

## СЪВРЕМЕННИ АСПЕКТИ НА БЮДЖЕТИРАНЕТО НА БЪДЕЩИ ФИНАНСОВИ ПОТОЦИ (ТЕОРЕТИЧНИ ПОДХОДИ И ЕМПИРИЧНО ИЗСЛЕДВАНЕ)

доц. д-р Сава Хр. Димов<sup>1</sup>  
Бургаски свободен университет

## CONTEMPORARY ASPECTS OF BUDGETING OF FUTURE FINANCIAL FLOWS (THEORETICAL APPROACHES AND EMPIRICAL RESEARCH)

Assoc. Prof. Sava Hristov Dimov, PhD  
Burgas Free University

*Abstract: The paper is divided into two parts - theoretical approaches and empirical research of the budgeting process. The budgeting process in the enterprise, the types of budget, the methods of budgeting, the approaches for compilation of the budget process and the methodology of budgeting are subject to analyses, comments and forecasts in the first part of the study. The second part emphasizes on the specific empirical research of the dynamics of the budget items in the sale of apartments, tourist and hotel services, spa services and management and maintenance services, connected with the operational and strategic company development.*

*Kew words: budgeting process, types of budget, methods of budgeting, operational and strategic company development.*

*Резюме: Научната студия е разделена на две части – теоретични подходи и конкретно емпирично изследване на бюджетния процес. Обект на коментари, анализи и прогнози в първата част са бюджетния процес в предприятието, видовете бюджети, методите на бюджетиране, подходите за съставяне на бюджетния процес и методологията на бюджетирането. Втората част акцентира на конкретните емпирични изследвания за динамиката на бюджетните пера при продажба на апартаменти, туристически и хотелиерски услуги, спа услуги и услуги по управление и поддръжка, свързани с оперативното и стратегическото развитие на фирмата.*

*Ключови думи: бюджетен процес, типове бюджети, бюджетни методи, оперативно и стратегическо развитие.*

### Въвеждаща част

Моделирането на бизнес поведение в пазарна среда осигурява постигане на цели, които ще осигурят гъвкаво присъствие на организационни форми и структури. Това аргументира и необходимостта от разработването на цялостна концепция за обособяването на определен тип модел от последователни бюджетни дейности.

---

<sup>1</sup> Авторът е преподавател в програмен съвет по Финанси и счетоводство на Бургаски свободен университет.

В рамките на този последователен процес от съществено значение е бюджетното управление на фирмата. То е част от общото управление, чрез което се постигат желаните резултати и се осигурява адаптивност към средата. Неговото ефективно прилагане е гарант за перспективното развитие на всяка икономическа структура.<sup>2</sup>

**Цел на разработката** е да се направи анализ на съществуващите бюджетни подходи и процедури, които предлагат интересен инструментариум за повишаване на маркетинговата ефективност.

**Актуалността на избраната тема** е продиктувана от:

✓ изготвянето на бюджет – не е нормативно определен акт, но е задължителна процедура, ако фирмата желае да взима ефективни и целенасочени управленски решения;

✓ бюджетирането – застъпено както при капиталовите инвестиции, така и при стратегическата, оперативната и основната дейност на фирмата.

Необходимо е да се подчертае, че ако по отношение на капиталовото бюджетирание има значителен брой разработени модели, в това число софтуерни и инженерингови модели, то при бюджетирането на приходите от дейността и очакваните финансови потоци разработките са значително по-малко. Причините за това са свързани с повишения интерес към капиталовото бюджетирание, необходимостта от професионални прогнози за състоянието на бъдещите финансовите потоци в условията на пазарна неопределеност и стопански хаос.

**Предмет на изследване** е процесът на изработване на бюджет в една туристическа фирма.

**Обект на изследване** са методологичните аспекти на изработването на бюджет на финансовите потоци във фирмата. За изпълнението на целта и предвид предмета на изследване, **научните задачи** са свързани с:

- разкриване на същността и методологичните аспекти на бюджета в съвременните предприятия и възможностите и проблемите при прилагането на бюджетния подход на управление с оглед на специфичните условия и изисквания на съвременната среда;

- изследване на наличните подходи, методи и процедури за изработване на бюджет и оценка на тяхната приложимост;

- анализ на модела за изготвяне на бюджет в реално туристическо предприятие от комплексен тип.

**Защитавана теза е, че един научно обоснован и адаптиран към пазарната ситуация бюджет на финансовите потоци ще разкрие нови възможности и ползи за икономическите единици, т.е. в условията на пазарното стопанство бюджетът е ефективен управленски и контролен инструмент.**

**Методологията на изследване** е свързана с анализ на литературни източници, финансово счетоводна обработка, наблюдение на практическите процедури и професионален опит в определена организация.

**Проблемът е разглеждан у нас и в чужбина многократно.** Водещи автори в това отношение са Адамов, В., А. Захариев, Ст. Проданов, Ангелова, М., Гълъбов, М., и Чиприянова, Г., а в чужбина - Pamela P. Peterson, Frank Fabozzi, Alan C. Shapiro, Clark John J., H. Kent Baker, Philip English, Robert W. Kolb и други.

<sup>2</sup> Drake, Pamela Peterson, Capital budgeting techniques, p.1// <http://educ.jmu.edu/~drakepp/principles/module6/capbudtech.pdf> (november 18, 2013)

## Част I. Научни виждания за бюджетирането и бюджетните процеси в предприятието

### 1.1. За същността и значението на бюджетния процес

Гъвкавото приспособяване на организационите бизнес структури към промените в пазарната среда е значим проблем от средата на XX век. В търсене на механизми за неговото разрешаване, „башата на стратегическия мениджмънт“<sup>3</sup> Игор Ансофф констатира, че «всяка промяна в средата ще доведе до адаптираща промяна в организацията, която може да засегне структурата, целите или други области, оразмеряващи нейната дейност.»<sup>4</sup>

Идеята за адаптиращата промяна, която се осъществява посредством стратегическото управление, се поддържа и от други автори, които я определят като „основна“. Самото „стратегическо управление трябва да може органично и последователно да приспособява организацията към променящата се обстановка във външната среда. Вземането на адекватни решения ще осигури оцеляване на организацията в дългосрочна перспектива, както и силни конкурентни позиции при постигане на определените цели.“<sup>5</sup>

Подходът на М. Чиприянов представя стратегическото управление като процес, в който стратегическото изследване е основна функция за неговото обслужване. Този процес е съставен от два компонента:

- формулиране на стратегията (Strategy Formulation Cycle), при който стратегическите изследвания подпомагат разработването на визията, мисията, стратегически анализ, изграждане на целева система и избиране на типа стратегия;
- осъществяване на стратегията (Strategy Implementation Cycle), при който стратегическите изследвания подпомагат внедряването, контролирането и регулирането.<sup>6</sup>

В този аспект, от съществено значение за просперитета на фирмата е процеса на бюджетиране на неговата дейност. Бюджетът е управленски инструмент, формулиран като стратегически план, основан на дългосрочните цели и конкретизиращ тяхното оперативно изпълнение. Според специалистите той представлява план за действие, обобщаващ ресурсите и усилията, необходими за реализиране на прогнозираните обеми продажби, разходните аспекти или други дейности, изразен в парични термини.<sup>7</sup>

Бюджетът се използва за вземане на решения по снабдяването, производството, паричните постъпления и по всички останали функционални области от дейността на фирмата. Процесът по бюджетирането на паричните потоци и прогнозите за продажбите във фирмата са взаимосвързани и взаимозависими инструменти за

<sup>3</sup> Христов, С. Мениджмънт и лидерство. Игор Ансофф - башата на стратегическия мениджмънт, <http://www.novavizia.com/7441.html> / (november 16, 2013)

<sup>4</sup> Николаева, В., 2012, Стратегическа ориентация в развитието на бизнес организацията, УИ ВСУ „Черноризец Храбър“, Варна, с. 10.

<sup>5</sup> Панова, М., и Т. Панов, 2010, Стратегическо управление, УИ „Св. Климент Охридски“, С., с. 33.

<sup>6</sup> Чиприянов, М., 2008, Методи за стратегически изследвания и решения, Абагар, Велико Търново, с. 23.

<sup>7</sup> Чиприянова, Г., 2013, Практико-приложни аспекти на счетоводното бюджетиране, „Бизнес управление“, №2, с. 61-82.

планиране, изискващи взаимодействие с останалите маркетингови, финансови и управленски дейности. Те трябва да бъдат обвързвани с останалите планове за развитие на фирмата, изготвени за всички функционални области от дейността в общ генерален план, който да координира тяхното изпълнение.

Изготвянето на бюджета преследва най-малко три основни цели: планиране, координиране и контрол. За да бъдат реализирани целите и задачите на фирмата е необходимо да се определят дейностите и да се изчислят свързаните с извършването им разходи. От тази гледна точка бюджетът представлява инструмент за планиране на печалбата, план за действие, изразен посредством финансови термини, осигуряващи основните насоки за постигането на целите. Обикновено периодът, за който се изработва бюджета е едногодишен, но е възможно да бъдат изготвени и бюджети за по-кратки периоди.<sup>8</sup>

Според Ангелова, М. един от най-важните бюджети във фирмата е бюджетът по продажбите. Постигането на синергетичен ефект между елементите на маркетинговия микс може да се осъществи само при прецизно координиране на бюджета на продажбите с тези по останалите негови елементи. Продажбите са елемент на промоционния микс и цялостният промоционен бюджет трябва да бъде съобразен с предвидените дейности и разходи в областта на продажбите. Прецизното съчетание на всички бюджети в областта на промоционния и маркетинговия микс ще осигури ефективно използване на ресурсите. Бюджетът осигурява изпълнението на финансови стандарти за оценка на реалното представяне и сравнение на отчетните с бюджетните величини. Положителните разлики показват възможности за бъдещо понижаване на прогнозните величини, докато отрицателните отразяват непредвидени разходи и изискват допълнителен анализ и корективни действия.<sup>9</sup>

Потребността от бюджетниране и планиране на бъдещето финансово развитие на фирмата изисква вниманието да се насочи в няколко направления. В тази връзка важно значение има определянето на общоикономическото значение на предвиждането. Крайната цел на фирмата е получаването на печалба, която да осигури оптимален и гъвкав икономически растеж, а собственикът на активите трябва да е убеден, че всички негови решения за бъдещата дейност зависят от този процент на печалбата.

