
ASSESSMENT TOOLKIT IN THE BUDGETARY CONTROL OF THE COMPANY

Rumen Dombashov

University of National and World Economy, Department of Management, Sofia, Bulgaria,
rdombashov@unwe.bg

Abstract: Modern business organizations operate in a new kind of economic environment that provokes scientific thought to reconsider the concepts and tools of enterprise evaluation related to budgetary control. The changes that occurred as a result of the covid crisis turned budget control into one of the leading functions of budget management. The purpose of this article is to review the applied tools, methods, and evaluation approaches in the budgetary control process of the enterprise. The article contains a systematic review of the scientific literature in Google Scholar in Bulgarian, before August 2023. The review covers: defining the framework for advanced search, searching and reporting results. Methodologically, a systematic approach was used. Eight scientific publications on the research topic form the basis of the review. The results show that most Bulgarian authors prefer the quantitative methods and approaches for evaluating the enterprise related to budgetary control. Such modern tools are those of fuzzy set theory and the balanced scorecard. Other authors highlight traditional approaches, including comparative, cost, and income. A modern tool is the empirical approach, which uses an evaluation methodology based on the so-called "extended uncertainty". Qualitative methods and approaches are most often used in the context of business crises. In this regard, some authors emphasize the need for the application of a flexible and dynamic toolkit in assessing the enterprise, applicable in conditions of uncertainty, which enables successful risk management. In the context of business crises, these authors recommend CSR and the dynamic approach. The results are discussed and analyzed, and some recommendations for research are given. According to the author, the current development represents a reference for the state of the Bulgarian scientific literature on the topic of the toolkit for assessing the enterprise, related to budgetary control. It may qualify as initial research to be extended to the Web of Science and Scopus databases as well as the non-indexed scientific literature.

Keywords: budget, control, evaluation, methods, approaches

ИНСТРУМЕНТАРИУМ ЗА ОЦЕНЯВАНЕ В БЮДЖЕТНИЯ КОНТРОЛ НА ПРЕДПРИЯТИЕТО

Румен Домбашов

Университет за национално и световно стопанство, Катедра „Управление“, rdombashov@unwe.bg

Резюме: Съвременните бизнес организации оперират в нов вид икономическа среда, която провокира научната мисъл да преразгледа концепциите и инструментариума за оценяване на предприятието, свързани с бюджетния контрол. Промените които настъпиха вследствие от ковид кризата, превърнаха бюджетния контрол в една от водещите функции на бюджетното управление. Целта на настоящата статия е да направи преглед на прилаганите инструменти, методи и подходи за оценяване в бюджетния контролен процес на предприятието. Статията съдържа систематичен преглед на научната литература в Google Scholar на български език, преди август 2023 година. Прегледът обхваща: определяне на рамката за разширено търсене, търсене и отчитане на резултатите. В методологическо отношение е използван систематичен подход. Осем научни публикации по темата на изследването са в основата на прегледа. Резултатите показват, че повечето българските автори предпочитат количествените методи и подходи за оценяване на предприятието, свързани с бюджетния контрол. Такива съвременни инструменти са тези от теорията на размитите множества и балансираната карта за оценяване. Други автори извеждат на преден план традиционните подходи, в т.ч. сравнителен, разходен и доходен. Един съвременен инструмент е емпиричният подход, който използва методика за оценяване базирана върху т.нар. „разширена неопределеност“. Качествените методи и подходи се използват най-често в условията на бизнес кризи. В тази връзка някои автори акцентират върху необходимостта от приложението на гъвкав и динамичен инструментариум при оценяване на предприятието, приложим в условията на неопределеност, който дава възможност за успешно управление на риска. В условията на бизнес кризи тези автори препоръчват CSR и динамичния подход. Дискутирани и анализирани са резултатите, като са дадени някои препоръки за научни изследвания. Според автора, настоящата разработка представлява ориентир за състоянието на българската научна литература по темата за инструментариума при оценяване на предприятието, свързан с бюджетния контрол. Може да се

квалифицира като начално изследване, което да се разшири и в научните бази данни Web of Science и Scopus, както и върху неиндексираната научна литература.

