



# Модел на бюджетния процес на Българска търговска банка

инж. Румен Домбашов

Университет за национално и  
световно стопанство - София

## Въведение

В настоящия момент на икономическа криза, бюджетното управление и като част от него бюджетното планиране е необходимо на българските търговски банки във връзка с приспособяването им към промените във външната и вътрешна среда. Ефективното протичане на процеса на бюджетниране се базира на данни от финансовото и управленското счетоводство, групирани по подходящ начин с цел прилагане на времеви трендови модели за прогнозиране на бюджетните параметри.

В настоящата статия е представен един възможен модел на процеса на бюджетниране в българска търговска банка, който дава възможност за правилното му организиране - предпоставка за постигане на годишните цели на организацията. В предлаганата методика са описани субектите, инструментариума и последователността от процедури на бюджетното планиране в търговска банка. За реализирането им са използвани математико-статистически методи на експертна оценка (експертни методи) и времеви трендови модели (количествени методи). Приложението на статистическите методи се базира на информацията от управленската система на разходите. Получените резултати могат да се използват и за подпомагане вземането на порационални управленски решения относно маркетинговата политика на търговската банка.

Чрез създаването на авторския модел и методика се прави опит да се разрешат

съществуващите в българските банки проблеми при определяне на груповите участници в процеса на бюджетниране, алтернативите на бюджетите на офисите и избора на предпочитана бюджетна алтернатива т.нар. главен бюджет. Методиката се основава на инструментариум, който включва следните научни методи:

- Математико-статистически методи на експертна оценка;
- Времеви трендови модели;
- Метод на анкетиране;
- Модификация на метода на „Сравнителните таблици”.

Статията е разработена в четири части, както следва:

- ❖ Състояние на научната и стопанска практика по проблема;
- ❖ Авторски модел на бюджетния процес на българска търговска банка;
- ❖ Инструментариум и субекти на бюджетния процес на българска търговска банка
- ❖ Обща характеристика на методиката на търговска банка

## 1. Състояние на научната и стопанска практика по проблема

Процесът на бюджетно планиране присъства в повечето научни разработки по управление на организацията със своите основни функции: планиране, организиране, управление и контрол. Повечето автори [Младенов[9], Завадска, Иванич-Дроздовска, Яворски[6], Меразчиев[10], Баташки, Стоянов, Костова, Димитрова, Джонсън и др.] описват задълбочено същността на търговските банки. Към настоящия момент в литературата бегло се споменава за организацията на процеса на бюджетниране, като не са описани подробно и процедурите на бюджетно планиране.

Концептуален вариант на процеса на бюджетниране и стъпките от бюджетния процес в банка са разработени от М. Виделова [3;124]. Виделова прави анализ на вътрешната и външната среда и влиянието им върху процеса на бюджетниране. Факторите, оказващи влияние, включват: очаквания за икономиката; конкуренция; структура на капиталовите пазари; лихвени проценти и законодателство.

По-съществен е анализът на вътрешната среда на банката, в т.ч.:



- финансови и операционни данни – размер и структура на депозитите; кредитен портфейл (размер, функционално разпределение и доходност); капиталова структура; приходи от комисионни; такси от други услуги; годишни цели за растеж; ниво на текущи разходи; операционна ефективност;

- организация и човешки ресурси – планиране и изисквания към човешките ресурси в съответствие с целите на развитие; организационна структура; програми за квалификация; структура на заплатите; осигуровки на персонала и политика за управление на персонала;

- системи за електронна обработка на данните и контрол: изграждане на вътрешна система за отчетност;

- финансов анализ – максимизиране на активите, като за това са необходими: счетоводен баланс, отчет за приходи и разходи; исторически разрез на отчета за приходи и разходи, прогнози за приходите и разходите, сравнителен анализ на резултатите на банката с други сходни институции, лихвени проценти, анализ на портфейла, сегментиране на клиентската база.

Изготвянето на бюджет в дадена търговска банка е сложен и продължителен процес, изискващ обработката на огромно количество от данни и значителна част от времето на немалък брой висококвалифицирани специалисти. В практиката на търговските банки в настоящия момент тази дейност обикновено е концентрирана в един отдел и е свързана с множество справки от счетоводната система, обработка и анализиране на голямо количество информация.

Бюджетния процес на българските търговски банки в момента протича на следните етапи:

1. Предоставят се актуалните резултати по сегменти на бизнес звената. На базата на тези резултати се изготвя обновена прогноза до края на предходната календарна година, върху която да се базира изготвянето на бюджета за следващата.

2. Отдел „Човешки ресурси“ предоставя прогноза за развитието на персонала, както към края на предходната календарна година, така и разчети (прогнози) за нуждите на бюджетния процес с обичайната за процеса разбивка на активен/неактивен персонал.

3. Бизнес звената предоставят месечни прогнози за бюджетната година за бизнес обемите, лихвените равнища по основните продукти, валутна и продуктова структура на активите и пасивите, приходите от комисионни и др.

4. Отдел „Контролинг“ изпраща до бизнес звената стандартни таблици за бюджетиране на приходната част на бюджетния пакет. В тях, както всяка година, се съдържа информация за развитие на сегментите по месеци.

5. Отдел „Капитално строителство“ прави разчети за разходите/инвестициите на офисите. Всеки от отделите в централно управление предоставя своите прогнози за разходи до отдел „Контролинг“.

6. Отдел „Контролинг“ консолидира разходна, приходна и инвестиционната част на бюджета.

7. Съпоставят се постигнатите финансови параметри с поставените годишни цели.

8. Извършва се анализ/настройка и корекции от страна на бизнес звената в съответствие със годишните цели.

