерство, компанията предлага продуктите в тяхната базова форма, без особени „екстри“ и без нагаждане на продукта към предпочитанията на отделния клиент. При стратегията на ценовото лидерство се стига до ожесточена конкуренция между компаниите бореци се да бъдат ценови лидери в съответната индустрия, като същинско ценово лидерство се постига от една или максимум няколко компании.

2б. Стратегия на диференциацията/отличителността (Differentiation Strategy) – при която организацията търси да развие в своя бизнес модел, продукт, маркетингов подход, дистрибуционна система и т.н. (диференциацията може да засяга на практика всеки един от основните аспекти на бизнеса) някаква отличителна черта (или черти), които се ценят високо от пазарния сегмент и чрез които организацията може да диктува достатъчно висока цена, за да реализира превъзхождаща доходност. За разлика от стратегията на ценовото лидерство, при диференционната стратегия, компаниите – диференциатори в индустрията могат да бъдат много, стига да се запази уникалността на тяхното диференциционно предимство.

2в. Стратегия на фокуса (Focus Strategy) – при която организацията намира начин да се фокусира върху определена част от пазара (пазарен сегмент). Например, продуктът който фирмата маркетира може да бъде предназначен само за определена клиентска група, компанията може да се фокусира само върху определен сегмент от дадена продуктова линия или само върху определена географска територия. Организацията, които са избрали да прилагат стратегията на фокуса върху определени тесни пазарни сегменти и да изключат останалите пазарни сегменти, също следва да решат дали ще се конкурират за сегмента чрез ценово предимство (*Focused Cost Leadership Strategy*) или чрез диференциация (*Focused Differentiation Strategy*). Малките компании често следват много тясно фокусирани, или т.нар. нишови стратегии, като стават изключително тясно специализирани (и зависими) в посрещане нуждите на много малък (но все пак достатъчно атрактивен за тях) сегмент, като по този начин се подсигурират срещу конкурентните заплахи от големите организации.

По мнението на Портьър, която и да е организация търсеща да развие и съхрани устойчиво конкурентно предимство, трябва да избере само една базова конкурентна стратегия, която да следва (поне за всеки един от отделните си бизнеси), вместо да се опитва да бъде „всичко за всички“, което би я довело до това да не успее да приложи нито една от горепосочените стратегии (и да я постави в позицията „stuck in the middle“).

След като е избрала базова конкурентна стратегия която да следва, мениджмънтът на компанията трябва да избере и посоката, в която да поеме. Основните възможности са следните:

1. Да не прави нищо (в смисъл да не променя нищо)
 2. Да се изтегли от някои настоящи пазари или пазарни сегменти/да изостави някои продукти
 3. Да продава по-ефективно текущите си продукти на настоящите си пазари (пазарно насищане)
 4. Да продава текущите си продукти на нови пазари (разширяване на пазара)
 5. Да разработи нови продукти за продажба на настоящите си пазари (разширяване на продуктовата гама)
 6. Да разработи нови продукти за продажба на нови пазари (диверсификация)
3. **Стъпка 3: Оценка на вариантите за стратегия** - алтернативните стратегии, които са разработени, следва да бъдат оценени с използването на следните критерии:
1. **Адекватност на стратегията** – осигурява ли стратегията постигането на фирмените цели по ефективен начин? Съответства ли стратегията на изводите и посоките, до които е достигнато посредством стратегическия анализ? Например, отчита ли стратегията тенденциите в развитието на външната среда? Стратегията осигурява ли оползотворяването на фирмените силни страни и фирмените ресурси, като същевременно избягва слабостите и заплахите?
 2. **Ресурсна оценка на стратегията:** организацията разполага ли с необходимите ресурси, за да изпълни стратегията? Може ли изпълнението на стратегията да бъде финансирано? Ще постигне ли компанията маркетинговите си цели? Какви ще бъдат реакциите на конкурентите?
 3. **Приемливост на стратегията:** привлекателна ли е тази стратегия? Ще донесе ли достатъчно печалба? Приемлив ли е рискът, който стратегията ни носи?