Предвиждането на бъдещето развитие на фирмата означава да се изберат инструментите, с които се държи сметка за нормативните изисквания, на сложните очаквания за състоянието на пазара, цените, разходите, печалбите и другите пазарни компоненти. С други думи, предвиждането е търсене на ефиктивни средства и инструменти за постигането на гъвкаво развитие на фирмата. В тази насока, група учени<sup>10</sup> лансират тезата, че при изготвяне на бюджет се дава отговор на някои от следните въпроси:

- ♦ какво ще спечели фирмата от очаквания просперитет на отрасъла, към който се числи;

---

<sup>8</sup> Адамов, В., А. Захариев, Ст. Проданов, 2003, Бюджетно управление на фирмата, Абагар, Велико Търново, с. 18.

<sup>9</sup> Ангелова, М., 2004, Изработване на бюджет на продажбите в индустриални предприятия в България, Икономически изследвания, №1.

<sup>10</sup> Адамов, В., А. Захариев, Ст. Проданов, 2003, Бюджетно управление на фирмата, Абагар, Велико Търново, с. 18.

- ♦ с какво поле на сигурност (гарантирано от размера на паричните постъпления) и с какъв авторитет пред банките и пазара на капиталите ще разполага фирмата в случаи на финансова криза или вероятно проваляне на продажбите;

- ♦ какво влияние ще окаже покачането на цените или тяхното намаляване върху обема на продажбите като се имат предвид както търговския характер, така и икономическите принципи на функционирането на фирмата;

- ♦ ще остане ли непроменено търсенето на клиентите при еластичност на цените и доходите.

Необходимо е и да се знае до каква степен на оперативна техничност ще може да се задълбочи бюджетния анализ, до каква степен може да се разчита на екстраполацията на трендовете на официалната статистика. Това изисква уточняване на показателите за икономическо предвиждане, които са важна предпоставка на финансовото управление.

Според гореспоменатите учени „при разграничаване проблемите на производството и инвестициите, може да се открие връзка между тях на равнище бюджети”. Бюджетът на инвестициите е директно свързан с различните бюджети по производството, тъй като неговото реализиране изисква използването на съответна адаптация. Освен това, когато е налице избор между два типа разходи за инвестиции, методът за дисконтиране на паричния поток, който служи за анализиране на чистите парични потоци, изисква познаване на бюджета на производството. Този бюджет, който води до печеливш резултат е не само функция на организацията, но и нейно външно проявление. По такъв начин конюнктурното предвиждане става база на очакванията, позоваващи се на предвидимото развитие на съответната конюнктура.

По-нататъшното развитие на фирмата ще бъде на свой ред функция на тази национална или международна конюнктура. От това следва, че не могат да се използват само традиционни средства, а вземането на правилно решение за бъдещето означава да се намали полето на грешките.<sup>11</sup>

Цитираните автори са на мнение, че комбинационният анализ дава възможност променливите да нарастват непрекъснато, а броят на предвидените решения и възможните финансови резултати да става твърде голям. Следователно:

- ***една гъвкава политика, представена под формата на общ модел за управление трябва да бъде способна да се адаптира бързо към резките промени на пазарната конюнктура;***
- ***моделът за управление да бъде построен по такъв начин, че да дава възможност за модификация и промени в самото управление.***

Определянето на един пълен модел на предвиждане, включващ определени независими параметри позволява да се:

- ✓ стимулират ситуацията на бъдещето при нарастваща сложност;
- ✓ дава отговор в момента, в който се формулират управленските предвиждания;
- ✓ премества границите на несигурността, които фиксират бюджетното управление;
- ✓ прави трудно, почти невъзможно, предварителното определяне на вероятните резултати от управлението чрез традиционните методи.

---

<sup>11</sup> Адамов, В., А. Захариев, Ст. Проданов, 2003, Бюджетно управление на фирмата, Абагар, Велико Търново, с. 21-22.

За изготвяне на ефективен бюджет, който ще служи като управленски инструмент е необходимо наличието на качествена информация от счетоводните данни във фирмата. За Филипова, Ф. качеството на продукта и услугата „информация” се представят в следната таблица.

**Таблица 1. Същност на качествената информация за бюджета**

	<b>Съобразяване с техническите условия</b>	<b>Удовлетворяване очакванията на потребителя</b>
Качество на продукта „информация”	Смислена информация – смисленост Характеристиките на информацията отговарят на стандартите за точност, изчерпателност и липса на грешки. Базата данни с 99% точност и изчерпателност на информацията например дава високо качество за този квадрант.	Полезна информация – полезност Доставената информация отговаря на нуждите на потребителите – информационният продукт е полезен и съответства на нуждите на потребителите на информация. Ако потребителите се нуждаят от запас от информация, разпределена по местоположение по складовете, информационният продукт е от високо качество.
Качество на услугата „информация”	Надеждна информация - надеждност Процесът на превръщане на данните в информация отговаря на стандартите – гарантира процес, чрез който потребителите придобиват продукта, за да го използват. Например, ако получават редовно запаси от информация, техническите условия за информационния продукт са спазени.	Приложима информация – приложимост Процесът на превръщане на данните в информация надвишава нуждите на потребителя – потребителят може лесно да придобие и работи с информация, която добавя стойност към задачата. Следователно, потребителите трябва да могат да използват заявките за информация, за да си възвърнат информацията, необходима за ефективни решения.

*Източник: Филипова, Ф., 2013, Финансовото счетоводство и качеството на финансово-счетоводната информация, Наука и икономика, Варна, с. 279.*

Като конкретни проявления на качествените характеристики на висококачествената счетоводна отчетност цитирания автор посочва:

- своевременно отразяване на загубите;
- незаглаждане и неманипулиране на финансовия резултат.<sup>12</sup>

Изясняването на качеството на информацията във финансовите отчети изисква същността и да се анализира през призмата на широко приетите характеристики на публичната счетоводна информация като разбираемост (яснота), прозрачност, уместност, надеждност и сравнимост.

Цитираният автор прецизира четири основни характеристики на водещи страни (САЩ и Великобритания), които правят информацията във финансовите отчети полезна за потребителите, а именно:<sup>13</sup>

- разбираемост;
- релевантност (уместност);

<sup>12</sup> Филипова, Ф., 2012, Цит. произведение, с. 280-281.

<sup>13</sup> Пак там.

- надеждност, която обхваща пет качества на информацията като: честно представяне, приоритет на съдържанието над формата, неутралност, благоразумие, пълнота;
- сравнимост.

Изясняването на тези характеристики е от важно значение за измерването и оценяването на качеството на счетоводната информация. В преобладаващата част от счетоводните изследвания на Запад водеща роля се отдава на релевантността, надеждността и сравнимостта на счетоводната информация.

Качествените характеристики, приемани като полезни за потребителите, спомагат да се постигне крайната цел на финансовите отчети с общо предназначение – определяне на стойността на компанията и оценка на нейния кредитен риск. Посочените приоритети на счетоводната информация гарантира постигането на:

- ♦ прозрачност на информацията от дейността на предприятието;
- ♦ сравнимост на информацията в компанията между отделните отчетни периоди и спрямо други предприятия, прилагащи същата счетоводна база;
- ♦ пълно оповестяване на съществените факти, събития, предположения и преценки, което би помогнало на потребителите да вземат разумни решения.

Релевантността е важна характеристика на полезността на счетоводната информация, но при нейната оценка следва да се има предвид следните няколко аспекта:

- тя е субективна категория, която зависи от информационните нужди на различните потребители, от онова, което е уместно за акционерите, но не е уместно за данъчните власти. Следователно, еднаква уместност на информацията от финансовите отчети за всички заинтересовани лица е невъзможно да се постигне, тъй като в случая ще доминират интересите на собствениците и инвеститорите;
- тя често влиза в конфликт с други качества на счетоводната информация като точност и надеждност. Например справедливите оценки са по-точни в сравнение с историческата цена, но са по-малко надеждни, т.е. отсъжданията и преценките при изготвяне на счетоводната информация я правят по-уместна, но поради субективния елемент тя е по-малко надеждна;
- тя трябва да има предсказващ или прогнозиращ елемент, който ефективно да се използва.

Следователно, *ако счетоводството не представи пълна и качествена информация, то рискът от реализиране на загуби, не професионално планирани бюджетни дейности и управленски решения е достатъчно голям.*

### 1.2. Коментари относно типовете бюджети

Класифицирането на бюджетите се извършва въз основа на използваните подходи – традиционни бюджети, гъвкави бюджети, бюджети на нулевата база, бюджети по цели и задачи, по сравнение с конкурентите и основани на математически модели.

Традиционните бюджети (изчислявани като процент от продажбите) се основават на анализ на данни за изпълнението на бюджетите през минали отчетни периоди. Този подход е твърде консервативен и отчита в слаба степен влиянието на пазарните и на останалите фактори на външната среда. При него перата в бюджета се определят като процент от продажбите на базата на средни за отрасъла величини. Основен недостатък на традиционните бюджети е, че бюджетните величини се изменят в същата пропорция, в която се изменя и постигнатият обем на продажбите. Например, при намаляване на продажбите (загуба на пазарен дял) логично би било да се увеличат разходите за тях (бюджетните величини), така че да се предвидят ресурси за завоюване на позициите.