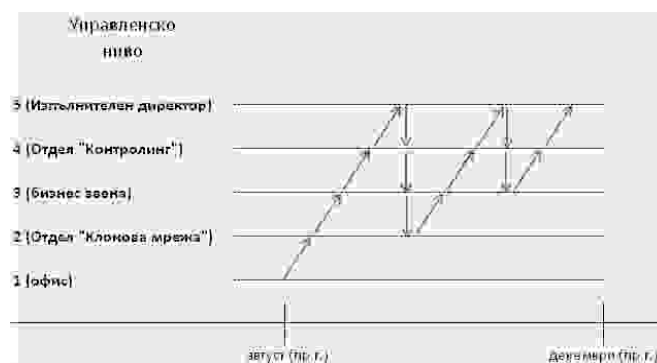
9. Бюджетът се утвърждава от Управителен съвет/Надзорен съвет.

10. Свежда се до съответните звена за сведение и изпълнение.

Според Виделова „...в много случаи се налага приемането на компромисни варианти, договорени между отделните ръководители на звена, за да може да бъде разработен реално осъществим бюджетен план..”.

## 2. Авторски модел на бюджетния процес на българска търговска банка

Авторът на статията разглежда бюджетния процес в българска търговска банка като итеративен процес, който протича съгласно фиг 1



Фиг.1



Според автора процесът на бюджетиране на търговска банка е краткосрочен процес, който осигурява реализирането на основната стратегическа цел като я трансформира в бюджетен пакет за конкретен бюджетен период. Ключов елемент в бюджетния процес е бюджетът, а основна стратегическа цел е максимизиране на бъдещата печалба на търговската банка. За реализиране на горепосочените цели задачите се разделят между офисите на финансовата институция за даден бюджетен период.

Бюджетния период е плановият хоризонт, за който се изготвя и през който ще се прилага бюджетния пакет на предприятието [13;275].

Авторът на статията приема, че бюджетният период съвпада с календарната година. Изборът на бюджетен период благоприятства използването на оперативен бюджет, базиран на резултатите, получени от дейността (приходи – разходи). Като допълнителен аргумент за избора се приема, че счетоводната отчетност на базата, на която се определят разходите е с период една календарна година.

Обект на бюджетния процес е плановата дейност на офисите на българска търговска банка през бюджетния период. Финансовата институция функционира в неопределена, но стабилна среда при наличието на подходящо структурирана информация.

Продукт на бюджетния процес е бюджетния пакет на организацията.

По-конкретно, бюджетният пакет съдържа детайлизирани бюджети на офисите от дадена търговска банка за период от една календарна година. Авторът на статията приема, че за да са приложими статистическите инструменти за всеки бюджет от бюджетния пакет е необходимо:

- Еднаква структура (таблица);
- Еднакво стойностно изражение;
- Еднородни изходни данни – оперативни данни от минали периоди;
- Правилен избор на количествени методи за получаване на бъдещите стойности в клетките на таблиците;

Бюджетът представлява финансов план, който се съставя с цел достигане на определени годишни цели, а самият процес на бюджетиране е непрекъснат процес на съставяне на бюджетите.

Според автора на статията субектите от

бюджетния процес на финансова институция са: Началник отдел “Клонова мрежа” (НОКМ), Началник отдел “Финансов контрол и счетоводство”, (НОФС) Изпълнителен директор (ИД), Главен бюджетен комитет (ГБК), Група по бюджетиране на приходите (ГБП) и Група по бюджетиране на разходите (ГБР). Всички участници в бюджетния процес са служители от финансовата институция, предвид конфиденциалността на информацията.

При разработване на модела на бюджетиране се прилага следния алгоритъм:

1. Определяне на субектите на бюджетния процес
2. Прогнозиране на бюджетните параметри и разработване на бюджетни алтернативи
3. Избор на предпочитана бюджетна алтернатива
4. Определяне на бюджетите на офисите на търговска банка

За определяне състава на ГБП авторът е използвал методите „Делфи” и метода на анкетиране. За реализирането им НОФС изготвя форма на анкетна карта и задава скала за оценяване. Списъкът с въпроси и групата от експерти за провеждане на анкетата се предоставят от отдели „Кредитиране” и „Човешки ресурси”. Провеждане на анкетата, обобщаване на резултатите и класиране на база зададената скала се извършва от НОФС. Според автора на статията съставът на ГБК и ГБР се определя съобразно организационната структура на търговската банка. Проектосъставите на всички участници в бюджетния процес се предоставят от НОФС на ИД за утвърждаване.

За прогнозиране на параметрите на бюджетния пакет се изисква ретроспективна информация от управленската система на разходите. Данните се адаптират към формата на бюджетния пакет, разработена от НОКМ. За прилагането на времеви трендови модели разходите и приходите се групират по: а) функционален признак и б) в зависимост от реакцията им по отношение на обема на дейност. Елементите на бюджетния пакет се прогнозируют с времеви трендови модели. За всички параметри се прилага един модел за прогнозиране, на база на което се определят варианти на бюджетния пакет. Вариантите, които отговарят на предварително зададените ограничителни условия са наречени бюджетни



алтернативи. Процедурата се извършва от НОКМ.

За избор на предпочитана бюджетна алтернатива се прилага авторски метод модификация на метода на „Сравнителните таблици”. Задава се форма (фиг.2), скала за оценяване и критерии на база йерархичната критериална структура. При провеждане на метода всеки от участниците задава своите тежестни коефициенти. Обобщаване на резултатите се извършва от НОФС. Предпочитаната бюджетна алтернатива се предоставя за утвърждаване от ИД.

На база на утвърдената бюджетна алтернатива НОКМ определя бюджетите на офисите, като се добавят разходите за инвестиции, допълнителен персонал и разпределените разходи на централно управление. Управителите на офиси подписват/неподписват предложените им бюджети, като за реакцията им НОКМ уведомява ИД.