Горепосочените критерии представляват една принципна рамка от общи критерии, по които стратегическите опции следва да бъдат оценявани. Тези критерии отсяват броя на стратегическите опции до такъв, който да бъде по-внимателно преценяван. Мениджмънтът следва да избере тези стратегии, които счита че имат най-висок потенциал за постигане на заложените фирмени цели.

4. **Стъпка 4: Избор на курс за действие (дългосрочна посока)** – след като мениджмънтът е избрал стратегията, която да следва за постигането на целите на компанията, той следва да създаде дългосрочни планове за приложението на избраната стратегия. Дългосрочният план е ангажимент на компанията за няколко години напред, за поддържане на определен курс на действие, с който да бъде приложена избраната стратегия и включващ предварителни цели и дейности, които да бъдат извършвани от организацията, заедно с приблизителна оценка на необходимите за всяка година ресурси за изпълнението на плана. Тъй-като дългосрочното планиране, представлявайки опит да се погледне в бъдещето за няколко години напред, съдържа в себе си голяма доза неустановеност и

несигурност, то подлежи на непрекъснато наблюдение, прецизиране и изменение в хода на изпълнението на дългосрочния план, в зависимост от реалното развитие на събитията.

5. **Стъпка 5: Изпълнение на дългосрочния план** – в същината си, бюджетирането се занимава с изпълнението на дългосрочния план в текущата година. Поради по-късия период на планиране (1 год.), бюджетите са по-прецизни и по-детайлизирани в сравнение с дългосрочните планове. Те са ясен изразител на това, какво се очаква да се постигне през текущата година (или през съответния бюджетен период), докато дългосрочните планове очертават по общо посоката, която мениджмънтът възнамерява да следва. Бюджетът не е нещо, което изниква от нищото всяка година – той се изработва в контекста на протичащия бизнес и се ръководи от вече взетите решения в процеса на дългосрочното планиране. Когато различните дейности се одобряват първоначално за включване в дългосрочния план, те се базират на несигурни преценки, които се простират за няколко години напред. Тези преценки и дейностите решени на тяхна база, следва да бъдат преразглеждани и коригирани в светлината на текущата станала известна информация. Този процес на преразглеждане и коригиране обикновено се извършва заедно с или преди процеса на годишното бюджетирание и може да има за последствие решения за сериозна промяна в съществуващите дейности или техни корекции в идващия бюджетен период (промени в дългосрочния план). Ето защо бюджетния процес не може да се разглежда като такъв касаещ само текущата година, а като неразделна част от процеса на дългосрочното планиране.
6. **Стъпки 6 и 7: Наблюдение на резултатите, измерване (съпоставка с плана) и вземане на корективни мерки** – това са фазите на контролния процес в бюджетирането и включват: наблюдението на резултатите; съпоставяне на постигнатото с планираните резултати и вземането на корективни мерки при наличие на значителни отклонения на постигнатите резултати от плана.

Мултифункционалната роля на бюджетите:

Бюджетите служат за много полезни цели, между които:

- Планиране на годишните дейности
- Координиране на различните части на организацията в техните дейности и подсиуряване на синхрона между тях
- Комуникиране на плановете между различните заинтересовани страни
- Мотивиране на мениджърите за постигане на организационните цели
- Контрол на протичащите дейности

- *Оценка на представянето на мениджърите*

Планиране:

Най-важните решения в плановия процес следва да са взети в процеса на изготвяне на дългосрочния план. *Бюджетния процес, от своя страна, води до разгръщане на тези планове в текущата година, тъй-като мениджърите са задължени да създават краткосрочни планове с цел изпълнението на дългосрочния план. При отсъствие на годишния бюджетен процес, натискът на всекидневните оперативни проблеми може да изкуши мениджърите да не отделят време за планиране на бъдещата дейност на компанията. Бюджетният процес подsigурява, че мениджърите ще планират бъдещите операции и това, че те вземат предвид как е възможно текущите условия да се променят в бъдеще и какви стъпки могат да се предвидят, за да се реагира на тези промени предварително. Този процес насърчава мениджърите да обмислят проблемите преди още да са възникнали и да минимизират вземането на прибързани решения на момента, които се базират на спешността, а не на внимателното обмисляне и преценка.*

Координация:

Бюджетът служи като инструмент, чрез който дейностите на различните части на организацията се синхронизират за изпълнението на общия план. *При липсата на насочване, мениджърите могат да вземат решения, за които мислят че са в най-добрия интерес на организацията, а това да не е така. Например, закупчикът може да прави големи поръчки, за да спечели отстъпки от цената; мениджърът производство пък е заинтересован да избягва големите складови наличности; счетоводителят пък е фокусиран върху отражението на решението върху паричната наличност на компанията. Една от целите на бюджетирането е да неутрализира тези различия и да ги впрегне за доброто на организацията като цяло, а не в полза на отделна нейна част. По този начин бюджетирането принуждава мениджърите да изследват връзките между собствения и останалите отдели в организацията, като се стремят да идентифицират и разрешават конфликтните точки.*

Комуникация:

За да функционира организацията ефективно, *трябва да съществуват ясни комуникационни правила, за да се подържат всички части на организацията достатъчно добре информирани за политиките, плановете и ограниченията, с които организацията ще се съобразява.* Всеки един от заетите в организацията следва да има ясна представа за ролята, която се очаква от него да изпълнява в постигането на резултатите, заложен в годишния бюджет. Комуникационния процес следва да подsigури, че **нужните хора са информирани и са поели отговорност за изпълнението на бюджета.** *Чрез бюджета, топ мениджмънтът комуникира и заявява своите очаквания към мениджърите от по-ниско ниво, така че всички членове на организацията да разбират тези очаквания и могат да координират действията си,*

за да ги изпълнят. Не просто бюджета сам по себе си подпомага комуникацията – много по-важна комуникация (в това число и на по-важна информация) се осъществява в процеса на изготвянето му.

Мотивация:

Бюджетът може да бъде използван като полезен инструмент за въздействие върху поведението на мениджърите и мотивирането им за това, да работят за постигането на фирмените цели. Бюджетът поставя един стандарт, който при наличните обстоятелства мениджмънтът може да бъде мотивиран да постигне. Но, *бюджетите могат и да навредят*, като стимулират неефективността и конфликтите между мениджърите. Но, *ако хората са участвали в подготовката на бюджета и ако той се използва като инструмент за подпомагане на мениджърите в тяхната работа за управление на поверените им отдели, той може да се превърне в силен мотивационен инструмент, който работи чрез поставянето на предизвикателства.* Обратно, *ако бюджетът се диктува отгоре и носи по-скоро заплахата, отколкото предизвикателство, той може да причини съпротива и повече да навреди, отколкото да помогне.*

Контрол:

Бюджетът подпомага мениджърите в управлението и контролирането на дейностите, за които те са отговорни. Като *сравняват нивото на реално разходваните средства с нивото, което е бюджетирано, мениджърите откриват кои разходи не съответстват на първоначалния план и следва да бъдат коригирани (било то в посока надолу или нагоре).* Този процес овластява мениджърите да управляват чрез т.нар. **мениджмънт на изключенията**, който насочва вниманието и усилията на мениджъра към отклоненията в плана и към откриването и поправянето на източниците им. Чрез изследването на причините за тези отклонения, мениджърите откриват областите на неефективност, за да бъдат предприети подходящите контролни мерки за регулиране на ситуацията.

Оценка на представянето:

Много често представянето и успешността на мениджърите се измерва чрез степента на изпълнение на бюджетите им. В някои компании съществуват *системи за бонуси и повишения на база показаните резултати в изпълнението на бюджета.* Ако пък мениджърът желае да оцени собственото си представяне, *бюджетът му предоставя обективен измерител и обективна информация за това как се е справил в постигането на целите, част от които той сам се е поставил.*

Конфликти между различните функции на бюджета:

Поради споменатите по-горе множество функции на бюджетите, тези функции може да изпаднат в конфликт една с друга. *Например, функциите на планиране и мотивация.* Съставянето на силни бюджети, със завишени показатели може да е

работещо за мотивирането на мениджърите за върхово представяне, но не изпълнява изискванията на функцията по планиране, за която е по-подходящо поставянето на реалистични и по-лесни за постигане цели. Конфликт също може да съществува и между функциите на планиране и оценката на преставянето, в случай на промяна на първоначалните обстоятелства, при които е бил съставен бюджета.

