



## **АНАЛИЗ И ОЦЕНКА НА РИСКОВЕТЕ, СВЪРЗАНИ С ПРОЦЕСА НА БЮДЖЕТИРАНЕ ВЪВ ВТУ „ТОДОР КАБЛЕШКОВ“ – ВТОРА ЧАСТ**

**Росица Йорданова**  
[ryordanova@vtu.bg](mailto:ryordanova@vtu.bg)

**Висше транспортно училище „Тодор Каблешков“,  
София, 1574, ул. "Гео Милев" 158  
БЪЛГАРИЯ**

*Ключови думи:* риск, бюджет, анализ, финансов план

*Резюме:* Във втората част на доклада се разглеждат конкретните рискове в процеса на бюджетиране в бюджетна структура, и по-конкретно във ВТУ „Тодор Каблешков“.

Направен е анализ на възможните рискове, като за всеки отделен риск са изготвени оценки и са посочени препоръки за тяхното преодоляване.

Основната цел е минимизиране на рискове и намаляване на отрицателни въздействия върху институцията, нейните студенти, преподаватели и по-голямата общност.

Рисковете, свързани с процеса на бюджетиране, могат да имат значително въздействие върху финансовото състояние и успеха на една организация.

**Рисковете свързани с бюджетният процес могат бъдат следните – надценени или подценени приходи и разходи, недостатъчно субсидиране под формата на бюджетни трансфери, риск от преразход, неефективно разпределение на ресурсите и грешки при бюджетирането.** Анализът в настоящия доклад продължава като се разглежда влиянието на всеки един от основните показатели на бюджета.

### **✓ Риск от недостатъчно субсидиране.**

Недостатъчното субсидиране възниква, когато дадена организация не получава достатъчно ресурси под формата на субсидия за постигане на своите финансови цели. Това може да доведе до ограничена гъвкавост, намалена ефективност и невъзможност за реагиране на неочаквани събития.

Субсидията за един Университет е финансова помощ, предоставена от правителството чрез Министерство на Образованието, за подпомагане на покриването на оперативни разходи, инфраструктурни подобрения и/или капиталови разходи, стипендии за студенти и докторанти, субсидия за научно – изследователска дейност, както и за подпомагане на студентското хранене и настаняването им в общежития.

Целта на субсидията е да направи образованието по-достъпно за широк кръг студенти и докторанти. Ключов момент в определянето на размера на субсидията е броят на учащите студенти и докторанти.

**Анализ:** За да бъде оценен този риск, от съществено значение е задълбоченото разбиране на дейностите на Университета, нуждите на студентите и докторантите и пазарните условия и конкуренцията в лицето на другите университети със сходни специалности.

Чрез извършването на този анализ университетът може да вземе информирани решения относно своя план за прием на студенти, което в крайна сметка ще повлияе на успеха на институцията и удовлетвореността на студентите.

През последните години финансирането на българските университети премина през значителни промени поради бюджетни ограничения, демографски спад и усилия за реформиране на системата за висше образование. Ето някои ключови точки:

**Държавно финансиране:** Основната част от финансирането на българските университети идва от държавния бюджет. През 2020 г. общото финансиране за висше образование беше приблизително 549 милиона лева, което представлява около 1% от брутният вътрешен продукт (БВП) на страната. Това финансиране се използва за покриване на оперативни разходи, заплати на преподаватели и персонал и други административни разходи.

**Демография и записване:** Броят на студентите в България намалява през последните години поради ниската раждаемост и емиграцията. Това доведе до намаляване на държавното финансиране на студент, тъй като университетите получават финансиране въз основа на броя на записаните студенти. За учебната 2020/2021 г. имаше приблизително 205 000 студенти, записани във висшите училища в България, което е спад от предишни години.

**Опити за реформа:** Правителството предприе няколко мерки за реформиране на системата за финансиране на висшето образование в България. Една такава мярка е въвеждането на система за оценяване, наречена „Рейтингова система на висшите училища“, която класира университетите въз основа на академични и професионални показатели. Друга мярка е прилагането на модел на „смесено финансиране“, който позволява на университетите да набират допълнителни приходи чрез сътрудничество с бизнеса, участие в европейски проекти и привличане на чуждестранни студенти.