### 3. Инструментариум и субекти на бюджетния процес на българска търговска банка

Методиката на бюджетния процес съчетава разнообразен инструментариум, базиран на основните постижения на теорията на управлението, икономическата теория и статистиката към настоящия етап от развитието им.

За реализиране на процедурите от бюджетния процес в настоящата разработка са използвани математико-статистически методи на експертна оценка (експертни методи) и времеви трендови модели (количествени методи). Разработена е модификация на метода на „Сравнителните таблици”.

**Инструментариумът** включва следните научни методи:

- Математико-статистически методи на експертна оценка;
- Времеви трендови модели;
- Метод на анкетиране;
- Модификация на метода на „Сравнителните таблици”.

### 3.1. Математико-статистически методи на експертна оценка

Експертните методи се използват за разрешаване на различни задачи, когато точните количествени методи не са приложими. Експертните методи включват:

✓ Целесъобразно организирано допитване до група специалисти от експерти в дадена област;

✓ Подходяща обработка на събраните експертни мнения с цел получаване на обективизирани оценки на основата на субективни мнения.

Определящ фактор при избора на експертните методи е възможността за съставянето на пълноценна бюджетна прогноза в ситуация на неопределеност, което е възможно единствено с участие на група от ерудирани специалисти. Прилагането на логически процедури и математико-статистически методи за обединяване на мненията на всеки от експертите, изразени количествено, обезпечава съвместимите предпочитания на групата. При използване на мнението на различни специалисти се предполага, че организирането взаимодействие между тях позволява компенсиране на смущенията в оценката на всеки един от членовете на групата.

Друго преимущество на „груповата експертиза” се изразява във възможността колективните отговори да позволяват на специалистите да вземат по-рисковани решения. Доказано е, че интервалът от оценки на групата включва в себе си „истинската оценка” т.е. средната групова оценка позволява повишаване надеждността за взимане на решение, предвид това, че обединява индивидуални оценки с познания на специалисти в различни области.

3.1.1. Основни принципи на методите на експертна оценка

✓ Изготвянето на бюджета е сложен процес и един специалист не е в състояние да отчете всички фактори и взаимодействията между тях, за да оцени избере най-добрата алтернатива;

✓ Необходимо е да участват група от ерудирани специалисти във всички области;

✓ Основно преимущество на груповата експертиза се заключава във възможността за разностранно количествено и качествено анализиране от всички аспекти на проблемите;

✓ Предполага се, че при груповата



експертиза, взаимодействието между специалистите позволява да се компенсира влиянието на оценката на отделни членове;

✓ Информацията в групата е повече от информацията на всеки един от членовете ѝ;

3.1.2. Проблеми при прилагане на методите на експертна оценка

• Трудно се обединяват индивидуалните оценки, дори и когато оценката на отделните алтернативи се извършва с една и съща скала;

• Когато отговорите на състава от експерти е однороден, то тогава може да се използва традиционния подход – средна оценка. В противен случай, може да се окаже, че средните оценки са по-лоши от индивидуалните;

• Групата от специалисти може да влияе на мнението на всеки един от членовете ѝ – затова групите се организират по нива на управление;

• Някои автори смятат, че е невъзможно да се измерят количествено предпочитанията на експертите.

Различните методи се различават по начина на провеждане на допитването и обработката на информацията. За определяне на броя на членовете и структурата на групите по бюджетирание в статията е използван методът „Делфи”.

### 3.2. Времеви трендови модели

За времевите трендови модели е характерно, че математическата функция, чрез която се преработва информацията се доближава максимално до действителната крива за минали периоди и я „изглажда” до голяма степен. Когато прогнозиращата функция се използва за изчисляване на бъдещите стойности на динамичния ред се говори за екстраполиране. В класическия си вид екстраполационните методи включват следните етапи:

- набавяне и обработка на статистическа информация;
- избор на прогнозираща функция;
- изчисляване на прогнозните стойности;
- оценка на резултатите;

При приложението на статистически методи могат да бъдат формулирани следните основни правила:

✓ при използване на методите за прогнозиране се приема, че причините и зависимостите, ще продължат да действат и в

близкото бъдеще;

✓ действителните резултати обикновено се различават (разсейват) от предсказаната стойност;

✓ прогнозите при групиране са по-точни от тези за единични позиции, защото прогнозните грешки по позиции много често взаимно се унищожават;

✓ прогнозната точност намалява при увеличаването на времевия период, когато прогнозата покрива времевия хоризонт.

Времевите трендови модели използват исторически данни за един динамичен ред, за да открият зависимостта която го описва. Динамичен ред представлява последователност от числени стойности, характеризиращи определен показател за последователни **равни** периоди или моменти от време.

В методите за прогнозиране, базирани на времеви функции, се счита, че времето е универсален определящ фактор и всички други са в тясна зависимост от него. Този подход води до известно опростяване, тъй като техните функции са функции само на времето и техните прогнозни стойности могат да се изчисляват за всеки момент от времето.

### 3.3. Метод на анкетиране

Анкетата е един от най-използваните методи в литературата. Същността му се състои в задаване на въпроси по определен проблем и получаване на отговори от страна на запитаните. Определя се като метод, служещ за получаване на първични данни, посредством целенасочени въпроси като групата от специалисти, към която е насочена анкетата, е предварително определена.

Структурирането на анкета е труден проблем, който включва: определяне на метод за анкетиране, изработка на анкетна карта и съставяне на въпросник. Проектантските функции, както и статистическата обработка на получените данни се извършва от субектите на бюджетния процес.

Предимства на метода са следните:

- За кратко време се анкетира голям брой лица;
- Не са необходими много анкетьори;
- Осигурява се анонимност на анкетираните;



- Добро качество на събраната информация;
- Удобна за провеждане при организирани колективи;

- Удобна за бързи оперативни цели.