Гъвквите бюджети преодоляват недостатъците на традиционните. Трябва да се отбележи, че те се основават на разработването на стандартни разходи по пера (изчислени по данни за минало представяне или по експертни оценки) за алтернативни равнища на прогнозата за приходите. Този подход позволява непрекъснато наблюдение на финансовото представяне посредством стандартни разходни съотношения.

Бюджетите на нулева база „атакуват“ негативните фирмени практики да се иска повече от необходимото и да се извършват всички предвидени разходи, независимо дали са реално необходими. Тези практики произтичат от опасенията, че ако бъдат реализирани икономии, през следващия период бюджетните разходи ще бъдат намалени. По този начин в края на отчетния период се правят ненужни разходи, чиято единствена цел е да се изразходват всички предвидени в бюджета средства. За да противодействат на тези практики, бюджетите на нулева база не се основават на данните от минали периоди. На всяка от дейностите се определя приоритет от гледна точка на принос към постигане целите на фирмата като дейностите се ранжират. Наличните ресурси се разпределят според приоритетите на дейностите до изчерпването им. Подобен подход е подходящ при дейности с висока степен на гъвкавост като продажби, реклама и други маркетингови дейности, но не и при изработването на бюджети на основни производствени разходи, на работна сила и др. Изготвянето на бюджети на нулева база изисква значително време за подготовка и повече писмена работа.

Бюджетите по цели представляват логичен и разходно ефективен метод, при който ръководството определя и комуникира целите и задачите, за чието постигане се предвижда изчисляване на необходимите калкулации. Ефективността на този подход зависи от прецизността на преценките на ръководството.

Бюджети по сравнение с конкурентите се изработват на базата на предвиждания за това колко ще похарчат конкурентите. Основен недостатък, който се посочва от авторката, е че различията в промоционните и продажбените стратегии на фирмата и на нейните конкуренти би трябвало да се отразят в бюджетите, като се отчитат различията в целевите пазари, пазарните сегменти и в целите.<sup>14</sup>

Друг тип бюджети са тези, основани на математически модели. Моделите се разработват на базата на анализи на данни за минали отчетни периоди. Основното съображение тук е свързано с определяне на валидността и устойчивостта на разработения модел. Точността на бюджетите се повишава при ползването на множествена регресия, като в уравненията могат да залегнат променливи като брой и концентрация на потребителите, специфика и фрагментарност на поръчките, различия в потребителското поведение, сложност на продукта и т.н.

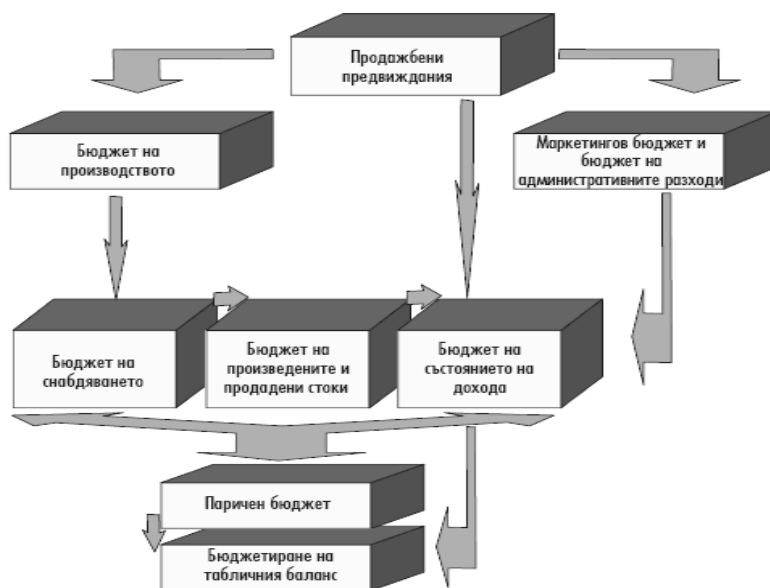
Според други автори<sup>15</sup>, принципно нещата опират до определянето на следните бюджети, от които всеки следващ произтича:

- бюджет на продажбите;
- бюджет на снабдяването;
- бюджет на производството;
- бюджет на инвестициите;
- бюджет на бързо ликвидните активи (кредити, вземания, депозити, чекове, валута, кредитни карти, пари в брой).

<sup>14</sup> Чиприянова, Г., 2013, Практико-приложни аспекти на счетоводното бюджетиране, Бизнес управление, №2, с. 61-82.

<sup>15</sup> Адамов, В., А. Захариев, Ст. Проданов, 2003, Бюджетно управление на фирмата, Абагар, Велико Търново, с. 45.

Посочва се, че единствено бюджетът на продажбите произтича от търговските изследвания и проучвания осъществени от специализираните служби на фирмата. Авторският колектив предлага следната схема и механизъм, посочени във фигура 1.



**Фигура 1. Видове бюджети във фирмата**

Съвкупността от тези бюджети формира генералния бюджет на фирмата. Това подразделяне като цяло съответства на двата критерия, обяснени по повод центровете на отговорността, включващи:

- ✓ критерия за свързващата ос;
- ✓ критерия за плановете на отговорността.

Тези критерии се смесват при характеризирането на различните бюджети. На базата на критерия за свързващата ос бюджетът на инвестициите е типичен център на отговорността. Свързващото звено тук е дългосрочният растеж на фирмата. Очевидно е, че в широка степен фирмата черпи от своето минало динамизма на бъдещето си. Що се отнася до планът на отговорността при него решението може да бъде взето само на равнище съвкупната дейност на фирмата, а именно чрез:

- познването на търговските перспективи и конюнктурните перспективи;
- определянето на точна оценка за действителния капацитет на производството;
- актуализирането на очакваните потоци от доходи, за да може да се направи евентуално избор между допълнителните инвестиции и вземането на участие в едно външно предприятие;
- оценяването на бъдещите потребности от квалифицирана работна ръка.

### 1.3. Анализ на методите за бюджетиране

За авторския колектив Адамов, В., А. Захариев и Ст. Проданов „съществуват два основни подхода за разработване на новия бюджет на стопанския субект – корективен и рационалистичен.”

Корективният подход представлява използването бюджета за предходната година като база на новия бюджет, а при базисния бюджет се налагат корекции (в посока увеличение или намаление) в съответствие с актуалните бюджетни цели. Като цяло при следването на този подход доминира отчитането на потребностите на отделните звена и проекти. Двата производни на подхода модели (на екстраполацията и на финансовото планиране) се считат за традиционни модели за реализация на бюджетния процес.

В съответствие с правилата на рационалистичният подход вниманието се насочва не толкова към бюджетната база, а по скоро към текущите ресурси, цели и потребности. Този подход съобразява нуждите с ресурсите на фирмата и дава добра гъвкавост при вземането на бюджетното решение.

Във връзка с технологията за реализация на бюджетните процедури могат да се приложат и двата основни подхода, в рамките на които се разработват и четири основни бюджетни модела, показани на авторската фигура.<sup>16</sup>



Фигура 2. Съвременни подходи за съставяне на бюджетни модели

Авторите посочват следните няколко недостатъка на екстраполационния модел.<sup>17</sup>

Първо, ограниченото изследване на базисния бюджет, който формира крайния бюджет за следващата финансова година. Дадените разходи, одобрени за финансиране за всяка следваща година ще фигурират като база за разработване на новия бюджет, което не отговора на динамичната среда за гъвкавост и концентрира определен консерватизъм;

<sup>16</sup> Адамов, В., А. Захариев, Ст. Проданов, 2003, Бюджетно управление на фирмата, Абагар, Велико Търново, с. 45-48.

<sup>17</sup> Пак там.

Второ, насоченост към бюджетните звена, с които са свързани бюджетните процедури, определящи интересите на самото бюджетно звено. Отбелязва се, че то приоритетно обезпечава собственото си съществуване и едва след това се акцентира на реалните пазарни потребности;

Трето, игнорирането на реалния ефект от предлаганите разходи и вметване в рамките на бюджетните лимити. Счита се, че е налице пряка връзка между бюджетните разходи и резултатите от дейността на бюджетните звена. Тя отразява положението, че не винаги увеличението на бюджетните разходи се съпровожда с увеличение на фирмените продажби;

Четвърто, краткосрочен характер, който пренебрегва дългосрочните приоритети и капиталовите инвестиционни проекти;

Пето, надценяване на бюджетните разходни оценки.

Следователно, *екстраполационният модел не съдържа в себе си механизъм за оптимално планиране на разходите, защото той отчита нарастване на разходите като обем, съпроводено с намаляване на тяхната ефективност.*

Според други автори, методите се основават на два подхода на изграждане – „отгоре-надолу” (декомпозиране на информацията) и „отдолу-нагоре” (интегриране на информацията). При бюджета на продажбите, то подходът „отгоре-надолу” включва следните пет етапа:<sup>18</sup>

- прогнозиране на общите икономически условия (БВП, индекси на потребление и на цени на едро, основен лихвен процент, равнище на безработица, държавни разходи);
- прогнозиране на пазарен потенциал на сектора и за конкретна продуктова категория;
- определяне на сегашния пазарен дял на фирмата и вероятността да го задържи от гледна точка интензивността на конкуренция;
- прогноза за продажбите на продукта;
- ползване на прогнозата за продажби за оперативно планиране и изработване на бюджети.

Подходът „отгоре-надолу” намира широко приложение при работа на пазари на потребителски стоки. Проблемите при прилагането му са свързани с прецизността на определяне на корелацията на ползваните променливи, с акуратността на допусканията, че действията на наблюдаваните взаимовръзки ще останат непроменени и в бъдеще.

