

CURRENT ORGANIZATIONAL ASPECTS OF THE BUDGETING PROCESS IN BUSINESS ORGANIZATIONS

Abstract: The theoretical and practical aspects of budgeting in a business organization are directly related to the presentation, reporting, evaluation and control of the results of the activity. The functioning of an effective management information system for budgeting in business organizations aims to support management decision making. Automation of budgeting processes is a natural result of the rapidly evolving information systems and the growing needs of internal users of accounting information. Budgeting as a process is adaptable to optimally manage business processes in organizations.

Author information:

Rayna Petrova

PhD

Department of Economic Management,
Faculty of Economic, "St. Cyril and St. Methodius"
University of Veliko Tarnovo

✉ r_petrova@mail.bg

🌐 Bulgaria

Keywords:

budgeting, rationalization, automation,
business organizations

Въведение

Теоретико-практическите аспекти на бюджетирането в бизнес организацията са пряко свързани с представянето, отчитането, оценката и контрола върху резултатите от нейната дейност. Функционирането на ефективна управленска информационна система за бюджетиране в бизнес организациите има за цел подпомагане вземането на управленски решения. Автоматизирането на процесите по бюджетиране са естествен резултат от бързоразвиващите се информационни системи и нарастващите нужди на вътрешните потребители на счетоводна информация. Бюджетирането като процес подлежи на адаптиране с цел оптимално управление на бизнес процесите в икономическите единици.

Целта на настоящата статия е да се представят някои актуални организационни аспекти на процеса на бюджетиране, с цел справяне с предизвикателствата пред съвременните счетоводни системи в бизнес организациите.

Актуални проблеми при бюджетирането в бизнес организациите

В счетоводната литература¹ бюджетирането се определя като процес на събиране и интерпретиране на информацията, с оглед изготвяне на модели за осъществяване на бъдеща дейност. То представлява инструмент за оперативно управление на бизнес организацията, чрез който се извършва планиране и контрол на бъдещите финансови и икономически дейности, резултатите от които са формализирани от бюджетната система. Чрез бюджетирането се оценяват както резултатите от бъдещи действия, така и разходите за постигането им.

¹ Йонкова, Б., 2008: Управленско счетоводство, Ромина, С., с. 309.

Като информационна система за вътрешнофирмено планиране бюджетиранието² присъства във всяка ефективна система за управление на икономическата единица. То обхваща планиране, отчитане и контрол на разходите на бизнес организацията, а системата за бюджетиранието включва процесите на бюджетно планиране, управление на бюджета и финансов контрол.

Бюджетът е средство за управление и контрол върху разходите на ресурсите, балансиране на потока от средства, организиране на ефективна оценка на дейността на бизнес организацията, перспективи за развитие на бизнес линии и др.

Предвиждането на бъдещото развитие на организацията обхваща търсене на ефективни средства и инструменти за постигане на гъвкаво развитие. В тази връзка, при изготвяне на бюджетите се дава отговор на някои от следните въпроси:

- какви ползи ще извлече икономическата единица от очаквания просперитет на съответния сектор на икономиката;
- с какво поле на сигурност (гарантирано от размера на паричните постъпления) и репутация ще разполага в случаи на финансова криза или спад на продажбите;
- какво влияние ще окаже покачването на цените или тяхното намаление върху обема на продажбите на икономическата единица;
- ще остане ли непроменено търсенето на клиентите при еластичност на цените и доходите.

За разкриване на същностната характеристика на бюджетиранието е от значение неговото детерминиране както в управленската, така и в счетоводната система. М. Ламбовска³ изследва връзката между бюджетното управление и управленското счетоводство и представя съществуващите основни концепции в специализираната литература, а именно: бюджетното управление като елемент на управленското счетоводство; бюджетното управление като изцяло управленски процес; бюджетното управление като процес с интердисциплинарен характер.

Според Р. Антъни и други автори⁴ бюджетиранието има качеството на управленски и счетоводен процес. Като управленски процес то се изразява в създаването на норми и нормативи за разходите и в постигането чрез контрола на персонала отговорност за техния размер при извършването им. Като счетоводен процес бюджетиранието се свързва със създаването на организация за оперативно счетоводно отчитане на фактически извършените разходи, сравняването им с нормите и нормативите за тях, документиране на отклоненията и отчитане на ефектите за предприятието от тези отклонения.

Бюджетиранието като елемент на управленската дейност е инструмент за постигане на ефективност при управлението на разходите в стопанските единици. В процеса на планиране, управленското счетоводство има съществен принос при бюджетиранието. От една страна без участието на счетоводството не може да се постигне ефективност при управление на разходите, а от друга страна информационна база за бюджетиранието е счетоводството. Самата информация за планирането е една от функционалните области, изграждащи структурата на управленското счетоводство.

