



НЯКОИ ПРОБЛЕМИ НА БЮДЖЕТНИЯ КОНТРОЛ В ПРЕДПРИЯТИЕТО

Румен Домбашов
rdombashov@unwe.bg

**УНСС, катедра “Управление”,
Студентски град „Христо Ботев”, 1700, София
БЪЛГАРИЯ**

Ключови думи: предприятие, бюджетен контрол, проблеми.

Резюме: Всяко предприятие организира по различен начин процесите на бюджетиране и бюджетния контрол. Това от една страна зависи от участието на различните субекти, а от друга е в тясна зависимост от изградените връзки между управленските функции „планиране“ и „контрол“ на различните равнища на управление в организационно-управленската структура. Вследствие на световната икономическа криза през последните години възникна необходимост от намаляване на разходите, което наложи ново отношение към бюджетния контролен процес. Прилагането на инструментариум за бюджетен контрол е невъзможно без идентифициране на съпътстващите го проблеми. Настоящият доклад има за цел да идентифицира основните проблеми по приложение на бюджетния контрол в предприятието и да предложи начини за тяхното разрешаване. В тази връзка докладът съдържа аналитичен преглед на българската научна литература, индексирани в научната база данни Google Scholar до края на май 2023 година. Прегледът е проведен на три етапа: разработване на протокол за търсене, провеждане на търсенето и отчитане на резултатите. В методологическо отношение е приложен систематичен подход, базиран на тринадесет научни публикации на български език, които съответстват на изследваната тема. В резултат от прегледа са изведени проблеми, свързани с прилагането на инструментариума за бюджетен контрол и такива, провокирани от поведението на човешкия фактор. Някои автори извеждат балансираната карта за оценка и контролинга като атрактивни и успешни за решаване на проблемите при бюджетното планиране.

1. ВЪВЕДЕНИЕ

Промените в обкръжаващата динамична среда и необходимостта от намаляване на разходите, които настъпиха през последните години, наложиха ново отношение към бюджетния контрол и го превърнаха в една от водещите функции на управлението. Значението на бюджетния контрол и произтичащите от него проблеми трябва да се търсят в два аспекта. От една страна, той дава изходна информация при формулиране на действията, касаещи останалите управленски функции на предприятието. От друга

страна, бюджетния контрол е основа за вземане на управленски решения. Актуалността на темата произтича от това, че в настоящата неопределена икономическа среда прилагането на инструментариум за бюджетен контрол е невъзможен без идентифициране на съпътстващите го проблеми.

Настоящият доклад има за цел да идентифицира основни проблеми на бюджетния контрол в предприятието. За тази цел е извършен аналитичен преглед на българската научна литература, индексирана в научната база данни Google Scholar до края на май 2023 година. В методологическо отношение е приложен систематичен подход, базиран на тринадесет научни публикации, съответстващи на изследваната тема.

Формулиран е следният изследователски въпрос (ИВ):

ИВ: Какви проблеми са известни в българската научна литература, индексирана в научната база данни Google Scholar, свързани с управленската функция “бюджетен контрол” на предприятието?

Докладът е разработен в три части. В първата част е описана методологията на прегледа на литературата. Във втората част са представени резултатите от прегледа и кратка дискусия по тях. В нея е даден отговор и на поставения изследователски въпрос, като са предложени някои възможни решения на проблемите. В заключителната част на доклада е направено предложение прегледът на литературата да се разшири и върху неиндексирания научна литература, както и в други научни бази данни.

2. МЕТОДОЛОГИЯ НА ПРЕГЛЕДА

Прегледът на научната литература има аналитичен характер и е проведен на три етапа съгласно препоръките на Moher et al. [1] и Недялков [2] за систематичен преглед на литературата:

♦ Разработване на протокол за търсене - Търсенето е проведено в научната база данни Google Scholar по критерия “където и да е в източника” за период до май 2023 г. Зададено е разширено търсене с всички думи “предприя*” и “контрол”, с точните фрази “бюджетен”, “бюджетния” и “бюджетният”, и с поне една от думите “инстр*”, “метод*”, “подход” и “техн*”. Търсенето включва всички източници на български език. Изключени са източници, които не са свързани с темата на настоящия преглед и са извън целта и, както и източници без отворен достъп;

♦ Провеждане на търсенето - Като резултат от дейността “първоначално търсене” бяха открити 680 записа (научни публикации). По критерия „без думите“ са изключени 526 записа. Останалите записи са прегледани по заглавие и резюме в едноименната втора дейност и поради липса на връзка с темата допълнително са отстранени 129 записа. След прегледа им по съдържание са изключени 8 записа, които са извън целта на настоящия доклад. В четвъртата дейност “преглед за допустимост” липсваше пълният текст на 4 записа. В заключителната дейност наборът от използвани източници, беше сведен до 13 източника.