Подходът „отдолу-нагоре” се движи в противоположна посока. При него прогнозирането започва с определяне на очакванията на персонала по продажбите за развитие на бъдещата ситуация и с изследвания на намеренията за потребление. Получените резултати се интегрират в цялостна прогноза, провеждат се телефонни интервюта и анкети по пощата или се ползват други количествени методи на пазарни проучвания.

Тъй като в специализираната литература не съществува авторов консенсус кой от двата подхода е по-добър, повечето компании използват и двата едновременно, за да се гарантира висока достоверност на бюджетите за прогнозите на продажбите. Има и тенденция към нарастване на употребата на математически ме-

---

<sup>18</sup> Ангелова, М., 2004, Изработване на бюджет на продажбите в индустриални предприятия в България, Икономически изследвания, брой №1.

тоди, основани на анализ на множество прецизни оценки. Увеличава се и прилагането на специализиран софтуер, поради достъпността на техническите средства за обработване на информация при по-ниски разходи и време за обработка. Наблюдава се и нарастващо внимание към макроикономическите световни събития и стремежът към прогнозиране на неконтролируеми фактори на външната пазарна среда.

Една съвременна възможност за автоматизирано обработване на счетоводната информация, успоредно с конкретни възможности за планиране, прогнозиране, бюджетирание и анализиране е програмната система ERP (Enterprise Resource Planning).

Добрите практики на опцията „Бюджети на конкретен продукт – Microsoft Dynamics NAV” биха могли да се концентрират върху следното:

Първо, програмата дава възможност всеки запис за бюджет да се сравнява с осчетоводен запис. Бюджетите не са обвързани със счетоводна сметка. Нивото може да бъде счетоводна сметка, но това не е задължително;

Второ, програмата позволява за всеки бюджет да се укажат до четири нива на аналитичност в допълнение към две основни нива. Шестте нива могат да се филтрират в прозореца за бюджетите, за да покажат съответните суми по желание на потребителя. При промяна на четирите нива на аналитичност записите за бюджет се актуализират. Нивата на аналитичност се указват отделно за всеки потребител;

Трето, прозорецът Бюджет се отваря от меню „Управление на финанси, Счетоводство, Бюджети”. Указва се името на бюджета, върху който се работи, и нивата на аналитичност, включени към него. Тъй като четирите нива са специфични за всеки един бюджет, за различните бюджети се използват различни нива на аналитичност;

Четвърто, избира се коефициент на закръгляне, който системата ще използва при закръгляването на стойностите. Освен това съществува възможност за избор на бюджетно ниво на аналитичност като филтър и по този начин стойностите да се изчисляват само на база съответното ниво;

Пето, програмата показва като заглавия на колоните описателните имена за стойностите и счетоводните сметки вместо съответните кодове, което позволява полесното идентифициране на информацията в съответния прозорец. Например, ако в поле „Наименование на бюджет” се въведе годината за годишния бюджет, се показват обобщени бюджетни суми по всяка счетоводна сметка (например 60101 Разходи за горива и смазочни материали, 60102 Канцеларски материали, 60103 Ел. енергия, 60104 Вода и т.н.) за различни периоди от време; или пък в същото поле се укаже име – се показва общата сума за съответния бюджет.

Записи за бюджет със суми за различни комбинации от нива на аналитичност се създават като се използват всички нива на аналитичност. За целта се извършва промяна на филтъра за всяка комбинация или ръчното въвеждане на записи за различни комбинации. Препоръчително е за създаването на по-големи бюджети с много нива и бюджетната структура да бъде експортирана в програмния продукт Excel като там да се въведат данните. Excel се използва за промяна и добавки в съществуващ вече бюджет, без да е необходим достъп до базата от данни на програмата. Възможно е създаването на нови бюджети според експортираните стойности от старите бюджети и действителните суми от експортиран генератор справки. Завършеният бюджет се импортира обратно в програмата. По този начин се създава нов или се променя вече съществуващ бюджет;

Шесто, програмата позволява създаване на неограничен брой бюджетни версии и моделиране на бюджетите. Многофункционалността ѝ се изразява във възможността за контрол на потока от данни в процеса бюджетирание, използване на

балансиран бюджет, анализ на бюджети на база реални данни и контрол по изпълнението на бюджетите, респ. вземане на решения за въздействие при наличие на негативни отклонения.<sup>19</sup>

От изложението по-горе следва, *че система Enterprise Resource Planning ефективно подпомага предприятията в областта на финансовото планиране, планиране на ресурсите и прогнозиране. Тя предлага по-добър положителен ефект, тъй като се игнорират грешки и неточности, гарантира се точността на прогнозираните стойности. Това е солидна предимство за изготвяните гъвкави и стабилни бюджети с качествена и прогнозируема информация.*

#### 1.4. Етапи и фази на бюджетния процес в предприятието

За да се гарантира системност, устойчивост и прецизност на дейностите по изработването на съответния бюджет е необходимо фирмата да разработи, внедри и следи за прецизното спазване на процедурите по неговото съставяне. Те включват последователност от действия по събиране, съхранение, обобщаване, анализиране и обработване на информация, изготвяне на тази основа на прогнози и на съответен набор от документи за комплектуването на цялостен бюджет.

Всяка фирма в зависимост от сектора, в който оперира, от спецификата на външната и вътрешната среда изготвя подобни процедури, които обхващат преглед и анализ на ситуацията. Извършва се на основата на анализ на отклоненията при изпълнението на предходния бюджет. Представяне на нови продукти или услуги, промени в маркетинговия микс, очаквани промени във факторите на външната среда, които ще се случат през бюджетирания период трябва да бъдат своевременно отчетени.

Основни пера за анализ могат да бъдат: заплати, директни разходи за продажби, комисионни и бонуси, социални пакети, консумативи и канцеларски материали, промоционни материали, реклама и други.

Определянето на целевите равнища на продажбите и на пазарния дял може да бъде извършено на основата на: размер на преките разходи, изменение в пределния променлив принос, целеви принос, прогноза за продажби в отрасъла и т.н.

Общата рамка на стратегическо планиране, в която се разполага бюджетът определя ключовите области на информационно захранване, предоставящи основата за разработването му.

Корпоративната стратегия определя сектора, в който фирмата оперира, основния стратегически избор, ключовите направления за реализиране на конкурентни предимства, генералните цели на фирмата. Маркетинговата стратегия прецизира тези решения по елементи на маркетинговия микс и ги конкретизира по функция продажби. Маркетинговото планиране осигурява прогнозните данни, които залягат в бюджета.

Ключов елемент е прогнозирането на продажбите, тъй като той заема централна позиция в маркетинга и е от определящо значение за планирането на производството, финансите и други области на корпоративната стратегия. Посредством прогнозирането на продажбите се постигат следните по-важни резултати:<sup>20</sup>

<sup>19</sup> Microsoft Dynamics NAV, 2008, Intelligent systems Bulgaria, Счетоводство, с. 39-47.

<sup>20</sup> Гълъбов, М., 2010, Бюджетиране на приходите от продажби на продукция, пълните разходи и печалбата от продажби на продукция, Данъчна практика, брой №3, с. 28-30.

- определя се пазара и се анализира неговия потенциал;
- формира се корпоративната стратегия;
- поставя се основата за изработване на ефективни маркетингови стратегии, програми и бюджети по продукти;
- подпомага се прецизирането на стратегическите решения по елементи на маркетинговия микс;
- определя се основата на всички решения в областта на продажбите – квоти, персонал, програми на продажбите;
- поставя се началото на изработването на бюджети по функционални области.

Прецизното прогнозиране на продажбите обуславя качеството на стратегическото и маркетинговото планиране и обратно некоректното прогнозиране има негативно отражение върху всички функционални области от дейността на фирмата.

След като се вземе решение за това кой подход на изработване на бюджет да се ползва, се пристъпва към осигуряването на изходните информационни данни за неговото прилагането.

Според Гълъбов, М. основа за този процес е изработването на прогноза по продажбите. Тя определя възможните за достигане равнища на продажбите – общо и по видове продукти, услуги, пазари и пазарни сегменти. Изготвянето ѝ започва с избор на подход и метод на прогнозиране. Характерните особености на пазарите предполагат ползването първостепенно на подход „отдолу-нагоре“ за изработване на прогноза по продажбите, поради силната връзка производител-потребител, позволяваща на персонала по продажбите да формира прецизна представа за потребностите на ключовите клиенти.<sup>21</sup>

В случаите, когато стратегическото и маркетинговото планиране и управлението на фирмата са добре развити, е препоръчително инкорпорирането (поглъщане)<sup>22</sup> на елементи на подхода „отгоре-надолу“. Избраният подход на прогнозиране определя и избора на метод за прогнозиране на продажбите. Според Ангелова, М. подходът „отдолу-нагоре“ е свързан с използването на качествени методи на прогнозиране – прогнози на персонала по продажбите и проучване на потребителските намерения, докато подходът „отгоре-надолу“ – с възприемането на количествени методи, които да трансформират информацията, знанието и опита в прецизна прогноза.<sup>23</sup>

Спецификата на съвременните пазари предполага висока точност при използването на прогнози за продажбите, проучване на потребителските намерения и избор на адекватни методи. Това извежда на преден план като най-подходящо използвани корелационния, регресионен анализ и многовариантните сценарии. От авторова гледна точка, процедурата преминава през следните няколко етапа:<sup>24</sup>

първи етап – преценка на целевите равнища на продажбите и на пазарния дял от гледна точка на вътрешните възможности на фирмата;

<sup>21</sup> Пак там.

<sup>22</sup> <http://lpsy.ru/inkorporirovanie,-pogloschenie>

<sup>23</sup> Ангелова, М., 2004, Изработване на бюджет на продажбите в индустриални предприятия в България, Икономически изследвания, брой №1.