² Павлова, М., 2010: Управленско счетоводство (Оценка и анализ на дейността), „ЛБМ ИНВЕСТ“, В. Търново, с. 175.

³ Ламбовска, М., 2013: Бюджетно управление на стопанската организация, ИК-УНСС, с. 16.

⁴ Anthony, R., G. Welsch, J. Reece, 1985: Fundamentals of Management Accounting, Homewood, IRWIN Inc., p. 634; Кръстева-Христова, Р., 2003: Бюджетиранието в счетоводството – същностна характеристика, С., сп. Български счетоводител, бр. 20, с. 22.

Традиционно бюджетирането се основава на анализите на данни за изпълнението на бюджетите през минали отчетни периоди и продажбите се третират като основен лимитиращ фактор. Този подход може да се определи като консервативен, тъй като отчита в слаба степен влиянието на различните фактори на външната среда, като пазарни условия и др. Традиционното бюджетиране⁵ е ориентирано към наличните ресурси и персонал в бизнес организацията. При него бюджетните пера се изчисляват като процент от продажбите, определен на базата на средни величини. Като основен недостатък на подхода би могло да се посочи пропорционалното изменение на бюджетните величини спрямо изменението на обема продажби. Другите проблемни области при приложението на традиционното бюджетиране могат да бъдат систематизирани:

- липса на съпоставяне на приходите и разходите и установяване на финансов резултат на ниво отделен продукт или услуга;
- не съдействат пълноценно за осъществяване на ефективен контрол на разходите;
- неефективното третиране на непреките разходи и нерационалното проследяване на тяхната връзка с обема продукция, работа или услуги;
- в резултат на приложението им се създават условия за устойчив бюджетен дефицит и „неконтролируеми“ бюджети;
- водят до липса на обвързаност на отделните бюджети със стратегията на организацията;
- не се фокусират върху създаваните продукти и услуги и полезните ефекти от тях;
- насочени са към създаване на краткосрочни перспективи за организацията;
- създават се слаби стимули за ефикасност в организацията.

В бизнес организацията са приложими разнообразни съвременни подходи на бюджетиране⁶. От гледна точка на целите на икономическата единица, бюджетирането може да се приложи както за текущи, така и за инвестиционни цели.

При бюджетирането за текущи цели подлежат на дефиниране разходите, необходими за осигуряване на текущото функциониране на структурните звена на организацията:

- разходи, обусловени от поети задължения;
- разходи за заплащане на труда;
- разходи за придобиване на материали, съответстващи на вътрешните регламенти на бизнес организацията;
- разходи, произтичащи от изискванията на действащото законодателство.

Бюджетирането за инвестиционни цели в бизнес организацията е свързано с изпълнението на инвестиционните програми и включва дефиниране на разходите за осъществяване на общофункционални проекти, развитие на материалната и техническата инфраструктура на организацията, оптимизиране броя на персонала и др. Разходите за изпълнението на общофункционални проекти се включват в инвестиционния бюджет, ако са налице одобрени бизнес планове. Бюджетирането за инвестиционни цели се изразява в създаването на допълнителна система за дългосрочно планиране на ключови показатели за ефективност, обвързани с инвестиционната програма на бизнес организацията.

Организационни аспекти на процеса на бюджетиране в бизнес организацията

В много от съвременните бизнес организации се осъществява централизиране и автоматизиране на процесите на бюджетиране с помощта на платформи за online бюджетиране.

⁵ Incremental budgeting, Zero-based-budgeting и др.

⁶ Top-down, Bottom-up и др.

Целта на платформите за уеб-базирани анализи и бюджетиране е да подпомогнат вземането на оптимални управленски решения относно развитието на икономическата единица. Платформите дават възможност да се направят различни вариации по отношение на резултатите за дадена организация или нейно подразделение. Дава се възможност за сравнение на фактическите с плановите резултати на стопанската единица.

А. Крючков⁷ изтъква наличието на затруднение пред бизнес организациите по отношение на определянето дали създаденият бюджет е най-оптимален. За преодоляването му се предлага: подобряване на процедурите по подготовка на отделните бюджети в предприятията; предварително изключване на възможността за грешки, вместо коригиране на последствията от нерационални управленски решения.