**Чуждестранни студенти:** Привличането на чуждестранни студенти се превърна във важен източник на приходи за някои български университети. Според Агенцията за сътрудничество в областта на образованието броят на чуждестранните студенти в България се е увеличил от около 12 000 през учебната 2013/2014 г. на приблизително 17 000 през учебната 2018/2019 г.

Не на последно място трябва да се отбележи, COVID-19 оказва значително влияние върху приема в университетите по целия свят, засягайки различни аспекти като процеса на кандидатстване, възможностите за финансиране и цялостната динамика на приема. Ето някои начини, по които COVID-19 повлия на приема в университета:

- **Процес на кандидатстване:** Много университети трябваше да преминат към онлайн процеси на кандидатстване поради ограниченията за социално дистанциране. Това включва виртуално посещение на кампуса, онлайн турове и виртуални информационни срещи. Някои университети също удължиха сроковете за кандидатстване или предложиха гъвкавост в изискванията за тестове, за да облекчат кандидатите по време на пандемията.
- **Приемни изпити:** Много университети отмениха или отложиха приемните си изпити поради опасения за здравето и безопасността. Някои институции преминаха към алтернативни методи за оценка на способностите на кандидатите, като онлайн тестове или прегледи на предишни академични постижения.

- Капацитет на местата: Поради намаленото търсене на международни студенти и промените в предпочитанията на студентите, някои университети обявиха по-малък брой свободни места за прием. Това беше особено очевидно в университетите, силно зависими от международните студенти за техните приходи.
- Финансова помощ: Пандемията създаде финансови затруднения за много семейства, което потенциално повлия на способността им да си позволят висше образование. Някои университети отговориха, като увеличиха наличността на финансова помощ или намалиха разходите за обучение. Други предложиха стипендии или награди, специално насочени към студенти, засегнати от пандемията.
- Виртуално обучение: Тъй като много университети преминаха към онлайн обучение, някои студенти избраха да останат вкъщи и да продължат обучението си в своята страна на произход. Това потенциално повлия на броя на международните студенти, кандидатстващи за университети в чужбина.
- Здраве и безопасност: Здравните и безопасните опасения също повлияха на процеса на приема. Някои студенти може да са били по-малко склонни да се преместят в нов град или държава по време на пандемията, докато други може да са имали трудности с получаването на виза или влизане в приемащата страна.

Въпреки тези предизвикателства много университети успяха да адаптират процесите си, за да отговорят на нуждите на кандидатите по време на пандемията. Продължаващото развитие и промените в глобалната здравна ситуация обаче продължават да оказват влияние върху приема в университета.

Анализът на планирания прием на студенти включва оценка на броя на студентите, които университетът очаква да приеме всяка година, въз основа на всички по – горе изброени фактори, както и някои други – в това число капацитет на кампуса, търсене на програми и стратегически цели и др. Ето стъпките за извършване на такъв анализ:

1. Събиране на данни: В този етап е необходимо да се събере информация за текущия брой студенти, капацитета на кампуса, търсенето на конкретни програми и стратегическите цели на университета. Това може да включва данни за размера на класните стаи, общежитията, аулите, лабораториите и съоръженията, както и информация за броя на кандидатите за всяка програма.
2. Оценка на капацитета на помещенията, класните стаи, лабораториите, кампуса и др. Трябва да се направи реална оценка настоящият капацитет на съоръженията на кампуса може ли да поеме планирания прием на студенти. Ако съоръженията са пълни или пренаселени, може да се наложи университетът да обмисли разширяване или инвестиране в нови съоръжения, лаборатории или класни стаи за да отговори на търсенето. Ако планираният прием е по – малък от възможностите на университета оценката може да премине в търсене на нови специалности с цел търсене на допълнителни студенти.
3. Анализирание търсенето на програмата или специалността: Проучва се търсенето на конкретни програми и специалности, предлагани от университета. Това може да стане чрез преглед на заявленията за прием, запитванията от студенти и обратната връзка от завършилите. Може да се използват анкети сред завършващите, с цел да се установят техните желания.