<sup>24</sup> Пак там.

втори етап – комуникиране на целите и задачите в областта на продажбите и определяне на относителните им приоритети;

трети етап – идентифициране на специфични маркетингови възможности и проблеми, изискващи предвиждането на съответни ресурси в бюджета;

четвърти етап – разпределяне на ресурсите и усилията на фирмата по конкретни зони, потребители, продукти;

пети етап – ревизия на първоначалните версии от гледна точка на тяхната реалистичност;

шести етап – изготвяне на презентация на бюджета за представяне пред висшия мениджмънт;

седми етап – изпълнение на бюджета и периодично осигуряване на обратна информация, която да позволи своевременното предприемане на корективни действия.

Бюджетът трябва да оценява и влиянието на възприетата програма на продажбите върху рентабилността, съответствието ѝ с целите за развитие на продукта, услугата от гледна точка на фазата от жизнения цикъл, в която той се намира, както и на цялостно оптимизиране на продуктовото портфолио. В този смисъл изработването на бюджет на потоците може да се представи като последователност от решения, интегрирани в цялостния процес на стратегическо планиране.

Важен етап е вземането на решение по бюджета на предприятието. В окончателен вариант това се прави от собствениците. Според Каменов, К. параметрите на решението могат да бъдат:<sup>25</sup>

- задължителни, т.е. онази част от него, която има характер на постоянен компонент и не би следвало да се променя или е невъзможна нейната промяна в процеса на изпълнение на решението, свързано с бюджета. За всеки конкретен бюджет, задължителните параметри са точно определени;

- променящите се, т.е. динамичния компонент на решението, който позволява процесът на изпълнението на бюджета да се съобрази с особеностите на пазарната среда. Гъвкавостта позволява чрез променящите се параметри да се дава възможност за позитивна реакция съобразно конкретните потребности и интереси.

Практиката показва, че някои от слабостите при вземането на управленски решения, свързани с бюджета се концентрират върху крайностите. При прекалената чувствителност може да се окаже, че от замисъла на първоначалното решение нищо не е останало, докато прекалената централизация се превръща в стремеж за диктат в управлението. Затова Каменов, К. подчертава, че „тесни места” могат да се открият по цялата верига, свързана с решението „бюджет – вземане на решение (предшествано от технологията за изработване) – изпълнение”.

В крайна сметка, може да се посочи, че:

***Първо, изработването на реалистичен и прогнозируем бюджет на фирмата е твърде сериозна, отговорна и професионално значима дейност, която високо е оценена от редица автори на съвременната икономическа теория. Това е значим и много важен управленски инструмент за постигане на фирмените цели и стратегии;***

<sup>25</sup> Каменов, К., 2007, Управленски процес и мениджърско поведение, Стопански свят, с. 89

Второ, *бюджетните процедури започват с подготовката на проектбюджета и завършват с контрола на неговото изпълнение. В основата на финансовата политика на всеки стопански субект стои подготовката на бюджета. Философията на бюджетната процедура е подчинена на общи принципи, етапи и процедури, валидни за различните икономически школи и стопански субекти;*

Трето, *бюджетите са в основата на цялостния процес на стратегическо планиране, тъй като обуславят едновременно производствените и маркетинговите разходи и приходите от продажби. Ефективният бюджет на продажбите е залог за прецизността на стратегическото планиране, ключов фактор за успешно формиране и реализиране на печелившия бизнес стратегия.*

## Част II. Бюджетиране на бъдещи финансови потоци (емпирично изследване в туристически комплекс)

### 2.1. Отговорни лица и процес на бюджетиране

За изготвянето на бюджета по продажбите счетоводният персонал на комплекса използва информация от сметка „Приходи от продажби на услуги” от предходния отчетен период. Въз основа на нея и (съвместно със служителите от отдел „Продажби” на фирмата) на базата на реализираните количества услуги по отделни видове за предходния отчетен период, отчитайки промени в цените през предстоящия период, той представя в структуриран вид данни за потенциалния обем продажби в натурално изражение, прогнозната продажна цена и плановите приходи от продажби по месеци за бъдещия отчетен период. За определяне приходите от продажби се използва и следният формулен апарат:

$$S_{\text{прод}} = \sum Q_j \times Ц \quad \text{Формула (1)}$$

където:

$Q_j$  – потенциален обем за реализация на услугите на фирмата;

$Ц$  – прогнозни цени.

Този бюджет има важно значение за предприятието. Той определя перспективите за развитието му, визуализирайки в количествено отношение потенциалния обем услуги, които ще бъдат реализирани през предстоящия период. Явява се база за изчисляване на показателите за паричните постъпления по бюджета за паричния поток.

В изследвания обект се използва гъвкава ценова политика, като се предлагат различни цени за отделните хотелиерски активи. Цените са свързани с пакетните услуги, евентуалните отстъпки за редовни клиенти, покупка чрез партньори и други. За периода 2010-2012 г. бюджетната прогноза за приходите от нощувки или хотелиерската дейност са представени на следните две последователни таблици (за заетост на леглова база и приходи от продажби на леглова база).

**Таблица 2. Бюджетиране на приходи от нощувки/ хотелиерска дейност – определяне на заетостта на леглова база**

Месец	Дни	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.
		брой нощувки	брой нощувки	брой нощувки	Заетост в %	Заетост в %	Заетост в %
Януари	31	2 945	3 100	3 720	0%	0%	0%
Февруари	28	2 660	2 800	3 360	0%	0%	0%
Март	31	2 945	3 100	3 720	0%	5%	10%
Април	30	2 850	3 000	3 600	10%	10%	20%
Май	31	2 945	3 100	3 720	30%	35%	35%
Юни	30	2 850	3 000	3 600	50%	40%	50%
Юли	31	2 945	3 100	3 720	90%	90%	90%
Август	31	2 945	3 100	3 720	90%	90%	90%
Септември	30	2 850	3 000	3 600	45%	40%	40%
Октомври	31	2 945	3 100	3 720	5%	15%	15%
Ноември	30	2 850	3 000	3 600	0%	0%	0%
Декември	31	2 945	3 100	3 720	0%	0%	0%
Всичко	365	34 675	36 500	43 800	26%	27%	29%

**Таблица 3. Бюджетиране на приходи от нощувки / хотелиерска дейност – определяне на приходи от продажби на легловата база**

Месец	Дни	2010 г.					
		прогнозна заетост по стаи	прогнозна заетост по гости	нощувки			
Януари	31	0	0	0	x	x	x
Февруари	28	0	0	0	x	x	x
Март	31	0	0	0	x	x	x
Април	30	285	656	34 086	x	x	x
Май	31	884	2 032	72 382	x	x	x
Юни	30	1 425	3 278	148 176	x	x	x
Юли	31	2 651	6 096	445 019	x	x	x
Август	31	2 651	6 096	445 019	x	x	x
Септември	30	1 283	2 950	133 358	x	x	x
Октомври	31	147	339	12 064	x	x	x
Ноември	30	0	0	0	x	x	x
Декември	31	0	0	0	x	x	x
Всичко	365	9 324	21 446	1 290 103			

Месец	Дни	2011 г.			2012 г.		
		прогнозна заетост по стаи	прогнозна заетост по гости	Нощувки	Прогнозна заетост по стаи	Прогнозна заетост по гости	Нощувки
Януари	31	0	0	0	0	0	0
Февруари	28	0	0	0	0	0	0
Март	31	155	357	18 538	372	856	44 491
Април	30	300	690	35 880	720	1 656	86 112
Май	31	1 085	2 496	88 890	1 302	2 995	106 668
Юни	30	1 200	2 760	124 780	1 800	4 140	187 169
Юли	31	2 790	6 417	468 441	3 348	7 700	438 923
Август	31	2 790	6 417	468 441	3 348	7 700	562 129
Септември	30	1 200	2 760	124 780	1 440	3 312	149 736
Октомври	31	465	1 070	38 096	558	1 283	45 715
Ноември	30	0	0	0	0	0	0
Декември	31	0	0	0	0	0	0
Всичко	365	9 985	22 966	1 367 845	12 888	29 642	1 620 942

Фирмата предлага и кухненска продукция, което е предпоставка за изготвяне на бюджет и за приходи от това направление. На база информацията от сметка „Продукция” и сметка „Приходи от продажби на кухненска продукция” за миналия отчетен период и въз основа на вече изготвения бюджет „Продажби”, счетоводният персонал попълва цифрови данни в бюджета: по видове продукция за следващия отчетен период.

Потенциалният обем на производството се изчислява както следва:

$$Q_{\text{ПРОГН}} = Q_{\text{ПРОД}} + Z_{\text{ГП, кр}} = Q_{\text{ПОТР}} - Z_{\text{ГП, нач}} \quad (2)$$

където:

$Q_{\text{ПРОГН}}$  – прогнозен обем на производството за даден период;

$Q_{\text{ПРОД}}$  – прогнозен обем на продажбите;

$Q_{\text{ПОТР}}$  – обща потребност от готова продукция за периода;

$Z_{\text{ГП, кр}}$  – запас от готова продукция в края на периода;

$Z_{\text{ГП, нач}}$  – запас от готова продукция в началото на периода.

Следващият етап от работата включва изработването на бюджет „Преки разходи за материали”. Счетоводният персонал се основава изцяло на плановата информация за предлагането на отделните услуги и производството по отделни видове продукция и информацията от преките разходи, набрани по разходна норма за единица материал. Използва се следният алгоритъм за изчисляване:

$$R_{\text{материали}} = \sum \sum Q_j \times P_{\text{Нij}} \times \text{Ц}_{\text{Mi}} \quad (3)$$

**където:**

$R_{nij}$  – разходна норма, преки материали от  $i$ -тия вид за единица продукция от  $j$ -тия вид;

$C_{mi}$  – цена на материала от  $l$ -тия вид;

$i = 1, 2, \dots, n$  видове материали.