♦ Отчитане и дискусия на резултатите.

3. РЕЗУЛТАТИ И ДИСКУСИЯ

Бюджетното управление със своите функции „планиране“ и „контрол“ играе ключова роля в процеса на управление на предприятието. В условията на пазарното стопанство бюджетът е ефективен управленски и контролен инструмент [3].

Контролът за изпълнението на бюджетите изисква създаването на отчетна информация за всеки бюджетен показател и анализ на отклоненията от него [4]. В тази връзка, като *проблем* може да се разглежда *взаимодействието на изходните данни от счетоводните отчети с аналитичните модели*. За разрешаване на този проблем е

необходимо контролът да се дигитализира. В тази връзка, е необходимо да се обърне внимание и на дигитализацията на счетоводството като информационна база за прилагане на бюджетния контрол [5]. Управленските информационни системи непрекъснато се развиват и усъвършенстват. Движещи фактори за обновяването, надграждането на системите за бизнес управление са облачните услуги, семантичните модели за анализ на данни и не на последно място по важност – развитието и разпространението на системите за бизнес анализи [6].

В последните години нараства критиката към класическия контрол предвид факта, че *информацията за вземане на решения е базирана на резултати от минали периоди*. Българските предприятия не са способни да издържат на конкуренцията на пазара в условията на контрол и анализ, основани единствено на финансови показатели, получени от предходни периоди [7]. Това доведе до действия, несъвместими със стратегическите цели на предприятието. Съставянето на бюджета и *контролът върху изпълнението му остават изолирани от стратегическото планиране* [8]. На второ място, традиционният контрол насърчава краткосрочното мислене и субоптимизация. Така другият *основен проблем се оказва „субоптимизация“* във времето [9]. *Управляващите от различните управленски нива поставят различен акцент върху плановете и контролната функция от гл. т. на времевия период* [10]. Този проблем е разрешим с внедряването на балансирана карта за управление и контрол на стратегическия процес, което позволява да се анализират постигнатите резултати и да се използват максимално благоприятните възможности за реализация и просперитет в настоящата динамична среда [9]. Други автори разглеждат системите за управление като инструмент за контрол и анализ на дейността на предприятието [11]. Показателите на системата имат за цел ясно да формулират стратегията на бизнеса, да я направят достъпна за всички и да способстват за съгласуването на различните инициативи за постигането на обща цел [7].

Не по-малко значими са *проблемите при бюджетния контрол, провокирани от поведението на мениджърите и служителите в предприятието*. В бюджетния контролен процес се осъществяват съвкупност от операции, свързани с отчитане на постигнатите резултати, изчисляване на отклоненията и предлагане на решения за разкритите проблеми. В тази връзка, от първостепенно значение са *рискът от неподходяща организация на вътрешния контрол, ненадеждното отчитане на фактите от стопанския живот, както и намаляване на професионалните компетенции* [3]. В тази връзка на преден план стои въпросът за начините и подходите за придобиване на нови фирмени знания. Един от тези начини е именно обучението на персонала [12].

Могат да бъдат отбелязани още някои проблеми *на бюджетния контролен процес, провокирани от човешки фактор*, както следва:

◆ *Мениджърите са склонни да използват информацията от ежемесечни и тримесечни отчети*. Това е фактор, който накланя везните в полза на краткосрочни решения. Тази краткосрочна перспектива дава възможност за манипулиране на финансовите резултати и за предоставяне на подвеждаща информация за целите на бюджетния контрол, анализа и вземането на управленски решения. Едно от възможните решения на този проблем е внедряването на балансираната карта за оценка [9].