Методът има и своите слаби страни:

- Изисква много техническа подготовка (помещения, време, консумативи);
- Броят на членовете на проучваната група не трябва да е под 8-10 и над 35-40 човека;
- Въпросите в инструментариума не трябва да са повече от 25-30.

Качеството на всяко допитване зависи много голяма степен от качеството на въпросите, които се използват. Повечето автори смятат, че няма друг единичен елемент на едно проучване, който да е по-важен от въпроса. Основните свойства на един добър въпрос са точност, краткост и яснота.

### 3.4. Метод на сравнителните таблици

Методът на сравнителните таблици е класически метод за сравняване на малък брой алтернативи. За избора на предпочитана алтернатива могат да се използват и метода на последователни решения, както и метода сравняване по двойки. Последният метод е приложим при малки разлики в оценките, но създава трудност при обработката и сбора на информация като има допускане от експертите за еднаквост на алтернативите.

Същността на метода на „сравнителните таблици“ е представена по-долу [4;149-150]

По вертикалата на таблицата са посочени вариантите (1:N). В хоризонталния ред са посочени критериите (1..n), Критериите са подредени по реда на тяхната важност, като всеки вариант ще получава точки, а всеки критерий има тежест. При сравняването вариантите получават точки от 1 до 5 като се добавя тежестта на всеки критерий. Най-предпочитаният вариант по всеки критерий получава най-висока оценка.

	критерий 1		критерий 2		критерий n		общо
	оценка	тежест	оценка	тежест	оценка	тежест	
Вариант 1							
Вариант 2							
Вариант n							

Стойността на даден критерий се формира от стойността на критерия, умножен по неговата тежест. Колонка “общо” определя общата стойност по редове. Най-добрият вариант е с най-висока обща стойност.

Качествената версия на метода представя почти същата картина, но се използват знаците “+” и “-”.

	критерий 1	критерий 2	критерий 3
Вариант 1	+	+	+
Вариант 2	-	-	-
Вариант n	+	-	+

Използването на тази таблица започва, като се определи вариантът с най-голяма стойност към най-важния критерий. Ако има само един такъв, той автоматично печели, ако са няколко трябва да се сравнят със следващия по важност критерий.

Авторът на настоящата статия е разработил модификация на метода базирана на метода на „Сравнителните таблици” и алгоритъма на Венделин. Структурата на анкетната карта има вида показана на фиг.2.

От гледна точка на критерия “брой на участниците” субектите на бюджетния процес на Финансова институция се групират на лица и групови субекти.

Началник отдел “Финансов контрол и счетоводство”(НОФС)

Дейността на НОФС има ключово значение на успешно протичане на бюджетния процес. НОФС “...изпълнява ролята на проектант на БП...”[7].

Функциите на НОФС са три: а) подготвителна (събиране и структуриране на първична информация; разработване на бюджетната рамка), б) проектантска (избор на ключови параметри на БП и въвеждане на ограничителни условия) и в) функция по съгласуване.

Началник отдел “Клонова мрежа”(НОКМ)

НОКМ е проектант на бюджетния пакет, който отговаря за правилното изчисляване на бюджетите на отделните структурни единици и агрегирането им в бюджетни алтернативи.

Функциите на НОКМ в бюджетния процес са три: а) техническа (събиране и структуриране на първична информация), б) изчислителна (разработване на бюджетни и въвеждане на ограничителни условия) и в) уведомителна -



изчисляване и обявяване на бюджетите на офисите.

#### Изпълнителен директор (ИД)

Длъжността главен изпълнителен директор обикновено се заема от най-висшестоящия член на всекидневната управа. ИД носи отговорност пред Управителния и Надзорния съвет на търговската банка за реализацията на годишните и цели. Функции на ИД са ръководни.

#### Главен бюджетен комитет (ГБК)

Главният бюджетен комитет изпълнява задачи по: а) избор на бюджетна алтернатива б) координиране на дейността на групите по бюджетирание. Председател на ГБК е Ръководителят на отдел „Кредитиране”.

#### Група по бюджетирание на приходите (ГБП)

Съставът включва експерти, свързани с процеса на кредитиране във финансова институция и с бюджетния процес. ГБП не се променя за бюджетния период, предвид факта, че членовете му са от началото на създаване на бюджетния пакет и са по-добре запознати с параметрите му и съпътстващите го трудности в процеса на прогнозиране. Като недостатък може да се изтъкне намаляващия мотивационния ефект.

Функциите на експертите от ГБП са: провеждане на анкета; самооценяване относно степента на трудност на въпросите; отговори на поставените въпроси; определяне на новия обем бизнес годишно за всяка една от бюджетните алтернативи; определяне на качеството на кредитния портфейл и активите за всяка една от бюджетните алтернативи.

#### Група по бюджетирание на приходите (ГБР)

ГБР включва:

- Началник отдел „Клонова мрежа” – председател
- Началник отдел „Човешки ресурси”
- Началник отдел „Счетоводство”
- Началник отдел „Доставки”
- Началник отдел „Комуникации”
- Началник отдел „Сграден фонд”

## 4. Обща характеристика на методиката на търговска банка

В настоящата методика са разработени етапите, през които преминава бюджетния процес в българска търговска банка. Използвани са количествени модели за прогнозиране на параметрите на разходната и приходната част от главния бюджет с цел планиране на оперативния резултат на съответния офис и на финансовата институция като цяло.

### При разработване на настоящата методика са залегнали следните принципи:

А. Бюджетният процес е цикличен и непрекъснат процес, който започва преди началото на бюджетния период.