Бюджетът в готов вид съдържа необходимата информация не само по отношение на потребното количество материали, но и дава възможност да се прогнозира сумата, с която предприятието трябва да разполага през различните месеци на предстоящия отчетен период, за да бъдат посрещнати потенциалните доставки на материали.

С не по-малко значение за ръководството в практиката на предприятията е бюджет „Разходи за персонала”. Бюджетът се разработва по видове услуги, които предприятието оказва въз основа на бюджет „Производство”, нормите за разход на труд, общите човекочасове и разценката за един човекочас. Счетоводният персонал изчислява осигуровките, които са за сметка на работодателя.

Този бюджет съдържа прогнозна сума на трудовите разходи за производство на услугите на фирмата за предстоящия отчетен период. Имайки предвид разпоредбите на Международен счетоводен стандарт 2 Материални запаси (МСС 2) по отношение разходите за преработка, обект на бюджетиране от счетоводния персонал могат да бъдат не само преките разходи, но и непреките общо производствени разходи. В случая е подходящо да се изготвят два отделни бюджета за непреките общо производствени разходи – за постоянните и за променливите общо производствени разходи. Биха могли да се използват различни форми на тези два оперативни бюджета. Счетоводният персонал сам решава какви показатели да се включат във всеки конкретен проектобюджет (обем производство, норматив за променливите разходи, амортизации и други) съобразно нуждите си от информация.

## 2.2. Вземане на бюджетни решения

В окончателен вариант, вземането на решения за бюджетите и разпределението на средствата в предприятието принадлежи на висшия мениджърски екип като се отчитат следните фактори:

- перспективите и рисковете в бъдещите периоди;
- установяват се спецификите и свойствата на предлаганите продукти и услуги;
- прави се оценка на това до каква степен са идентифицирани и проучени възможните информационни източници;
- проучват се и се анализират възможните алтернативи;
- решенията се взимат и на база избор на съответните контрагенти през бъдещата година.

В бюджетния отчет за приходите и разходите (отчет за всеобхватния доход) и бюджетния счетоводен баланс (отчет за финансовото състояние) счетоводният персонал има за задача да извърши математически изчисления за предстоящия отчетен период на база данните от предходния отчетен период и бюджетния фактор. Формата, структурата и съдържанието на компонентите от финансовия отчет се изготвят в съответствие с постановките на счетоводен стандарт 1 Представяне на финансови отчети. Цели се структурирано представяне на информацията за финансовото състояние, резултатите от дейността и паричните потоци на предприятието за пред-

стоящия отчетен период като: активи, пасиви, собствен капитал, приходи, разходи и парични потоци. Съблюдавайки регламентите на стандарта, счетоводният персонал изготвя бюджетния отчет за приходите и разходите и бюджетния счетоводен баланс, отчитайки следните няколко моменти:

Първо, бюджетният финансов отчет трябва да представя вярно и честно имущественото и финансовото състояние на предприятието, финансовия резултат, промените в паричните потоци и в собствения капитал за бъдещия отчетен период;

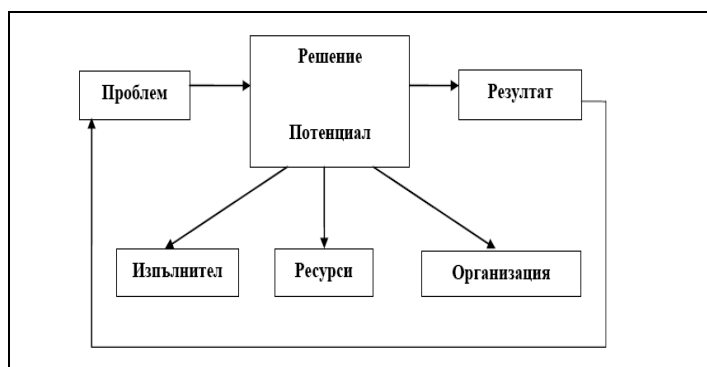
Второ, всяка съществена статия в бюджетния финансов отчет се представя отделно, а обединяване на суми по статии с подобен характер се допуска, когато сумите са несъществени или обединяването е направено с цел постигане на по-голяма яснота;

Трето, в бюджетния отчет за приходите и разходите, бюджетния счетоводен баланс и бюджетния отчет за паричните потоци се представя съответната сравнителна информация за предстоящия отчетен период по отношение на всеки раздел, група и статия в тях;

Четвърто, бюджетният финансов отчет се изготвя в хиляди левове за период от една календарна година;

Пето, ветото управленско решение по отношение на бюджета със съдържаща се в него потенциал е образно казано разположено между проблема и очаквания резултат.

Нагледно това може да се представи чрез фигура 3.



Фигура 3. Особенности при вземане на бюджетно решение

В основната дейност на предприятието, а и в останалите социални програми, осъществяването на всяка една дейност е свързана с поемането на определен риск, източниците на който не могат да бъдат изброени изчерпателно. Освен това той се проявява в най-различни случаи. За многообразието и честотата на проявите му, както и за влиянието, което оказва върху финансовото и имущественото състояние на предприятието, е необходимо да се създаде необходимата информация,<sup>26</sup> или

<sup>26</sup> Данчева, Р., 2013, Рискът като част от професията на счетоводителят, Бизнес управление, брой 3, с. 23-40.

рискова информационна база. При това, счетоводния риск е вероятност, при която предвид промяна в законодателството, липсата на достатъчно етика или професионализъм в счетоводния апарат или поради други причини предприятието може да реализира съществени и негативни отклонения, свързани с първоначално планирания бюджет и съответно да претърпи загуби и щети. Те могат да се изразяват както в глоби, така и в загуба на имидж. Последното ще рефлектира върху финансово състояние на предприятието, отношенията му с други предприятия, предлагане на качествен туристически продукт, влошаване на имиджа пред данъчните органи и кредиторите и други.

Според Данчева, Р. под професионален риск на счетоводителя може да се разбира „възникване на вероятностни събития, свързани с неговата професионална дейност, в това число и свързани с изготвянето на бюджет и предвиждане на бъдещото развитие на приходите на предприятието и планиране на разходите.“<sup>27</sup> Към професионалните рискове на счетоводителя се включват:

- ♦ рискът на бизнес средата;
- ♦ гражданскоправния риск;
- ♦ данъчния риск;
- ♦ рискът от неправилна организация на системата за вътрешен контрол и ненадежно (или неправилно) отчитане на факти от стопанския живот на предприятието;
- ♦ рискът от намаляване нивото на професионалните компетенции на счетоводителя поради постоянно променящите се бизнес условия и законодателство.

С първостепенно значение са рискът от неподходяща организация на вътрешния контрол и ненадежно отчитане на факти от стопанския живот, както и намаляване на професионалните компетенции. С второстепенно значение са бизнес средата, гражданскоправният риск и данъчният риск.

### **2.3. Етапи на бюджетирането на финансовите потоци в предприятието**

Бюджетните процедури започват с подготовката на проектобюджета и завършват с контрола на неговото изпълнение. Етапите на бюджетирането във фирмата са:

Първо, установяването на очакваните равнища на дохода (приходите);

Второ, планирането на ресурсите за покриване на разходите. То е свързано с едно сравнение между обезпечаването с ресурси в бюджета и изискваните разходи от отделните отдели и звена на фирмата;

Трето, разрешаване на разходите, което се свързва с разпределянето на бюджетните ресурси между тези проекти, дейности и звена, които са изрично посочени в бюджета. Съществува изискване бюджета да се изразходва само за дейности и само от звена, които са изрично посочени в бюджета. Това поражда необходимостта годишният бюджет да приеме вида на профилиран и детайлизиран документ, в рамките на който съвкупните бюджетни разходи се разделят на разходи за заплати, социални осигуровки, консумативи, транспорт и т.н.;

Четвърто, контрол върху осъществяването на бюджетните разходи. Той може да бъде както превантивен, посредством ясна регламентация на разпоредителите с бюджетни средства, така и последващ. Последващият контрол във фирмата се осъществява от специализираните органи за вътрешно фирмен контрол.

---

<sup>27</sup> Пак там.

Характерно е, че освен посочените цели, успешната реализация на бюджетния процес изисква съобразяването и с ролята, която играят самите мениджъри в различните структурни звена. Това предполага обръщане на сериозно внимание на връзката мотивация на мениджърите – изпълнение на целите на финансовото планиране.

#### 2.4. Контрол и отчитане на бюджетния процес във фирмата

Важен фактор за постоянното усъвършенстване на системата за изработване на бюджета е стриктния, професионален контрол и добрите практики по изпълнението му, възможността за нанасянето на текущи корекции по него. Това може да бъде извършено, като в таблиците, изграждащи бюджета на продажбите, се нанесат показателите за бюджет и изпълнение за текущия и за предходния периоди. По този начин се осигурява едновременното сравняване на реални и бюджетни величини и на данни за изпълнението на бюджета от минали периоди. Това позволява при значими отклонения да се направи преценка дали те се дължат на действието на ново появили се влияния на факторите на външната среда, или са резултат от проявлението на тенденции, развивали се и през минали отчетни периоди, които са пропуснати при изработването на бюджета.

Освен реалното изпълнение на бюджета е необходимо текущо да се оценява и ефективността на изпълнение на функциите по продажбите като прираст на продажбите, реализиран за единица разход. Въпросите за контрола на изпълнението на бюджета на продажбите са неизменно свързани с анализа на продажбите.

