



Бюджетирането – ефективен управленски инструмент за реали- зация на стратеги- ческите цели на предприятието

доц. д-р Галина Куртева
Бургаски свободен университет

Въведение

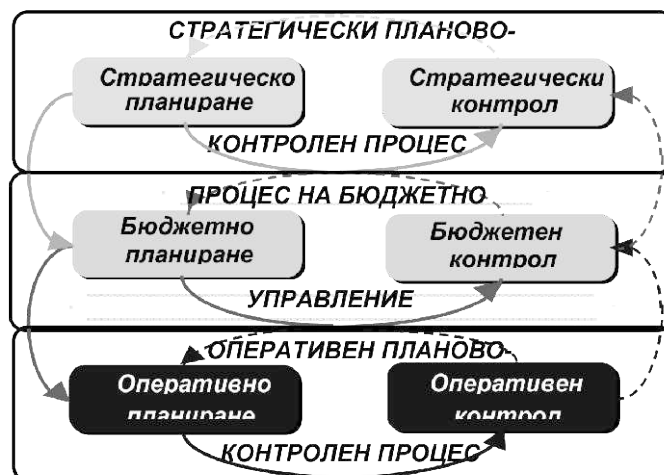
Успешното функциониране на едно предприятие в съвременната бизнес среда е следствие от умението на ръководителите на това предприятие да мислят стратегически. Това означава да предприемат действия в настоящето, съобразно очакваните промени в поведението на факторите от външната среда и желаните бъдещи резултати от дейността на предприятието. Определянето на реалистични и достижими, в съответствие с потенциала на предприятието бъдещи действия изисква адекватни стратегически изследвания. Резултатите от тези изследвания от една страна ще подпомогнат процеса на целеполагане и избор на стратегия (определянето на бъдещите действия), от друга страна ще улеснят внедряването, контролирането и регулирането на процеса на изпълнение на стратегията. Един от инструментите за регулиране и контролиране реализацията на стратегията на предприятието е бюджетирането.

Мястото на бюджетирането в системата за стратегическо планиране на предприятието

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 термини¹.

В практиката си предприятията не използват пълноценно бюджетирането в ролята му на инструмент за реализация на стратегията. Една от причините за това е нееднозначното разбиране за методологията на бюджетирането. В повечето случаи бюджетирането се възприема като инструмент на финансовия мениджмънт (за съставяне на платежен календар, съблюдаване на платежоспособността на предприятието, контрол на разходите и т.н.). Това тълкование отделя бюджетирането от стратегическите цели.



Фигура 1. Връзка между плановете и контролните процеси в организацията²

На фигура 1 може да се види мястото на бюджетирането в системата на стратегическото планиране. Разглеждането му извън тази система може да го опише единствено като една *непълноценна счетоводна процедура, изолирана от цялостния процес на стратегическото управление*. Аргументите за това са следните:

Първо: При отсъствието на конкретни дългосрочни цели не съществуват критерии за оценка на възможни събития. Ръководителите не знаят към постигането на какви цели трябва да се стремят, а така също и дали са постигнати планираните такива.

Второ: Планирането се осъществява по традиционния метод, съгласно който бюджетите се изготвят на основата на едноименните бюджети за предходния отчетен период, като последните се коригират в определена посока

¹ Chipriyanova, G., Praktiko-prilozhni aspekty na schetovodnoto byudzhethirane, "Biznes upravlenie" 2/2013, str. 61-82.

² Lambovska, M., Byudzhethno upravlenie na stopanskata organizatsiya, Ekspres Gabrovo, 2015, str. 14



(нагоре или надолу)³, а оценката на работата е повърхностно сравнение на фактическите резултати с тези от предходната година - по-добри/ по-лоши и т.н.

Трето: Определени решения, такива като преодоляване на ограничаващи фактори или въвеждане на нови продукти на пазара, могат да се вземат само на дългосрочна основа.

Четвърто: Обикновено се счита, че организацията не може да предвижда ситуациите, тя просто трябва да се примирява с резултатите от проблемите, но при наличието на адекватна система за дългосрочно планиране, тези проблеми могат да се преодоляват.

Още едно следствие от едностранното интерпретиране на бюджетирането е това, че предприятията съставят бюджет за печалби и загуби, бюджет за движението на паричните средства и до тук. Те не свързват бюджетирането със стратегическите цели, не виждат необходимостта от това. Разбира се, ако няма планиран / целеви баланс не може да се реализира управлението по стратегически показатели, не може да се отговори на редица въпроси, като рентабилност на собствения капитал, рентабилност на активите, обръщаемост на активите, финансова устойчивост и ликвидност, които са индикатори за успешната дейност на предприятието. В случаите, когато предприятието осъществява дейността си в няколко направления, разпространява широк асортимент на продукцията, или има свои подразделения в различни региони тези показатели е необходимо да се определят за всеки вид бизнес, за всяка група продукти, за всяко териториално подразделение. По този начин се оценява ефективността на различните направления в дейността на предприятието, колко печеливши са отделните видове продукти и т.н. Отсъствието на такъв анализ при бюджетирането в предприятието съществено снижава неговата ефективност, като инструмент за управление.