Б. Бюджетният процес засяга всички структурни единици от организационната структура на финансовата институция. Това е т. нар. “принцип на участието”, съгласно който участват всички, които планирането засяга: по хоризонтала – функционалните отдели; по вертикала – подразделения на организацията.

The screenshot displays a software interface for budgeting, titled "СРАВНИТЕЛНА ТАБЛИЦА" (Comparison Table). It is divided into several sections:

- ЧЛЕН (И) НА ГБК:** A header section for the committee member.
- ГОДИШНО ПЕРИОДИ:** A section for the annual period, including a "ТЕЖЕСТЕН КОЕФИЦИЕНТ" (Weight Coefficient) input field.
- ОЦЕНКА** and **ОБЩО** columns for three alternatives (Алтернатива 1, 2, 3).
- СЪПЪТСТВ. КРИТЕРИИ:** A section for criteria, with columns for "критерий 1", "критерий 2", and "критерий n". Each criterion has sub-columns for "оценка" (evaluation) and "тежест" (weight). A "Общо" (Total) column is also present.
- УСЛОВИТЕЛНИ КРИТЕРИИ:** A section for conditional criteria, with columns for "критерий n+1", "критерий n+2", and "критерий n+m". It has the same sub-columns as the previous section.
- РЕЗУЛТАТ:** A final section with columns for "обща" (total) and "класиране" (ranking) for the three alternatives.

Фиг.2.



В. Бюджетният процес протича „отгоре-надолу“.

Г. Информацията се предоставя от счетоводната система на разходите.

Д. Принцип на непрекъснатостта - постоянно да се следят и контролират условията на външната среда и резултатите от изпълнението на плана, за да може да се актуализира.

Е. Принцип на единство – подчинени на частите на цялото. Координация на плана по хоризонтала и интеграция на плановете по вертикала.

Ж. Принцип на гъвкавостта – ако се наложат промени на плана, той да може да се адаптира.

З. Принцип на точността.

Методиката се прилага при следните ограничителни условия:

- Не са отчетени провизиите (просрочени кредити) поради техния стихийен характер;

- В условията на финансова криза се получава леко изкривяване на използваните количествени модели. Този недостатък се избягва с добавянето на нови количествени модели. Те не са съвместими с excel и изискват повече време за обработка на първичната информация;

- При използване на методите за прогнозиране се приема, че причините и зависимостите, ще продължат да действат и в близкото бъдеще;

- Прогнозите при групиране са по-точни от тези за единични позиции, защото прогнозните грешки по позиции много често взаимно се унищожават.

Методиката на бюджетния процес във финансова институция протича на следните етапи:

**етап 1:** Определяне на участниците в процеса на бюджетиране и разработване на бюджетни алтернативи;

**етап 2:** Определяне на главния бюджет на финансова институция за бюджетния период;

**етап 3:** Определяне на бюджетите на офисите.

Етапите от бюджетния процес се реализират с девет основни бюджетни процедури и

съответните подпроцедури. „Бюджетните процедури включват последователност от дейности, които субектите от БП следват за постигане на определени междинни или крайни резултати” [7].

Продукти на първия етап от бюджетния процес са бюджетните алтернативи (БА<sup>и</sup>) на финансова институция за бюджетния период. Най-общо казано БА<sup>и</sup> са варианти на главния бюджет, съответно на бюджета на приходи и бюджета на разходи.

Първият етап се осъществява чрез две процедури:

1. Процедура по формиране на ГБК и ГБ;

2. Прогнозиране на бюджетните параметри;

В първия етап участват НОФС и НОКМ.

Продукти на процедурата по формиране на ГБК и ГБ са ГБК, ГБП и ГБР. ГБК и ГБР се състои от ръководители на организацията [11;278]; [12;234].

Съставът на ГБК и ГБР се определят от НОФС съобразно организационната структура.

ГБП се състои от експерти от централно управление на финансовата институция, които се избират от НОФС и началник отдел „Кредитиране”. Използва се методът на анкетиране. НОФС определя формата на анкетната карта (виж. Фиг.3), въпросите, скалата за оценяване и задава зависимостите средна групова грешка/средна самооценка и средна групова грешка/брой членове на групата. Съвместно с Ръководител отдел „Кредитиране” и отдел „Човешки ресурси” съставя списък с лица, компетентни в съответните области на кредитиране. Примерна попълнена анкетна карта за специалист X<sub>1</sub> е показана на фиг.4. Обобщаване, обработка на резултатите и избор на броя на членовете на ГБП и техния състав е показана на фиг.5



АНКЕТНА КАРТА			
ИМЕ:	специалист X1		
		трудност	отговори
Въпрос 1	съдържание	D1 (1)	A1 (1)
Въпрос 2	съдържание	D1 (2)	A1 (2)
Въпрос 3	съдържание	D1 (3)	A1 (3)
Въпрос 4	съдържание	D1 (4)	A1 (4)
Въпрос 5	съдържание	D1 (5)	A1 (5)
Въпрос 6	съдържание	D1 (6)	A1 (6)
Въпрос n-1	съдържание	D1 (n-1)	A1 (n-1)
Въпрос n	съдържание	D1 (n)	A1 (n)
		трудност общо: $\sum D_i$	
		средна трудност: $\sum D_i / n$	
		брой верни отговори: $\sum A_i$	

Фиг.3

Съставите на всички групи се утвърждават се от ИД. Процедурата се извършва от НОФС.

Продукти на процедурата по прогнозиране на бюджетните параметри са БА<sup>н</sup> на търговската банка за бюджетния период. Процедурата се изразява в определяне на параметрите от бюджетния пакет чрез използване на трендови модели. За

прогнозирането се използват най-често срещаните трендови модели: Linear, Logarithmic, Inverse, Quadratic, Cubic, Compound, Power, S, Growth, Exponential, Logistic.