Ключови думи: бюджет, контрол, оценяване, методи, подходи

1. ВЪВЕДЕНИЕ

Съвременните организации са изправени пред нови предизвикателства в бизнеса, изискващи гъвкаво приспособяване към средата и ресурси за ефективно управление (Стоянов, 2015). Промените, които настъпиха през последните години вследствие от ковид кризата, наложиха ново отношение към бюджетния контрол и го превърнаха в една от водещите функции на управлението. Същностните характеристики на контрола извеждат на преден план неговата значимост за управлението и проявлението му като важен фактор за усъвършенстване на управленския процес (Вергиев & Вергиева, 2020). Настоящата динамична и неопределена среда доведе до появата на нови процедури за оценяване на финансовата и стопанската дейност на предприятието, което подобрява връзката между взимането на решения, разпределянето на ресурси и цялостната работа на бизнес организацията (Касърова, 2010).

Значението на оценяването на предприятието и неговите центрове на отговорности може да се търси в два аспекта. Според Георгиев днешните ръководители рядко приемат оценяването като част от стратегията (Георгиев, 2019). Ето защо, ръководителите не успяват да въведат подходящи критерии за управление и контрол на новите цели и процеси. Именно по тази причина оценяването на резултатите трябва да е неразделна част от управленския процес (Георгиев, 2019). Вторият аспект се отнася до необходимостта от оценяване на предприятието, когато ръководството се стреми да усъвършенства управленските процеси, като търси начини за повишаване ефективността на контрола върху стопанската дейност (Вергиев & Вергиева, 2020). Според тези автори в контролния процес се оценяват степената на постигане на плановите резултати и качеството на управление в дадена организация (Вергиев & Вергиева, 2020). Според Ламбовска, отсъствието на оценки за дейността на централите на отговорности обезсмисля въвеждането на бюджетно управление в организацията (Ламбовска, 2016).

Настоящата статия има за цел да идентифицира инструментариума за оценяване на предприятието, свързан с бюджетния контрол, в българската научна литература. Статията предлага структуриран подход за преглед на научната литература в Google Scholar на български език, преди август 2023 година. В методологическо отношение е приложен систематичен подход. Изследването се базира на осем научни публикации, свързани с темата.

Изследователският въпрос във статията е:

Какви инструменти, методи и подходи са известни в българската научна литература при оценяване на предприятието, свързани с бюджетния контрол?

Статията е разработена в три части. Методологията на прегледа е описана в първата част. Резултатите от прегледа са систематизирани във втората част. Във нея е даден отговор на изследователския въпрос. Дискусията по изследователската тема се съдържа в третата част на статията. В заключението са направени някои препоръки за научни изследвания.

2. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИ ХАРАКТЕРИСТИКИ НА ПРЕГЛЕДА

Прегледът на литературата е проведен на три етапа съгласно препоръките на Moher et al. (2009) и Недялков (2011):

- Определяне на рамката за разширено търсене - Търсенето е проведено в научната база данни Google Scholar по критерия “където и да е в източника” за период преди август 2023 г. Зададено е разширено търсене с всички думи, “оценяване”, “бюджет*” и “контрол”, с точните фрази “организация”, “предприя*” и с поне една от думите “стопанск*” и “бизнес*”. Включени са всички източници на български език. Изключени са всички източници, които не съответстват на темата и целта на прегледа, както и източници без отворен достъп;
- Провеждане на търсенето - Като резултат от „разширеното търсене“ бяха открити 1650 записа (научни публикации). По критерия „без думите“ са изключени 1110 записа. Останалите записи са прегледани по заглавие и резюме в едноименната втора дейност и поради липса на връзка с темата на настоящото изследване са отстранени допълнително 512 записа. След прегледа им по съдържание са изключени 16 записа, които са извън целта на изследването. След това, е извършен преглед за допустимост на записите, в който не е открит пълният текст на 4 записа. В заключение, наборът от използвани източници е ограничен до 8 източника, които са представени на фиг.1.

Фиг.1 Набор от източници в Google Scholar, използвани в прегледа на българската научна литература.