При функционирането на online система за анализи и бюджетиране като част от приложния софтуер могат да се обобщят някои от изпълняваните функции, а именно:

- на основата на приложението на подходящи софтуерни продукти системата за анализи и бюджетиране може да участва в изграждането на единното информационно пространство в икономическата единица;
- планиране въз основа на данни за минали периоди, при залагане на различни равнища на обем на извършената работа, услуги и т.н.;
- автоматизиране на процеса на аналитична обработка на информация;
- извършване на корекции на данни от различни служители и тяхното автоматично отразяване в обобщените отчети на бизнес организацията;
- повишаване ефективността при работа с big data (големи масиви от данни);
- работа с отделни вариации на бюджети (при различна делова активност) и др.

Използването на софтуер за бюджетиране е в унисон с практиките на водещи бизнес организации⁸. Това дава възможност за валидиране на бюджетите спрямо корпоративно поставените цели, отразявайки динамиката в конкретния икономически сектор, а също така и при наличие на добра комуникация и осъществяване на контрол по отношение на очакванията на мениджмънта.

Проблемът с информационната база за бюджетиране се пресича с организационните проблеми⁹. Е. Марченко¹⁰ изтъква необходимостта да се преразгледат съществуващите във всяко предприятие форми за вътрешно планиране и отчетане, да се унифицират, да се оптимизира броят на тези формуляри, тяхното съдържание и правилата на работния процес. За опростяване и ускоряване на подготовката и контрола на основния бюджет на предприятието е необходимо да се стандартизира представянето на плановите и фактическите данни, което би позволило подобряване координацията на работата на съответните отдели в икономическата единица (финансово-счетоводен, производство, продажби, снабдяване).

Концептуалният дизайн на системата би следвало да предшества проучването на софтуерните алтернативи¹¹. Автоматизирането на процеса на бюджетиране също се предхожда

⁷ Крючков, А., 2006: Современные технологии бюджетирования, Журнал научных публикаций аспирантов и докторантов, 9/2006, ISSN 1991-3087, <http://jurnal.org/articles/2006/ekon5.html>.

⁸ В практиката са разработени и внедрени редица интегрирани решения за планиране в съвременния бизнес – IBM Planning Analytics, Oracle Corporation (Oracle Financial Analyzer) и др.

⁹ Марченко, Е., М., С., В., Михайленко, 2002: Постановка бюджетирования и процесс развития информационной системы управления производственным предприятием, <https://www.cfin.ru/management/practice/supremum2002/13.shtml>.

¹⁰ Пак там.

¹¹ Larry R. W., B. D. Clinton, 2014: The Conceptual Framework for Managerial Costing, Institute of Management Accountants, www.imanet.org/thought_leadership, p. 26.

от проучване на факторите на външната и вътрешната среда, направленията в развитието на дейностите и на цялостната управленска информационна система на бизнес организацията.

Практическият опит на редица специалисти формира становището¹², че автоматизирането на процесите на бюджетиране може да се извърши само след формулиране на методологичен компонент на системата. Освен това, ако системата за бюджетиране е новосъздадена, се препоръчва времеви интервал преди да се пристъпи към автоматизация на процесите. Целта е стабилизиране на процесите и доказване жизнеспособността на системата чрез практическото ѝ тестване.

От съществено значение във всеки конкретен случай е какви решения ще бъдат намерени във връзка с изграждането и функционирането на подсистемата на бюджетирането като важен елемент на ефективното управление в организациите.

Изграждането на гъвкава система от аналитични показатели и рационална система за планиране на ресурсите позволява моделиране на създаваната счетоводна информация с цел изработване на управленски решения за различни нива на делова активност, различни ситуации и др. Следователно координираното изграждане на система от бюджети за отделната икономическа единица и за нейните структурни звена би позволило анализиране на различни варианти на бюджети, които съответстват на различни нива на делова активност, пазарни условия и т.н. Приложението на принципа за интеграция по отношение на бюджетирането дава възможност за отразяване взаимодействието на единици от различни управленски равнища. Обвързването на дейността на всички равнища на планиране, от своя страна, дава възможност да се обхване бизнес организацията като цяло.

Целите, които се преследват от бизнес организациите в процеса на бюджетиране могат да бъдат формулирани в следните направления:

- постигане на по-голяма прецизност при определяне на производствените разходи;
- подпомагане формирането на конкурентни цени на продуктите и услугите и управление на техния асортимент;
- подпомагане управлението на производството;
- подобряване качеството на счетоводна информация;
- идентифициране на дейностите, които осигуряват добавена стойност и др.

Практическата реализация на процеса на бюджетиране в бизнес организацията би могла да се разгърне в определена последователност:

1) Дефиниране и координиране на структурните подразделения в организацията, чиито бюджети подлежат на изготвяне.

2) Установяване на йерархична структура на подразделенията в организацията за целите на бюджетирането.