Прогнозите на бюджетните параметри се класифицират в 2 групи:

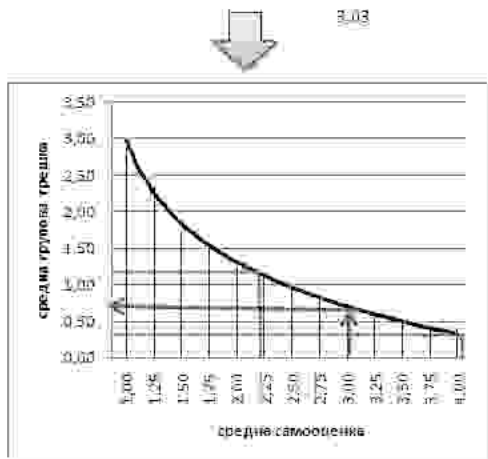
- Прогноза на бюджетните параметри на приходите;
- Прогноза на бюджетните параметри на разходите.

АНКЕТНА КАРТА			
ИМЕ:	специалист X1		
		трудност	отговори
Въпрос 1	съдържание	2	0
Въпрос 2	съдържание	5	1
Въпрос 3	съдържание	3	1
Въпрос 4	съдържание	5	1
Въпрос 5	съдържание	4	1
Въпрос 6	съдържание	2	0
Въпрос 7	съдържание	4	1
Въпрос 8	съдържание	2	0
Въпрос 9	съдържание	1	1
		трудност общо: $\sum D_i = 26$	
		средна трудност: $\sum D_i / 9 = 2.89$	✓
		брой верни отговори: $\sum A_i = 6$	✓

Фиг.4

ОПРЕДЕЛЯНЕ НА СР.САМООЦЕНКА		
ВЪПРОС 1	23,00	2,88
ВЪПРОС 2	32,00	4,00
ВЪПРОС 3	25,00	3,25
ВЪПРОС 4	21,00	2,63
ВЪПРОС 5	16,00	2,25
ВЪПРОС 6	24,00	3,00
ВЪПРОС 7	29,00	3,63
ВЪПРОС 8	25,00	3,13
ВЪПРОС 9	12,00	1,50
		3,03

КЛАСИРАНЕ			
	$\sum D_i / 9$	$\sum A_i$	
1	специалист X8	4,00	8
2	специалист X3	3,78	6
3	специалист X5	3,22	6
4	специалист X1	2,89	7
5	специалист X6	3,11	5
6	специалист X7	2,67	5
	специалист X4	2,89	4
	специалист X2	2,22	2

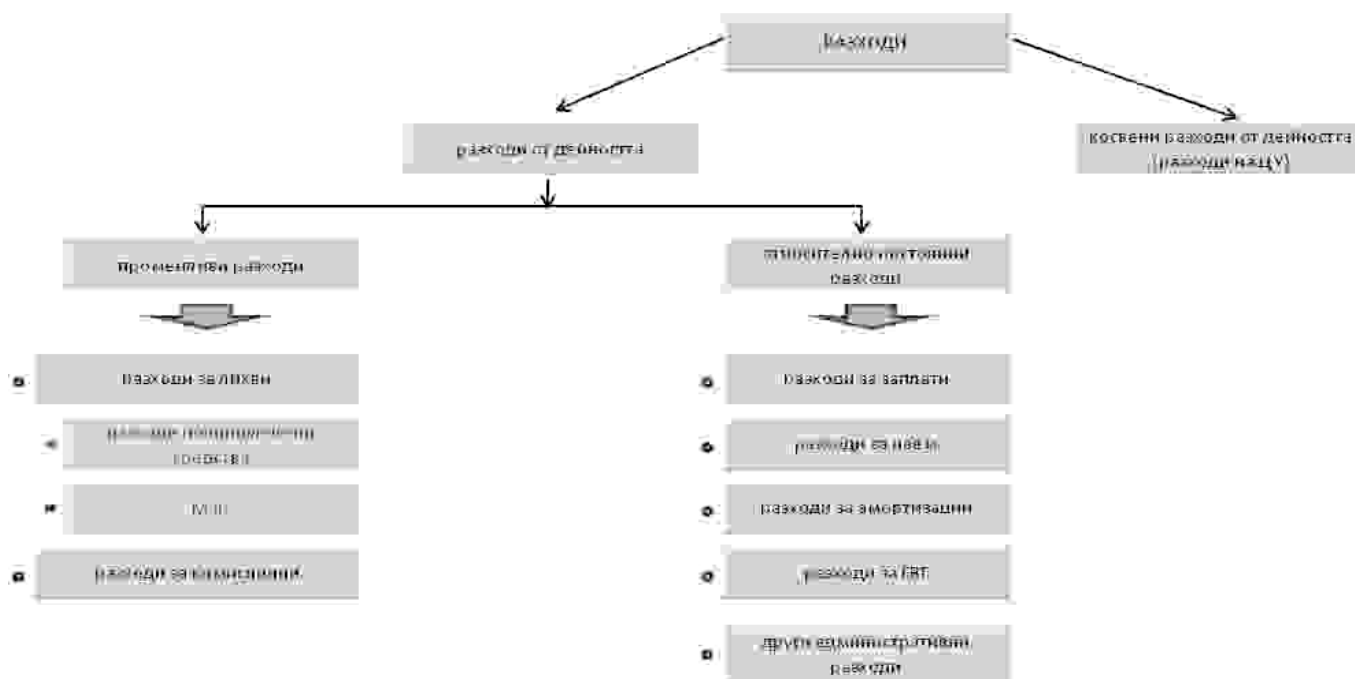


Фиг.5

средна групова грешка: 0.7



Класификация на прогнозите за бюджетните параметри на разходите съответства на модела за класификация на разходите, показан на фиг.6. Базиран е на счетоводната система за управление на разходите.