◆ В някои големи предприятия собствениците не разполагат с цялата вътрешна управленско-счетоводна и финансова информация, което води до *затруднения в контрола от тяхна страна върху дейността на мениджърите*. За да се избегнат евентуални злоупотреби се налага изграждането на система за анализ, оценка и контрол на дейността, която да бъде прилагана в звената, в т.ч. и центровете на отговорност, с което да се разшири обхватът на периодично оповестяваната от мениджърите

информация за дейността на предприятието [13]. Авторите, работещи по проблемите на бюджетния контрол, обръщат специално внимание на процедурата по оценяване на центровете на отговорности, като ги включват в цикъла на бюджетния контролен процес [14].

Изработването на решения за разкритите проблеми е от съществено значение при осъществяване на бюджетния контрол. За решаване на проблемите на предприятието е необходимо да се усъвършенстват старите методи за отчитане и контрол или да се използват нови подходи. Един възможен инструмент е контролингът. Контролингът е мощен инструмент за успешно управление на бизнеса, който свързва много регулаторни и информационни подсистеми (планиране, контрол, бюджетирание, изчисления, финансово счетоводство, счетоводно отчитане). Неговите отговорности включват поставяне на цели, подготовка, проследяване на изпълнението на плана, откриване на отклонения, анализ на отклоненията и предлагане на корекции [15].

Обобщавайки казаното дотук, можем да заключим, че ефективната система за бюджетен контрол в предприятието предполага съблюдаването на следните условия:

- ◆ Подкрепа от страна на висшето ръководство на предприятието и активно включване на мениджърите на функционални отдели при осъществяване на бюджетния контрол;

- ◆ Ясна информация за дългосрочните цели на предприятието;

- ◆ Организационна структура с регламентирани отговорности на служителите и отделните звена;

- ◆ Подходяща счетоводна и информационна система, която позволява бързо и точно отчитане, съпоставка на действителните спрямо плановите стойности на параметрите и възможност за предоставяне на детайлна допълнителна информация;

- ◆ Редовен мониторинг и преразглеждане на бюджета и целите.

С оглед на гореизложеното може да се обобщи, че ефективността на бюджетния процес в предприятието се предпоставя от няколко задължителни условия: 1) да има подходяща методологическа база за разработване, контрол и анализ на изпълнението на главния бюджет, като субектите от процеса са достатъчно квалифицирани, за да могат да прилагат тази методология; 2) да има система за управленски отчет, която регистрира фактите за икономическа активност, необходими за обезпечаване на процеса по изготвяне, контрол и анализ на консолидирания бюджет [16].

Препоръките за бъдещи изследвания по темата на тази публикация са свързани, на първо място, с отпадане или корекция в ограниченията, дефинирани в протокола за търсене. В този смисъл, би било добре прегледът на литературата да се разшири и върху неиндексираната научна литература. Това са преди всичко монографии, учебници и учебни помагала. Аналогична препоръка е за разширяване на фразата и на езиците за търсене. На второ място, би могло да се направи подобен преглед на научната литература, индексирани библиографските бази Web of Science и Scopus.

4. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключение може да се обобщи, че контролът върху изпълнението на бюджета дава представа за това колко ефективно се управлява предприятието. Посредством него, мениджмънтът класифицира факторите довели до неизпълнение на бюджета като контролируеми и неконтролируеми, което провокира необходимите промени в бизнес стратегията и прилагането на конкретни действия за редуциране на риска от бъдещи нежелани бюджетни отклонения [17].

Настоящата публикация идентифицира основни проблеми на бюджетния контролен процес в предприятието. Извършен е аналитичен преглед на българската научна литература, индексирани в научната база данни Google Scholar до края на май

2023 година. В методологическо отношение е приложен систематичен подход, базиран на тринадесет научни публикации на български език, които съответстват на изследваната тема. В резултат от прегледа са изведени проблеми, свързани с прилагането на инструментариума за бюджетен контрол и проблеми, провокирани от поведението на човешкия фактор. Проблемите са дискутирани и са предложени подходи за тяхното решаване.

Приносът на доклада е от теоретично естество. Изведени и анализирани са някои проблеми, свързани с бюджетния контрол на предприятието, които могат да послужат като основа за бъдещи разработки по изследваната тематика. Посочени са и препоръки за бъдещи изследвания.