Ако има голямо търсене за определена програма или специалност, университетът може да обмисли увеличаване на приема за тази програма и или въвеждането и като нова програма. Обратно, ако има ниско търсене за конкретна програма, университетът може да обмисли намаляване на приема или дори премахване на програмата.

4. Преглед на стратегическите цели: Важно за този етап е да се направи оценка как планираният прием на студенти подкрепя стратегическите цели на университета. Например, ако една от целите на университета е да увеличи разнообразието, университетът може да обмисли увеличаване на приема на студенти от определени групи. Или, ако една от целите е да се съсредоточите върху научните изследвания, университетът може да даде приоритет на приемането на повече студенти в изследователски интензивни области на обучение.
5. Оценка на финансовото въздействие: Много е важно да се оцени финансовото въздействие на планирания прием на студенти. Това може да включва разглеждане на приходите, генерирани от такси за обучение, и разходите, свързани с предоставянето на образование, като заплати на преподавателите, поддръжка на съоръжения и финансови помощи за студенти. Университетът трябва да гарантира, че планираният прием е финансово устойчив и не води до прекомерни разходи.
6. Анализ на ограниченията: През този етап трябва да се предвидят всякакви ограничения, които биха могли да повлияят на планирания прием на студенти. Това може да включва разпоредби за капацитета, ограничения на финансирането или конкуренция от други институции, демографската криза и др. Трябва да се разработят стратегии като всяко едно от тези ограничения да бъде превърнато в полза.  
Добра практика е да се използва SWOT анализ за силните и слабите страни на университета, а на студентите да се гледа като на клиенти.
7. Наблюдаване и корекция: Редовно трябва да се наблюдава изпълнението на планирания прием на студенти и докторанти, да се правят корекции, ако е необходимо въз основа на променящите се обстоятелства, да се търси обратна връзка от студенти и докторанти или да се правят промени в стратегическите цели на университета.

**Оценка:** Оценката на този риск е изключително важна за всеки един университет, тъй като студентите са бъдещето на един университет, студентите са от съществено значение за университетите по различни причини, включително икономическо въздействие, научни изследвания, културно разнообразие, финансови приходи, обществена ангажираност и насърчаване на непрекъснатото учене.

#### ✓ **Риск от преразход**

Преразходът възниква, когато една организация харчи повече от планираното в своя бюджет. Това може да доведе до финансови затруднения и потенциално отрицателно въздействие върху репутацията на университета.

**Анализ:** За да се избегне този риск, от решаващо значение е да се установят ясни бюджетни граници и да се наблюдават внимателно разходите спрямо планираните суми. Освен това трябва да се насърчава култура на финансова дисциплина и отговорност сред служителите.

Анализът на риска от преразход включва идентифициране на потенциалните рискове, които биха могли да доведат до преразход на ресурсите на организацията, и

разработване на стратегии за смекчаване на тези рискове. Ето процес стъпка по стъпка за извършване на такъв анализ:

1. Определяне на обхвата: Определя се обхвата на анализа, като се посочат конкретните области или функции, които ще бъдат оценени (напр. оперативни разходи, разходи за персонал, капиталови разходи и т.н.).
2. Събиране на данни: Събират се исторически данни за разходите, включително суми, периоди на плащане и всякакви промени в разходите във времето. Освен това е необходимо да се събере информация за факторите, които могат да повлияят на разходите, като икономическата среда, промените в търсенето, технологичния напредък и вътрешните процеси.
3. Анализ на тенденциите: Анализират се установените тенденции в разходите във времето, като се изчисляват темпове на растеж, колебания и корелации с други фактори. Това ще помогне да се идентифицират модели и потенциални рискове.
4. Идентифициране на рисковете: Необходимо е да се установят потенциалните рискове, които биха могли да доведат до преразход. Те могат да включват прекалено голяма консумация на материали, услуги, неефективност, остаряло оборудване, промени в пазарните условия, инфлация и др.
5. Оценка на въздействието: Прави се оценка на потенциалното въздействие на всеки идентифициран риск върху организацията. Това може да включва финансови загуби, увредена репутация или загуба на конкурентно предимство.
6. Разработване на стратегии за смекчаване: Разработването на стратегии за смекчаване на идентифицираните рискове могат да включват оптимизиране на разходите, подобряване на ефективността, надграждане на оборудването, упражняване на добър контрол по отношение на разходите, сключване на договори за доставка, добро планиране на разходите и др.