Фиг.6

Източниците на информация, които се използват в процедурата по прогнозиране са:

- Счетоводна информация – ретроспективна информация;
- Годишни цели съобразно стратегията на финансовата институция;
- Информация за текущото състояние на финансовата институция – приходи и разходи;
- Информация за външната среда- трендове, индекси, маркетингови проучвания.

Прогнозите за бюджетните параметри на приходите се групират по функционална характеристика като водещо значение имат нетните приходи от лихви.

Прогнозиране на бюджетните параметри и разработването на БА<sup>н</sup> се извършва от НОКМ, ГБП, ГБР и субекти свързани с процеса на бюджетиране.

**Вторият етап** от БП включва процедурите:

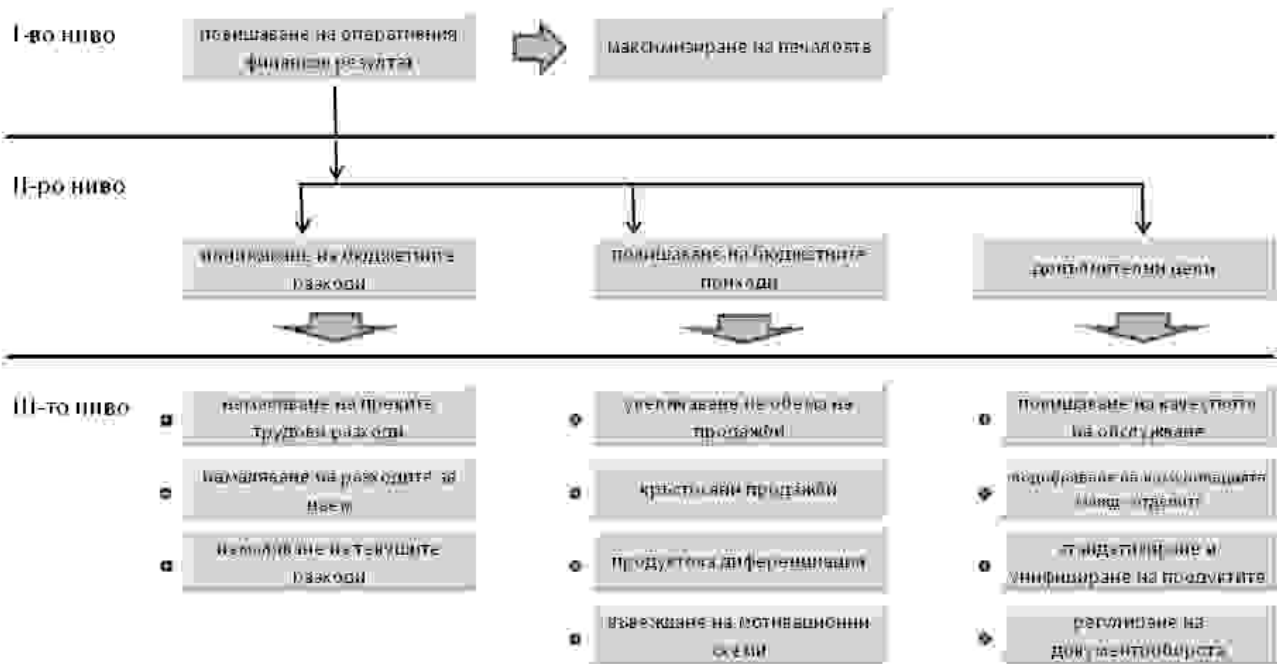
3. Процедура по избор на метод за оценяване на БА<sup>н</sup>;
4. Процедура по изграждане на

йерархична критериална структура за оценяване на БА<sup>н</sup>;

5. Процедура по класиране на БА<sup>н</sup>;
6. Процедура по избор на предпочитана БА
7. Процедура по утвърждаване на предпочитаната БА.

Субектите, които участват са ИД, ГБК и НОФС.

Процедурата по избор на метод се осъществява от НОФС. Продукт на процедурата е избор на метод за класиране на БА<sup>н</sup>. Критериите за оценяване на БА<sup>н</sup> са продукт по процедурата по избор на критерии. Критериите са обединени в йерархична критериална структура, показана на фиг. 7.



Фиг.7

Съгласно авторската концепция критериите се избират от НОФС в съответствие със стратегическите цели на търговската банка.

Оценяването и класирането на БА<sup>н</sup> се извършва от НОФС в процедурата по класиране на БА<sup>н</sup>. Оценяването се извършва чрез избор на средства за оценяване – сравнителни таблици, определяне на тяхната форма, скала за оценяване и тежестни коефициенти (фиг.1). Отстраняват се БА<sup>н</sup>, които не отговарят на ограничителните условия. Продукт на настоящата процедура са оценките на БА<sup>н</sup> съгласно използваните средства за оценяване. Оценките за БА<sup>н</sup> представляват агрегирани оценки за алтернативите по критериите от йерархичната критериална структура [8;10].

Примерно попълване на Сравнителна таблица за член на ГБК е показано на фиг.8. Обобщаване на резултатите е показано на фиг.9.

Процедурата по избор на предпочитана БА включва сравняване съгласно резултатите от предходната процедура. Процедурата се извършва от НОФС. Продукт на процедурата е избора на класирана на първо място БА т.н. предпочитана бюджетна алтернатива.

Процедурата по утвърждаване на предпочитаната БА се извършва от ИД по предложение на НОФС, който има изцяло технически функции. Оценката е положителна при утвърждаване и отрицателна при отхвърляне. При утвърждаване се преминава към етап 3, в който се делегират правомощия на офисите за бюджетния период. При отхвърляне се преминава към етап 1.