Бюджетен период:

Класическият подход при бюджетирането е съставянето на бюджета веднъж годишно, като бюджети се съставят от всеки мениджър на всеки един бюджетен център. *Така съставеният бюджет от своя страна е разделен на 12 месечни периода (или на 13 четириседмични периоди за контролни цели).* Така описаната подготовка на бюджета е обект на сериозни критики, като характеризира подготовката по този начин бюджет като твърде статичен и негъвкав, обвързващ компанията с 12 месечен ангажимент, което е рисково, тъй-като се базира на несигурни прогнози, направени във времето на изготвяне на бюджета.

Алтернативен подход, идващ да съобрази бюджета с настъпили промени в реалността, е *изготвянето на годишния бюджет на месечна база само за първото тримесечие и на база тримесечие за останалите 3 тримесечия (т.е. за останалите 9 месеца).* Тримесечните бюджети след това се разгръщат месец за месец в хода на годината. Например, през първото тримесечие се изготвят месечните бюджети за второто тримесечие, през второто тримесечие се изготвят месечните бюджети за третото тримесечие и т.н. *По този начин месечните бюджети е възможно да бъдат съобразени с настъпилите изменения в реалността, като общият бюджет за тримесечията също може да бъде преразгледан,* напр. през първото тримесечие можем да изменим бюджета за второто, с оглед нова информация, която ни е станала известна. *Нов бюджет за петото тримесечие също следва да бъде изготвен.* Този подход към бюджетирането е известен като **непрекъснато бюджетиране** и той *подсигурява, че винаги е налице 12 месечен бюджет, чрез прибавянето на едно тримесечие напред във времето (т.е. във всяко едно тримесечие се изпълнява бюджета за текущото тримесечие и се изготвя бюджета за следващото).* *Непрекъснатото бюджетиране подсигурява, че планирането няма да се извършва веднъж годишно с изготвянето на годишния бюджет и оттам нататък каквото и да се случва през годината, ние ще се придържаме към изготвения бюджет, а по-скоро че бюджетирането ще се превърне в непрекъснат процес, който непрестанно сравнява нашите планове с реалността и при нужда ги актуализира и коригира.* Това ще доведе и до поставянето на по-реалистични цели, тъй-като *бюджетите непрестанно ще бъдат наблюдавани и актуализирани.* Основното неудобство на непрекъснатото бюджетиране е че *то създава несигурност за мениджърите, тъй-като бюджетът непрестанно се актуализира и променя.*

Независимо дали бюджетите се изготвят на годишна или непрекъсната база, *важно е месечните или 4 седмичните бюджети да се използват за контролни цели.*

Процедура за изготвяне на бюджетите:

Важно е в компанията да бъде въведена подходяща административна процедура, която да подsigури гладкото и ефективно протичане на бюджетния процес. На практика, *бюджетната процедура се изготвя в синхрон с нуждите и изискванията на отделната организация, но главното правило е да се създадат правилата и процедурите за одобряване на бюджетите и да се подsigури, че нужния експертен състав е налице, за да подпомага мениджърите в изготвянето на техните бюджети.*

Бюджетния съвет на фирмата се състои от висшите мениджъри на компанията, които управляват основните сегменти на бизнеса. Основната задача на бюджетния съвет е да подsigури, че бюджетите се изготвят реалистично и че отделните бюджети са достатъчно добре координирани помежду си. **Счетоводният състав на фирмата обикновено подпомага мениджърите в изготвянето на техните бюджети,** като ги съветва за правилата при изготвянето, предоставя нужната за изготвянето счетоводна информация и съдейства на мениджърите да представят своите бюджети на бюджетния съвет навреме.

Бюджетен наръчник – обикновено се изготвя от счетоводния състав на фирмата и описва целите и процедурите, които следва да се съблюдават в бюджетния процес. Бюджетния наръчник следва да служи като надежден пътеводител на мениджърите, при изготвянето на техните бюджети. Наръчникът може да включва и графици за изготвянето на бюджетите и за представянето им на бюджетния съвет.

© “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.