**Оценка:** Степента на този риск може да бъде оценена чрез редовен преглед на финансовите отчети и сравняването им с утвърдения бюджет. Ако има забележима разлика между действителните разходи и планираните разходи, това може да означава, че организацията е изправена пред риск от преразход. Добри практики са всеки университет да има разработени политики за отпускане на разходи и за поемане на задължения, както и вътрешни правила свързани с финансовите разходи. От ключово значение за смекчаване на този риск е сключването на договори, като се изхожда от принципите за най – ниска цена, ефективност, ефикасност и законосъобразност.

#### ✓ **Риск от неефективно разпределение на ресурсите**

Неефективното разпределение на ресурсите възниква, когато един университет разпределя средства непропорционално или неправилно, което води до недостатъчно финансиране на важни области или свръхфинансиране на по-малко критични области.

**Анализ:** За да минимизирате този риск, от съществено значение е да бъдат ясно дефинирани приоритетите и целите на университета и те да бъдат съобразени съответно с разпределението на ресурсите. Анализът на неефективното разпределение на ресурсите в университета включва идентифициране на областите, където ресурсите не се използват оптимално, и се разработват стратегии за подобряване на ефективността. Ето процеса стъпка по стъпка за извършване на такъв анализ:

1. Определяне на обхвата: Определя се обхвата на анализа, като се посочат конкретните области или функции, които ще бъдат оценени (напр. академични програми, административни отдели, съоръжения, компютри и т.н.).

2. Събиране на данни: Събират се исторически данни за използването на ресурсите, включително данни за разходите, информация за факторите, които могат да повлияят на ефективността, като структурата на организацията, процесите и външните условия.
3. Анализират се тенденциите: Анализират се тенденциите в използването на ресурсите във времето, като се изчисляват коефициенти на използване и корелации с други фактори, относителни и абсолютни изменения по години, по обекти и т.н. Това ще помогне да се идентифицират моделите разпределение на ресурсите и потенциални области за подобрене.
4. Идентифициране на неефективността: Въз основа на анализа от точка 3 се идентифицират областите, в които ресурсите не се използват оптимално. Те могат да включват дублиране на задачи, неадекватно използване на оборудването, неефективни процеси, лошо управление на човешките ресурси или пък ниска култура по отношение на финансовото разходване.
5. Оценка на въздействието: Оценява се потенциалното въздействие на неефективността върху университета, като се разгледат фактори като увеличени разходи, намалена производителност, неудовлетвореност на заинтересованите страни или намалена конкурентоспособност.
6. Разработване на стратегии за подобрене: Разработват се стратегии за подобряване на ефективността в идентифицираните области. Те могат да включват рационализиране на процесите, инвестиране в ново оборудване, преразпределяне на човешки ресурси или прилагане на нови системи или инструменти за финансово управление и контрол.
7. Мониторинг: Редовното наблюдаване на изпълнението на стратегиите за подобрене и извършването на оценка тяхната ефективност са от изключителна важност за подобряване на неефективността от разпределяне на ресурсите.

**Оценка:** Неефективното разпределение на ресурсите в университета може да има няколко отрицателни въздействия върху институцията, нейните студенти, преподаватели и по-голямата общност. Ето някои потенциални последици от неефективното разпределение на ресурсите:

- ✓ Финансови загуби: Неефективното разпределение на ресурсите може да доведе до излишни разходи и пропуснати възможности за печалба. Например, ако даден университет изразходва твърде много ресурси за по-малко печеливши програми или не успява да използва ефективно своите съоръжения, той може да изпита финансови затруднения.
- ✓ Намалена производителност: Ако ресурсите не се използват оптимално, това може да доведе до намалена производителност в различни области на университета. Например, ако даден университет има остаряло оборудване, това може да забави изследванията и да затрудни преподавателите да предоставят качествено образование.
- ✓ Лошо качество на услугата: Неефективното разпределение на ресурсите може да доведе до лошо качество на услугите, предоставяни от университета. Например, ако даден университет има недостатъчен персонал, студентите може да чакат дълго време за подкрепа от службата за академични консултации или да изпитват трудности при записване в съответния курс.
- ✓ Неудовлетвореност на заинтересованите страни: Студенти, преподаватели, служители и други заинтересовани страни може да бъдат неудовлетворени, ако смятат, че ресурсите не се използват справедливо

или ефективно. Това може да доведе до нисък морал, високо текучество на персонала и негативен имидж на университета.