Последният **трети етап** от БП включва процедурите:

8. Процедура по преизчисляване на бюджетите на офисите;

9. Процедура по обявяване на бюджетите пред управителите на офиси.

Продукт на процедурата са детайлизирани бюджети на офиси.

Процедурите се изпълняват от НОКМ. Той информира ИД за реакцията на управители на офиси, които подписват или не подписват предложените им бюджети.



СРАВНИТЕЛНА ТАБЛИЦА										
ИМЕ: РЪКОВОДИТЕЛ ОТДЕЛ КРЕДИТИРАНЕ										
КОЛИЧЕСТВЕНИ КРИТЕРИИ										
ОСНОВНИ КРИТЕРИИ										
	оценка	общо		ТЕЖЕСТЕН КОЕФИЦИЕНТ: 20%						
Алтернатива 1	2	0,40								
Алтернатива 2	1	0,20								
Алтернатива 3	3	0,60								
СЪСТАВНИ КРИТЕРИИ										
	критерий 1		критерий 2		критерий 3					
	оценка	тежест	оценка	тежест	оценка	тежест	общо			
Алтернатива 1	2	20%	3	15%	2	5%	0,65			
Алтернатива 2	2	20%	3	5%	2	5%	0,65			
Алтернатива 3	3	20%	3	15%	3	5%	0,90			
КАЧЕСТВЕНИ КРИТЕРИИ										
ДОПЪЛНИТЕЛНИ КРИТЕРИИ										
	критерий 4		критерий 5		критерий 6		критерий 7			
	оценка	тежест	оценка	тежест	оценка	тежест	оценка	тежест	общо	
Алтернатива 1	1	20%	3	20%	2	0%	2	10%	1,00	
Алтернатива 2	1	20%	2	20%	2	0%	2	10%	0,80	
Алтернатива 3	3	20%	1	20%	3	0%	3	10%	1,10	
РЕЗУЛТАТ										
	кол.	кач.								
Алтернатива 1	1,05	1,00								
Алтернатива 2	0,85	0,80								
Алтернатива 3	1,50	1,10								
ОСНОВЕН КРИТЕРИИ:		ОПЕРАТИВЕН РЕЗУЛТАТ							20%	
СЪСТАВНИ КРИТЕРИИ:		1 ПРИХОДИ ОТ ЛИХВИ							20%	
		2 ОПЕРАТИВНИ РАЗХОДИ							5%	
		3 ПРИВЛЕЧЕНИ СРЕДСТВА							5%	
ДОПЪЛНИТЕЛНИ КРИТЕРИИ:		4 НОВ ОБЕМ БИЗНЕС							20%	
		5 КАЧЕСТВО НА КРЕДИТНИЯ ПОРТФЕЛ (РИСК)							20%	
		6 ЧИСЛЕНОСТ НА ПЕРСОНАЛА							0%	
		7 ПАЗАРЕН ДЯЛ (АКТИВИ)							10%	
100%										

Фиг.8

РЕЗУЛТАТ										
	Рък. кредитиране		НО вл. мрежа		Директор ФКиСч		Общо:			
	кол.	кач.	кол.	кач.	кол.	кач.	кол.	класиране	кач.	класиране
Алтернатива 1	1,05	1,00	1,40	0,75	1,40	0,60	3,85	2	2,95	2
Алтернатива 2	0,85	0,80	1,20	0,75	1,10	0,60	3,15	3	2,15	3
Алтернатива 3	1,50	1,10	1,80	0,90	1,95	0,95	5,25	1	4,95	1

Фиг.9



## Заклучение

В статията е представена една концепция за процеса на бюджетно планиране на търговска банка. Авторската идея се реализира чрез методика, чиито инструментариум включва методи на експертна оценка и времеви трендови модели. В статията е представен и авторски метод за избор на предпочитана бюджетна алтернатива, базиран на метода на „Сравнителните таблици“ и алгоритъма на Венделин.

Във всяка търговска банка планирането и контрола са взаимно свързани елементи от процеса на бюджетно управление. Като се има предвид, че структурирането на бюджетния пакет подпомага подготовката на годишните финансови отчети на търговската банка, авторът вижда възможност за разработване на методика за бюджетен контрол като логично продължение на процеса на бюджетно планиране.

## Библиография

1. Beshelev, D., Gurvich, F., Matematiko-statisticheskie metody ekspertnykh ocenok, Moskva, Statistika, 1980g.
2. Vendelin, A., Podgotovka i prinyatie upravlencheskogo resheniy:, Publisher, Ikonomika, 1977g.
3. Videlova, M., Bankovi analizi, Sofiya, Sv.Kliment Okhridski, 1999g.
4. Doraliyski, A., Evrestichni metodi v upravlението”, Sofiya, Stopanstvo, 2006g.
5. Dimitrova, R., Banki i Bankovo obsluzhvane, Sofiya, Romina, 2005g.
6. Zavadzka, Z., Ivanich-Drozdzovska, M., Yavorski, V., Bankovo delo, Stopanstvo, Sofiya, 2004g.
7. Lambovska, M., Byudzhethno upravlenie na stopanska organizaciya, Eks-pres, S., 2007g.
8. Makarov I.M. i kolektiv, Teoriya vybora i prinyatiya resheniy, Nauka, Moskva, 1982g.
9. Merazchiev, V., Batashki, G., Bankovo schetovodstvo, Svishtov, 2000g.
10. Mladenov, M, Pari, banki, kredit, Princeps, Varna, 1995g.
11. Harper, William Massie, Cost Accounting. Longman, Singapore, 1993g.
12. Harper, William Massie, Management Accounting, Longman, Singapore, 1989g.
13. Harper, William Massie, Cost Accounting. Longman, Singapore, 1993g.