ЛИТЕРАТУРА:

- [1] Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G., Altman, D., Antes, G., & Clark, J., Preferred reporting items for systematic reviews and meta_analyses: the PRISMA statement (Chinese edition), *Journal of Chinese Integrative Medicine*, 7(9), 2009.
- [2] Недялков, А., Качество на услугите: Контент-анализ на заглавията в българските периодични заглавия, *Научни трудове на Русенския университет*, том.50, сер 5.1., Русе, 2011.
- [3] Димов, С., Съвременни аспекти на бюджетирането на бъдещи финансови потоци (теоретични подходи и емпирично изследване), *Годишник на Бургаски свободен университет*, (1), Бургас, 2013.
- [4] Димитрова, И., Велчева, Й., *Управленското счетоводство в земеделските предприятия – функция бюджетиране*, Народностопански архив, (1), Издателство „Ценов“, Свищов, 2021.
- [5] Илиев, П., Дигитализация в бизнеса и контрола, *Годишник „Икономика и бизнес“*, (1), НБУ, София, 2019.
- [6] Бонева, М., *Новости в управленските информационни системи*, *Научни трудове на Русенския университет*, том.51, сер 5.1., Русе, 2012.
- [7] Борисов, Б., Парашкевова, Е., *Разработване на система от процедури за осигуряване качеството на плановете процеси в бизнес организациите (организационно-технологичен аспект)*, *Алманах научни изследвания*, (13), Свищов, 2010.
- [8] Стоянов, Е., *Моделно мислене и концептуално развитие в архитектурата на единна организационна система за управленски контрол*, *Списания за наука „Ново знание“*, 2 (3), Пловдив, 2013.
- [9] Георгиев, М., *Балансирана карта за оценка като инструмент за усъвършенстване на управлението*, СНЦ „Академия за иновации и устойчивост“, Пловдив, 2019.
- [10] Ламбовска, М., *Бюджетно управление на стопанската организация*, “Екс-прес”, Габрово, 2015.
- [11] Ангелова-Станимирова, А., *Възможности и предизвикателства за развитието на съвкупността на системите за управленски контрол*, *Научни трудове на УНСС*, София, 2022.
- [12] Тодорова, Д., Маринова, Д., *Съпътстващи проблеми при осъществяване процеса на обучение на служителите в българските предприятия*, *Научно списание “Механика Транспорт Комуникации”*, том 16, брой 1, София, 2018.
- [13] Петрова, М., *Оперативното бюджетиране като инструмент за управление на предприятието*, *KNOWLEDGE-International Journal*, 51 (1), 2022.
- [14] Ламбовска, М., *Основни принципи за оценяване в бюджетния контрол на организацията*, *Научно списание “Механика Транспорт Комуникации”*, том 14, бр.1, София, 2016.
- [15] Илиев, П., *Контролингът в управлението на финансовия сектор*, НБУ, 2021.

[16] Димитрова, Р., Бюджетирането като инструмент за финансово планиране на предприятието, Годишник „Икономика и бизнес“, (1), НБУ, София, 2018.

[17] Димитрова, Р., Контрол върху изпълнение бюджета на предприятието, Годишник „Икономика и бизнес“, (1), НБУ, София, 2019.

SOME PROBLEMS OF BUDGETARY CONTROL IN THE ENTERPRISE

Rumen Dombashov

rdombashov@unwe.bg

*University of National and World Economy,
Department “Management”
Sofia, Students’ town “Hristo Botev”
BULGARIA*

Key words: *enterprise, budgetary control, problems*

Abstract: *Each enterprise organizes budgeting processes and budgetary control in a different way. This, on the one hand, depends on the participation of the various subjects, and on the other hand, it is closely dependent on the established connections between the "planning" and "control" management functions at the various levels of management in the organizational-management structure. As a result of the global economic crisis in recent years, there has been a need to reduce costs, which has necessitated a new approach to the budgetary control process. The implementation of a budget control toolkit is impossible without identifying the accompanying problems. The purpose of this report is to identify the main problems in the application of budgetary control in the enterprise and to propose ways to solve them. In this regard, the report contains an analytical review of the Bulgarian scientific literature indexed in the scientific database Google Scholar until the end of May 2023. The review was conducted in three stages: developing a search protocol, conducting the search and reporting the results. In terms of methodology, a systematic approach was applied, based on thirteen scientific publications in Bulgarian, which correspond to the researched topic. As a result of the review, problems related to the implementation of the budget control toolkit and those provoked by the behavior of the human factor were identified. Some authors point out the balanced scorecard and controlling as attractive and successful for solving budget planning problems.*