- ✓ Намалена конкурентоспособност: Неефективното разпределение на ресурсите може да направи университета по-малко конкурентен спрямо други институции. Ако даден университет не успее да инвестира в съвременни съоръжения, да привлече топ таланти или да предложи атрактивни програми, той може да загуби позиции на пазара на висшето образование.
- ✓ Въздействие върху общността: Университетите играят важна роля в своите общности, като допринасят за местната икономика, предоставят обществени услуги и подготвят бъдещи лидери. Неефективното разпределение на ресурсите може да ограничи способността на университета да изпълнява тези роли, което води до отрицателни последици за общността.

В заключение, неефективното разпределение на ресурсите в университета може да има широкообхватни последици, засягащи финансовото състояние на университета, качеството на образованието, удовлетвореността на заинтересованите страни и цялостната конкурентоспособност. Следователно е важно университетите редовно да оценяват и подобряват ефективността на своите ресурси.

#### ✓ **Риск от грешки при бюджетирането**

Грешките при бюджетирането могат да включват технически грешки, недоразумения или пропуски в процеса на бюджетиране. Тези грешки могат да доведат до неточни оценки, неправилно разпределение на ресурсите и други проблеми, които могат да повлияят негативно на организацията.

**Анализ:** За да намалите този риск, от съществено значение е да установите стабилни процеси и контроли за бюджетиране, включително проверки и баланси. Освен това трябва да осигурите подходящо обучение и подкрепа за лицата, участващи в процеса на бюджетиране.

**Оценка:** Степента на този риск може да бъде оценена чрез извършване на редовни одити на бюджетните процеси и документи. Ако бъдат идентифицирани значителни грешки или несъответствия, това може да означава, че организацията е изправена пред риск от грешки при бюджетирането.

### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Рисковете, свързани с процеса на бюджетиране, могат да имат значително въздействие върху финансовото състояние и успеха на една организация. Като анализираме и оценяваме тези рискове и прилагаме подходящи стратегии за смекчаването им, можем да подобрим точността на нашите бюджети и да увеличим максимално шансовете си за постигане на финансовите и стратегическите цели.

### **ЛИТЕРАТУРА:**

- [1] Закон за висшето образование
- [2] Закон за системите за финансово управление и контрол в публичния сектор
- [3] Закон за държавния бюджет
- [4] Министерството на образованието и науката: <https://www.mon.bg/>
- [5] Национална научна фондация (САЩ): <https://www.nsf.gov/>
- [6] Съвет за научни изследвания (Обединено кралство): <https://www.ukri.org/>

Изследването е подкрепено от ФНИ по Проект ФНИ №КП-06-Н55/10 - 16.11.2021 г. „Модел за измерване и оценка на качеството на образование във висшите училища в Р България“

## ANALYSIS AND ASSESSMENT OF THE RISKS RELATED TO THE BUDGETING PROCESS AT TODOR KABLESHKOV UNIVERSITY OF UNIVERSITY - PART TWO

Rositsa Yordanova  
[ryordanova@vtu.bg](mailto:ryordanova@vtu.bg)

*Todor Kableshkov University of Transport,  
158, Geo Milev, str., Sofia  
BULGARIA*

***Key words:** risk, budget, analysis, financial plan*

***Abstract:** The second part of the report examines the specific risks in the budgeting process in a budget structure, and more specifically in VTU Todor Kableshkov."*

*An analysis of the possible risks has been made, and for each individual risk assessments have been prepared and recommendations for overcoming them have been indicated.*

*The primary objective is to minimize risks and reduce negative impacts on the institution, its students, faculty and the larger community.*

*Risks associated with the budgeting process can have a significant impact on the financial health and success of an organization.*