Ефективността на изпълнение на бюджета на продажбите и на осъществяване на функциите по продажбите може да бъде оценена и посредством система от показатели на основата на приноса. Те почиват върху постоянните разходи за дейността и печалбата от дейността. Определянето на тези показатели позволява да се прецени възможността на предприятието да покрие общите си разходи и да реализира печалба, да се определи критичният обем на продажбите, да се преценят алтернативните изменения на обема на продажбите и на продажната цена. Решението за това какви показатели да бъдат използвани зависи от възприетата от предприятието политика на анализи и отчитане.

Системата на бюджетния контрол в анализираното предприятие е свързана с:

- избор на бюджетни цели и развитие на бюджетна политика и бюджетни приоритети;
- планиране бъдещото разпределение на ресурсите и подготовката на бюджетите;
- контрол по изпълнението на бюджета.

При бюджетния контрол се осъществява съвкупност от операции, свързани с публикуване на бюджетите, отчитане на постигнатите резултати, извършване на сравнения и разкриване на отклоненията, както и изследването на регистрираните отклонения и разработката на решения за разкритите проблеми. По този начин формулираните операции формират технологичният компонент от системата за бюджетен контрол.

В това отношение могат да бъдат развити следните важни критерии за извеждане на основните разновидности и техники за осъществяване на бюджетен контрол:

**критерий 1.** В зависимост от времето за осъществяване на операциите контролът е:

- ✓ превантивен;
- ✓ последващ.

**критерий 2.** Според равнището, на което се осъществява контролът може да бъде:

- ✓ контрол на фирмените звена;
- ✓ контрол на стопанския субект като цяло.

**критерий 3.** Според обектът, който се контролира може да се разграничи контрол по:

- ✓ генерирането на приходи;
- ✓ оптималното изразходване на фирмените разходи, като този контрол може да се конкретизира на контрол по разходите за труд, консумативи, променливи режийни, фиксирани режийни разходи и др.

Определянето на действително реализираните приходи и разходи в рамките на бюджетното звено позволява да се пристъпи към втория етап от процедурата на бюджетния контрол – извършване на сравнения между прогнозни и действително реализирани разходи/ приходи и разкриване на отклоненията. Сравненията се осъществяват както по обеми на реализираните приходи и разходи така и по тяхното времево разположение. След идентификацията на отклоненията могат да се осъществяват действия по тяхното изследване. Във връзка с това важно значение имат:

Първо, изследването на регистрираните отклонения. Обикновено констатираните изменения изискват осъществяването на внимателен анализ с цел формирането на две основни групи отклонения:

- отклонения с контролируем характер;
- отклонения с неконтролируем характер.

Второ, изработването на решения за разкритите проблеми.

Изработването на решения за разкритите проблеми е съществен въпрос. Във връзка с това, когато са налице проблеми с неконтролируем характер (систематичен риск), тогава разумните действия трябва да се търсят в насока проучване на този тип проблеми с цел бъдещо усъвършенстване на процедурите по планиране и подготовка на бюджетите. Когато обаче са налице проблеми и отклонения с контролируем характер (несистематичен риск) е необходимо в рамките на звеното или отдела да се осъществи комплекс от операции по изследване и в крайна сметка управление на факторите, предизвикващи тези отклонения от предварително формулираните бюджетни стойности. На базата на направените по този начин анализи могат да се изготвят съответни препоръки и доклади, които в последствие да изиграят ролята на съпътстващи и подпомагащи подготовката на новия бюджет документи. Освен това, чрез тези доклади е възможно да се постигне определено усъвършенстване на плановата процедура и в останалите фирмени звена и отдели.

## **2.5. Анализ на бюджета по обобщени групи за периода 2010-2012 г.**

Изследването предприятие извършва няколко вида дейности, което налага формирането на бюджети по отделни отчетни групи. Тук ще се представи анализ на предпоставките и факторите, които влияят върху бюджетите на отделните дейности, както и ще се представи анализ на планирания бюджет по отделни дейности за периода 2010-2012 г.

При продажбата на недвижими имоти, прогнозата за тази дейност е в резултат на изследване на счетоводни данни за предходни периоди и обстоятелства свързани с прогнозираните бъдещи приходи. Важен показател за определяне на бюджетните пера са сключените договори с чуждестранни агенти за продажба на собствени апартаменти, като нарастването за 2010 г. е с 15%. В същото време се отчита и спа-

да на цената на кв.м за пазар на недвижими имоти на региона, в който дружеството развива дейността си – общо за посочения период е приблизително 14 %.

При бюджетирането се отчитат разходите за покриване на ипотеките и лихвите към отпуснатите инвестиционни средства от банковите институции. Фактор са и цената на ипотеката в минал период и прогнозите за нейната цена, съобразена с клаузите по договорите, процентите за вариране на лихвения процент спрямо прогнозите за развитие на банковия пазар. За годините 2010, 2011, 2012 г., се отчита намаление на общия лихвен процент по кредитите на дружеството.

Отношение към бюджетния процес имат и договореностите за покриване на таксите по сделките, като съотношенията между разходи за дружеството и контрагента са следните: за сметка на дружеството в предходен период (2009 г.) – 34% за купувачи – 66% и решения за бъдещи такива (2010-2012 г.) – 21% към 79%.

Друг фактор, който се взема предвид е обема на продажби чрез външни агенти и собствени продажби спрямо разхода за комисионните при посредничество, като за отделните години, цифрите за продажби чрез собствени и външни агенти са следните:

- За 2010 г.: за външни агенти – 72%, собствени агенти 28%;
- За 2011 г.: за външни агенти – 74%, собствени агенти 26%;
- За 2012 г.: за външни агенти – 77%, собствени агенти 23%.

Бюджетът при продажби на апартаменти е представен на таблица 4.

**Таблица 4. Динамика на бюджетните пера при продажба на апартаменти**

Показатели	2010 г.	2011 г.	2012 г.
Брутни приходи в лв.	1100000	870000	911244
Разходи в лв.	908000	675250	656090
Нетен приход в лв.	192000	194750	255154
Процент от общите нетни приходи за годината	24%	23%	22%
Относителна промяна	2011 г. спрямо 2010 г.	2012 г. спрямо 2011 г.	
Брутни приходи в лв.	79.00	104.74	x
Разходи в лв.	74.37	97.17	x
Нетен приход в лв.	101.43	131.02	x
Процент от общите нетни приходи за годината	95.84	95.65	x
Абсолютна промяна	2011 спрямо 2010	2012 спрямо 2011	x
Брутни приходи в лв.	-730000	41244	x
Разходи в лв.	-232750	-19160	x
Нетен приход в лв.	2750	60404	x
Процент от общите нетни приходи за годината	-0.01	-0.01	x

Както е видно, при дейността продажба на апартаменти, през 2011 г. е планиран съществен ръст по отношение на приходите от продажби. Това определя и много високо относително изменение на тези приходи спрямо предходната година. През 2012 г., спрямо предходната, темпът се „успокоява”, което се дължи на конюнктурата, инвестиционната политика на предприятието и всичко това позволява планиране на бюджетен прираст на приходите в много по-малък процент.

Основния параметър за прогноза на приходите от хотелски услуги се базира на сключените договори с туроператори. Факторите, които оказват влияние са следните:

Първо, какви са туроператорите? – български или чуждестранни, както и размерът на търговската отстъпка за различните контрагенти от базовата цена. За пример през 2010 г. е отчетено прогнозно увеличение на ранни записвания спрямо предходна година. Това означава, че в договорите с туроператорите е предвиден по-голям контингент на заетост за туроператорите, но цената на нощувка за ранни записвания е с 5% допълнително по-ниска от предварително приетата отстъпка за цялостно опериране на помещенията за дадения период. В резултат, за 2010 г. се формира бъдеща по ниска цена на помещения спрямо предходна година с 5%, но имаме увеличение на количеството продадени пакети с приблизително 12%;

Второ, отражение върху бюджетираните приходи от хотелска дейност имат и количествата на сключените договори със собствениците на апартаменти в комплекса за отдаване под наем за туристическа дейност;

Трето, влияние върху бюджетните пера оказват размера и вида на рентата (гарантирана или негарантирана), която ще се изплаща на собственика, отдал помещението си за опериране от дружеството.

Всички тези компоненти влияят върху крайната цена на предлаганата хотелска услуга. За сезон 2012 г. има увеличение в брой сключени договори за отдаване на помещения под наем на дружеството с 10%.

Основен компонент на бюджетните пера и тяхното съставяне в направление туристически услуги е също така прогнозата за себестойността на нощувката. Отчитат се прогнозните цени за консумативи, комунални разходи и разходи за материали, които за 2012 г. са в прогноза за намаляване на цената с 5% и увеличение на количеството спрямо сключени договори с туроператори от 12%. Увеличени са разходите за цена на труда с общо 10%. Приходите от допълнителните услуги се влияе пряко от прогнозната обща заетост на комплекса за 2010, 2011 и 2012 години. Приходите от изхранване се влияят пряко от прогнозната обща заетост за комплекса за посочения период 2010-2012 г.

**Таблица 5. Динамика на бюджетните пера при продажба на туристически и хотелиерски услуги**

Показатели	2010 г.	2011 г.	2012 г.
Брутни приходи в лв.	2230648	2443290	2848542
Разходи в лв.	1816064	1986049	2187461
Нетен приход в лв.	414584	457241	661081
Процент от общите нетни приходи за годината	52%	54%	57%
Относителна промяна	2011 спрямо 2010	2012 спрямо 2011	x
Брутни приходи в лв.	109.53	118.56	x
Разходи в лв.	109.36	110.14	x
Нетен приход в лв.	110.29	144.58	x
Процент от общите нетни приходи за годината	103.85	105.56	x
Абсолютна промяна	2011 спрямо 2010	2012 спрямо 2011	
Брутни приходи в лв.	212642	405152	x
Разходи в лв.	169985	201412	x
Нетен приход в лв.	42657	203840	x
Процент от общите нетни приходи за годината	0.02	0.03	x

Важен параметър за прогноза на приходите от спа услуги е бъдещата заетост на хотелската част и привличането на индивидуални и външни клиенти, желаещи да ползват само този вид услуги. Влияние оказват ангажиментите по сключен договор за франчайзинг за ползване на известна международна търговска марка. Бюджетните приходи от продажби и разходите за използването на определени продукти с търговската марка за различните спа процедури са посочени на таблица 6.