Трябва да се подчертае, че основните ориентири при съставянето на бюджета следва да бъдат стратегическите цели на организацията. Неговата първа задача е да обезпечи изпълнението на стратегическия план и в този смисъл бюджетирането се явява първи

³ Lambovska, M., Byudzhetno upravlenie na stopanskata organizatciya, Ekspres Gabrovo, 2015, str. 70

етап в процеса на реализация на стратегическия план.

Бюджетирането – механизъм за реализация на стратегическите цели на предприятието

Да се управлява означава да се определят цели, да се създават условия за тяхното изпълнение, да се контролира цялостната дейност по реализацията им, да се анализират резултатите от работата по целите и да се вземат решения за отстраняване на отклоненията от желаните резултати. Реализацията на тези управленски дейности се извършва от ръководителите на всяко управленско ниво в организацията. Йерархията на равнищата на управление в организацията са: стратегическо управление, бюджетиране и оперативно управление, и регулиране (управление в съответствие с установените отклонения)⁴. На всяко едно от тези равнища на управление планирането се осъществява за различни периоди от време и степента на неговата детайлизация е различна⁵. В този контекст, на равнище регулиране (управление в съответствие с установените отклонения) разграничаваме оперативни и стратегически отклонения. Оперативните отклонения обикновено не са сложни, не предизвикват изменения в модела на управление на бизнеса и поради това преодоляването им е сравнително лесно. Стратегическите отклонения в повечето случаи изискват съществени изменения в модела на управление на бизнеса и за тях е характерна висока сложност и трудоемкост на процеса на адаптация. Управлението, насочено към преодоляване на стратегическите отклонения има за цел да се създадат условия, при които предприятието да продължи да реализира първоначалната идея заложена в стратегическия план. Ефективен управленски инструмент за реализацията на тази цел е бюджетирането, осъществявано в следната последователност:

1. Определяне на стратегическите показатели за дейността;

2. Установяване на непосредствена връзка между целевите стратегически показатели с плановете (бюджетните);

⁴ Lambovska, M., Byudzhetno upravlenie na stopanskata organizatciya, Ekspres Gabrovo, 2015, str. 11.

⁵ Lambovska, M., Byudzhetno upravlenie na stopanskata organizatciya, Ekspres Gabrovo, 2015, str. 12-17.



3. Приложение на сценарийния подход в планирането, използване на факторния анализ, изясняване на ролята и характера на факторите, влияещи при реализацията на целите, оценка на възможните варианти на развитие на събитията при изменения на ключовите планови показатели.

4. Декомпозиция на целевите показатели до нивото на отделния ръководител и изпълнител. Разграничаване на отговорностите за постигнатите резултати между ръководителя на различните направления и равнища в организационната йерархия;

5. Приспособяване на системата за мотивация на ръководителите в съответствие с техния дял към финансовите резултати на организацията. Мотивация на персонала за постигане на зададените показатели.

6. Регламентиране на бюджетния процес.

7. Установяване на съответствията между плановите и фактическите резултати, управление по отклоненията (регулиране)

8. Осъществяване на оперативен контрол върху отклоненията и изясняване на техните причини.

9. Оценка и сравнение на ефективността на различните направления на бизнеса, подразделенията и отделните продукти.

Приложението на този механизъм на управление поставя различни изисквания към дейността на мениджмънта на различните управленски равнища в организацията. Например, ако основният въпрос пред **висшето управленско равнище**, отговорно за стратегическото управление на предприятието, е: *“Какво трябва да се направи, за да се реализира потенциала на предприятието на определен /желан пазар?”*, стратегическата цел на предприятието може да се формулира по следния начин: *“Производство и дистрибуция на продуктите на предприятието на вътрешния пазар в ниската ценова категория”*. Целевите показатели, чийто стойности ще контролират изпълнението на целта могат да бъдат: *доходност на съвкупните активи, доходност на собствения капитал, квота на собственика, печалба*. Тактическите цели, съобразно стратегическата цел могат да бъде формулирани по следния начин: *“Увеличаване на обема на продажбите за сметка на разширяване на следпродажбените услуги. Организиране на продажбата по продуктови*

групи чрез национална дистрибуторска мрежа.” Ако предположим, че *“Не се появяват конкуренти, прилагащи аналогична стратегия”*, програмата от действия за реализация на така определената стратегическа цел може да включва мероприятия, насочени към *реорганизиране системата по продажби по продуктови групи*. При така определената целева рамка, основният въпрос пред **оперативните ръководители** ще бъде *“Какво трябва да се направи в оперативната дейност за реализация на стратегическите цели на предприятието”*. Ако разсъждава при условията на зададен целеви показател - доходност на съвкупните активи, трябва да вземем под внимание следното: *първо*: този показател зависи от рентабилността на продажбите и обръщаемостта на съвкупните активи; *второ*: рентабилността зависи от печалбата и приходите от продажби; *трето*: понеже печалбата е зададена като целеви показател, получаваме целевите показатели - обем на приходите и обем на разходите. След това решаваме задачата *“Какъв обем продукция трябва да продадем от цялата структура на продукцията на предприятието, за да се получи търсения обем приходи от продажби при запазване на цената на равнището на предходния период?”*. Не трябва да се забравя, че търсим определен размер печалба. Така получените показатели се използват, за формирането на статиите на бюджета.