3) Установяване на пътя, по който информацията ще се движи в рамките на организацията и разпределение на отговорностите за нейното изготвяне и представяне.

4) Характеризиране на всяка бюджетна статия и изготвяне на алгоритъм за нейното формиране.

5) Дефиниране на бюджетните показатели в зависимост от възприетия подход в процеса на бюджетиране.

6) Създаване на организация за съпоставяне на фактическите с бюджетните показатели и за документиране на възникналите отклонения.

¹² Заур, А., Е. Кубарева, 2006: Внедрение матричной системы бюджетирования, журнал „[Финансовый директор](https://www.cfin.ru/management/finance/budget/budgeting_matrix.shtml)” бр. 1, https://www.cfin.ru/management/finance/budget/budgeting_matrix.shtml

7) Конфигуриране на системата за бюджетиране така, че информацията от бюджетите да бъде предоставена под различна форма на потребителите от различните йерархични нива в зависимост от техните потребности.

8) Анализ на бизнес процесите и идентифициране на неефективните, които генерират допълнителни работни операции. Извършване на тяхната реорганизация и насочване към развитието на дейности, които създават потребителска стойност и съкращават работните операции.

9) Отчитане на ефектите от възникналите отклонения за организацията като цяло и за съответните подразделения чрез система за контрол на изпълнението на бюджетните показатели.

Заклучение

Рационализацията на процеса на бюджетиране стимулира усъвършенстването и оптимизирането на цялостната управленска информационна система на бизнес организацията чрез обвързване на бизнес функциите в интегрирана система (финанси, доставки, производство, продажби и т.н.) и чрез изработване на различни варианти на управленски решения на оперативното, тактическото и стратегическото ниво с помощта на информацията от бюджетната система в бизнес организацията като цяло и по отношение на нейните подразделения. Изследването на съвременната проблематика на стратегическото управленско счетоводство изисква задълбочен анализ на въпросите за връзката „стратегия – стратегическо управленско счетоводство”. В този контекст М. Павлова¹³ застъпва тезата, че управленското счетоводство действа като силен интегриращ език в процеса на свързване на стратегическите и оперативните цели на организацията.

Организацията на процеса на бюджетиране зависи от множество фактори на външната и вътрешната среда и от специфични ситуации и проблеми във конкретната организация. Рационализирането на процеса на бюджетиране се основава на изучаването на възможните направления в развитието на дейността и на цялостната управленска информационна система на бизнес организацията.

References:

1. Yonkova, B., 2008: Upravlenko schetovodstvo, Romina, Sofia.
2. Pavlova, M., 2010: Upravlenko schetovodstvo (Otsenka i analiz na deynostta), „LBM INVEST”, Veliko Tarnovo.
3. Lambovska, M., 2013: Byudzhethno upravlenie na stopanskata organizatsiya, IK-UNSS, s. 16.
4. Anthony, R., G. Welsch, J. Reece, 1985: Fundamentals of Management Accounting, Homewood, IRWIN Inc., p. 634.
5. Krusteva-Hristova, R., 2003: Byudzhethirano v schetovodstvoto – sushtnostna harakteristika, S., sp. Bulgarski schetovoditel, br. 20, s. 22.
6. Kryuchkov, A., 2006: Sovremennye tehnologii byudzhethirovaniya, Zhurnal nauynyh publikatsiy aspirantov I doktorantov, 9/2006, ISSN 1991-3087, <http://jurnal.org/articles/2006/ekon5.html>.
7. Marchenko, E., M., S., V., Mihaylenko, 2002: Postanovka byudzhethirovaniya i protses razvitiya informatsionnoy sistemy upravleniya proizvodstvennym predpriyatiem, <https://www.cfin.ru/management/practice/supremum2002/13.shtml>.
8. Larry, R. W., B. D. Clinton, 2014: The Conceptual Framework for Managerial Costing, Institute of Management Accountants, www.imanet.org/thought_leadership, p. 26.
9. Zaur, A., E. Kubareva, 2006: Vnedrenie matrichnoy sistemy byudzhethirovaniya, zhurnal „Finansovyy direktor” br. 1, https://www.cfin.ru/management/finance/budget/budgeting_matrix.shtml.
10. Pavlova, M., 2019: Strategicheskoto upravlenko schetovodstvo – systoyanie, problemi i perspektivi, sp. Sotsialno-ikonoomicheski analizi, Veliko Tarnovo, br.1.
11. <https://www.ibm.com/fi-en/products/planning-analytics>.

¹³ Павлова, М., 2019: Стратегическо управленско счетоводство – състояние, проблеми и перспективи, сп. Социално-икономически анализи, бр.1, с. 99-106.