**Таблица 6. Динамика на бюджетните пера при продажба на спа услуги**

Показатели	2010 г.	2011 г.	2012 г.
Брутни приходи в лв.	386790	408630	351220
Разходи в лв.	299090	307021	212045
Нетен приход в лв.	87700	101609	139175
Процент от общите нетни приходи за годината	11%	12%	12%
Относителна промяна	2011 спрямо 2010	2012 спрямо 2011	x
Брутни приходи в лв.	105.64	86.00	x
Разходи в лв.	102.65	70.00	x
Нетен приход в лв.	115.86	136.97	x
Процент от общите нетни приходи за годината	109.09	100.00	x
Абсолютна промяна	2011 спрямо 2010	2012 спрямо 2011	
Брутни приходи в лв.	21840	-57410	x
Разходи в лв.	7931	-94976	x
Нетен приход в лв.	13909	37566	x
Процент от общите нетни приходи за годината	0.01	0	x

При продажба на собствени имоти, собствениците сключват договори с управляващата компания за поддръжка. Таксата за поддръжка на имотите в комплекса се определя на база осъществяваните дейности описани подробно в договорите. Веднъж годишно се свиква общо събрание на собствениците, като на него се представят общи финансови отчети и прогнозни бюджети за следващи периоди. Приходите от такса поддръжка се прогнозира на база общата квадратура на комплекса по гласуваната на общо събрание на собствениците такса за кв.м. Дължимите суми за всеки собственик се разпределят според квадратурата на неговото имущество. Разходите за поддръжка се прогнозира на база счетоводни данни от минали периоди и очаквания за промяна в структурата и величината на разходите.

Със сключване на договорите за управление и поддръжка, дружеството се задължава към собствениците да предостави чрез разпределяне от общите за комплекса комунални услуги и ползване на топла вода – произвеждана в курортно апартаментния комплекс. При бюджетирането, съществено значение оказва прогнозата за общата събираемост на такса поддръжка и комунални разходи за периода. За посочения период 2010-2012 г. събираемостта като процентна величина намалява.

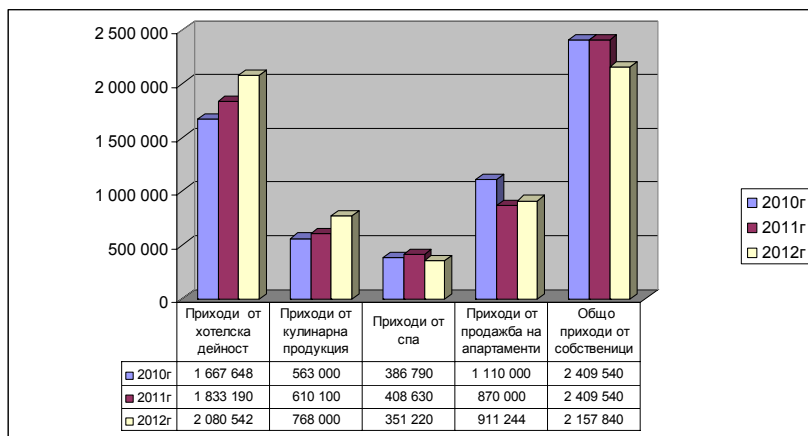
**Таблица 7. Динамика на бюджетните пера при продажба на услуги по управление и поддръжка**

Показатели	2010 г.	2011 г.	2012 г.
Брутни приходи в лв.	2409540	2409540	2157840
Разходи в лв.	2305894	2316398	2053459
Нетен приход в лв.	103646	93142	104381
Процент от общите нетни приходи за годината	13%	11%	9%
Относителна промяна	2011 спрямо 2010	2012 спрямо 2011	x
Брутни приходи в лв.	100.00	89.56	x
Разходи в лв.	100.45	88.65	x
Нетен приход в лв.	99.55	112.07	x
Процент от общите нетни приходи за годината	84.62	81.82	x
Абсолютна промяна	2011 спрямо 2010	2012 спрямо 2011	
Брутни приходи в лв.	0.00	-251700	x
Разходи в лв.	10504	-262939	x
Нетен приход в лв.	-10504	11239	x
Процент от общите нетни приходи за годината	-0.02	-0.02	x

От посочения емпиричен материал могат да се направят следните по-важни изводи:

- *следенето на тенденциите за всяка една дейност отделно предупреждава мениджмънта за нуждата от промени, пренастройка в прогнозите и развитието на всяко перо от общата дейност на дружество;*
- *в резултат на правилното бюджетиране по отделни сектори се увеличава общия нетен приход за предприятието.*

Динамиката на прогнозираните приходи за всяка една дейност през посочения период е представена на фигура 4.



Фигура 4. Бюджетираны приходи по различни направления за периода 2010-2012 г.

Както е показано на графическите изображения, с най-съществено значение са приходите от собствениците на имоти, както и приходите от хотелиерска дейност. Разбира се, не следва да се подценяват и останалите приходи в компанията, но някои от тях, като например приходите от спа-услуги имат по-скоро поддържащ характер, отколкото основен характер за генериране на финансов резултат на фирмата.

#### Заклучителна част

Практическите изводи и препоръки към ръководещия мениджърски екип биха могли да се обобщят в следните няколко посоки:

**Първо.** Изготвянето на отделните бюджети в практиката на анализирания туристическа фирма не е нито формалност, нито самоцел. Стремелът е към създаването на точна, надеждна, ценна и полезна информация, отразяваща стопанската дейност на предприятието за бъдещия отчетен период и към отчитането на резултати. Бюджетирането осигурява база за системен контрол, намиращ израз най-вече в прогнозиране размера на разходите за следващия отчетен период и осъществяването на предварителен, текущ и последващ контрол над разходите;

**Второ.** Изработването на оперативните и финансовите бюджети е приоритет на счетоводния персонал в предприятието. На база информацията от счетоводните сметки от миналия отчетен период, информацията от годишния финансов отчет за миналия отчетен период и други оригинални източници на данни, проверени и документирани в определена хронологическа последователност, се пристъпва към изчисляването на прогнозните данни. Първо се изготвя бюджет „Продажби”, след него – бюджет „Продукция”. Те са основополагащи, тъй като проектират бъдещото развитие на предприятието. Едва тогава се пристъпва към съставянето на бюджет „Производство”, бюджет „Разход на материали” и т.н.;

**Трето.** *Бюджетът е важен инструмент на стратегическото планиране за постигане на оптимално разпределение на ресурсите с оглед постигането на възприетите цели и реализацията на устойчиви конкурентни предимства в дейността на фирмата. Бюджетът на продажбите е в основата на системата от бюджети, тъй като балансира очакваните приходи с разходите и ресурсите, необходими за постигането им. Той е от голяма важност за разработването на бюджетите във всички останали функционални области, защото координира целевата реализация на фирмените продукти;*

**Четвърто.** *Прецизността на изготвяне на бюджета на продажбите рефлектира върху цялостната дейност на фирмата посредством връзките по веригата на стойността и предпазва от изпадане в неблагоприятни ситуации, възникващи при излишък или недостиг на продукцията за задоволяване на потребителското търсене. Подобни ситуации са изключително сериозни при работа на пазарите на индустриални продукти, където адекватното управление на материалните запаси, финансовите потоци и цялостната ресурсна осигуреност е от жизнено значение поради високите обеми на транзакциите.*

#### **Библиография:**

- [1]. Адамов, В., А. Захариев, Ст. Проданов, 2003, Бюджетно управление на фирмата, Издателство „Абагар”, Велико Търново
- [2]. Ангелова, М., 2004, Изработване на бюджет на продажбите в индустриални предприятия в България, Икономически изследвания, №1
- [3]. Гълъбов, М., 2010, Бюджетиране на приходите от продажби на продукцията, пълните разходи и печалбата от продажби на продукцията, Списание „Данъчна практика”, брой №3
- [4]. Данчева, Р., 2013, Рискът като част от професията на счетоводителят, Списание „Бизнес управление”, брой 3
- [5]. Каменов, К., 2007, Управленски процес и мениджърско поведение, Библиотека Стопански свят
- [6]. Николаева, В., 2012, Стратегическа ориентация в развитието на бизнес организациите, Университетско издателство Варненски свободен университет „Черноризец Храбър”, Варна
- [7]. Панова, М., и Т. Панов, 2010, Стратегическо управление, Университетско издателство „Св. Климент Охридски”, София
- [8]. Чиприянова, Г., 2013, Практико-приложни аспекти на счетоводното бюджетиране, Списание „Бизнес управление”, №2
- [9]. Чиприянов, М., 2008, Методи за стратегически изследвания и решения, Издателство „Абагар”, Велико Търново
- [10]. Филипова, Ф., 2013, Финансовото счетоводство и качеството на финансово-счетоводната информация, Наука и икономика, Варна
- [11]. Microsoft Dynamics NAV, 2008, Intelligent systems Bulgaria, Счетоводство
- [12]. Христов, С. Мениджмънт и лидерство. Игор Ансоф – бащата на стратегическия мениджмънт// <http://www.novavizia.com/7441.html> / (november 16, 2013)
- [13]. Инкорпорирование, поглосчение// <http://lpsy.ru/inkorporirovanie,-pogloschenie>
- [14]. Drake, Pamela Peterson, Capital budgeting techniques// <http://educ.jmu.edu/~drakepp/principles/module6/capbudtech.pdf> (november 18, 2013)