Първи в системата от бюджети се явява бюджетът на продажбите, който може да има следната структура: цена за единица, количество, приход.⁶

В структурата трябва да се включат разбити продажбите и по продукти, и по канали на дистрибуция, да се добавят сезонните фактори и инфлационните фактори, да се представи във времеви аспект и в структурата план-факт-отклонение. По нататък се планира бюджет за производството, бюджет за запасите, бюджет за покупките и т.н. Всички тези бюджети имат многомерна структура. Например, бюджетът за доставки, от една страна е свързан със закупуването на суровини, материали, полуфабрикати, а от друга страна с готовата продукция за планиране на себестойността, разчет от гледна точка на рентабилността и на

⁶ Lambovska, M., Byudzhethno upravlenie na stopanskata organizatsiya, Ekspres Gabrovo, 2015, str. 76-78.



участието на всеки продукт във формирането на печалбата.

Така описания механизъм на бюджетиране в предприятието е в съответствие с принципа на целевото планиране отгоре надолу. Отдолу нагоре следва да се правят корекции, свързани с обосноваване на невъзможността за достигане на отделни показатели.

Процесът на съгласуване на плановете показатели отгоре надолу и отдолу нагоре преминава през няколко итерации докато не се постигне баланс на показателите на всички равнища.

От гледна точка на лостовете на управление, системата на бюджетирането следва да отговори и на въпроса *“кой от лостовете на управление е най-ефективен”*. Ако целевият показател на бизнеса - рентабилност, и според примера, увеличаването на обема на продажби с 1 % осигурява ръст на рентабилността 3%, а снижаването на разходите с 1% , осигурява ръст на рентабилността 7%, то следва да предприемем действия за снижаване на разходите. Ако имаме възможност за избор, то разбира се сме длъжни да вземем решение в полза на фактора, който има най-голямо лостово влияние върху финансовия резултат .

В края на отчетния период следва да се установи степента, в която са постигнати стойностите по целевите показатели. Наличието на отклонения налага анализ на причините, които са ги породили. По своя характер отклоненията могат да бъдат неконтролируеми, слабоконтролируеми и контролируеми.

В първата група се отнасят редица предположения, които са заложи при разработването на бюджета: ниво на инфлацията, данъчни ставки, валутен курс, минимална работна заплата и т.н. Техните значения се коригират от действителността.

Втората група включва разходите, при които не може да се установи оптимално стойностно съотношение между тях и обема произведена продукция. Такива например са административните разходи.

Третата група отклонения е свързана с неизпълнението на работата на отговорните за реализацията на бюджета. Например неизпълнение на плана за снабдяване, неизпълнение плана за продажбите, неизпълнение на разходните норми в производствения план и др.

Анализът на отклоненията в трите групи

позволява да се оцени качеството на изпълнение на процеса на бюджетиране (отклоненията от първата група), както и ефективността на работата на отделните звена в предприятието (отклоненията от третата група). При всички случаи управленските изводи и решения ще бъдат коректно обосновани.

Анализът започва с отклоненията по ключовите показатели. Преминава се последователно от показателите на висшето равнище към показателите от ниските равнища. По този начин може да се разбере приноса на всяко равнище в крайните резултати, могат да се разграничат ефективните продукти, пазари, дейности и т.н. Въз основа на това в последствие могат да се определят целите за следващия период.

Заклучение

Краткото изложение относно ролята на бюджетирането в процеса на реализация на стратегията на предприятието позволява да обобщим, че бюджетирането е съвременния инструмент за добро финансово планиране, контрол и реализация на стратегическите цели. Умението за ориентация в отклоненията между бюджетните и фактическите показатели е предпоставка за своевременно идентифициране на проблемите и предприемане на мерки, адекватни на промените във вътрешната и външна среда на предприятието. Като управленски инструмент бюджетирането определя текущи планови норми и нормативи за разходите на производствените дейности на предприятията, регулиращи реализацията на стратегическите цели в определен период. В този смисъл то има и мотивираща роля спрямо персонала на предприятието, разкривайки индивидуалното участие и отговорност на всеки при изпълнение на организационните цели.

Използвана литература:

Chipriyanova, G., Praktiko prilozhni aspekty na schetovodnoto byudzhethirane, “Biznes upravlenie” 2/2013

Lambovska, M., Byudzhethno upravlenie na stopanskata organizatsiya, Ekspres Gabrovo, 2015

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

Shim Jae K., Joel G. Siegel, Modern Cost Management and Analysis, Third Edition, Barron's, 2009