Модел за оценяване на дейността на центровете на отговорности в организацията	(Ламбовска, 2010)
Методика за оценяване на логистичните дейности на МСП	(Антонова, 2021)
Разработване на система от процедури за осигуряване качеството на плановете процеси в бизнес организациите (Организационно-технологичен аспект)	(Борисов & Парашкевова, 2010)
Балансирана карта за оценка като инструмент за усъвършенстване на управлението	(Георгиев, 2019)
Ключови проблеми на българския бизнес при реализацията на контролни модели	(Стоянов, 2013)
Стойностният подход в управлението на компанията като продукт на еволюцията на стратегическия мениджмънт.	(Димитрова, 2009)
Специални приложения на финансов анализ.	(Касърва, 2010)
Приложение на метода CSR при изследване и управление на бизнес кризи	(Чиприянов, 2012)

- Отчитане на резултатите. Резултатите от проведения преглед са систематизирани на фиг.2. Разделени са в две групи – инструменти и методи и подходи. В допълнение, методите и подходите са класифицирани на качествени и количествени.

3. РЕЗУЛТАТИ ОТ ПРЕГЛЕДА

На фиг.2 са представени резултатите от проведения систематичен преглед по отношение на научния инструментариум за оценяване на предприятието, свързан с бюджетния контрол.

Фиг.2 Инструментариум за оценяване в бюджетния контрол, открит в българската научна литература в Google Scholar

ИНСТРУМЕНТИ	
Балансирани карти за оценка (БКО)	
Теория на размитите множества	
МЕТОДИ И ПОДХОДИ	
КАЧЕСТВЕНИ	28,57%
CRS	
Процесен подход	
КОЛИЧЕСТВЕНИ	71,43%
Стойностен подход	
Приходен подход	
Разходен подход	
Сравнителен подход	
Емпиричен подход за оценка на неопределеността	

В най-общ вид, резултатите са следните:

- Инструменти за оценяване на предприятието са открити в следните източници: (Ламбовска, 2010), (Стоянов, 2013), (Георгиев, 2019);
- Разпределението по показателя „подход на източника“ е, както следва: 28.57% от източниците използват качествен подход - (Борисов & Парашкевова, 2010) и (Чиприянов, 2012), а 71,43% - количествен подход - (Антонова, 2021), (Димитрова, 2009), (Касърва, 2010).

Резултатите от прегледа показват, че българските автори препоръчват главно приложението на количествените методи и подходи за оценяване в бюджетния контрол. Такива съвременни инструменти са тези от теорията на размитите множества (размити числа и размити подмножества) и балансираната карта за оценка (БКО).

Теорията на размитите подмножества е подходяща за условия на субективност и неопределеност (Lambovska et al., 2019). В инструментално отношение моделът за оценяване на дейността на центровете за

отговорности в организацията се основава на класически раздели (теория на интервалите, методи на експертни оценки) и съвременни направления на приложната математика (теория на размитите подмножества и на размитата логика) (Ламбовска, 2010). Същият автор определя оценяването на центровете за отговорности като самостоятелна процедура от бюджетния контролен процес (Ламбовска, 2010).

В основата на *Балансираните карти за оценка* (БКО) лежи идеята за формиране на иновационна система за измерване на дейността на организациите (Стоянов, 2013). Според Георгиев Балансираната карта е нещо повече от упражнение по оценяване, тя е езикът, контролната точка на фона, на която се оценяват всички нови проекти и видове бизнес (Георгиев, 2019). Някои автори определят БКО и като подход БСП (Балансирана система от показатели – Balanced Score Cards).

Един съвременен количествен подход използва *методика за оценяване* на логистичните дейности на МСП, базирана върху т. нар. „разширена неопределеност“, отчитаща разсейването, причинено от условията на средата и отклоненията в представянето на използваните ресурси (Антонова, 2021). Според същия автор тази методика за оценяване (Антонова, 2021):

- обобщава утвърдени практики при делегиране на отговорности по осъществяване на процесите по извличане на информационни извадки за оценяване и анализ на дейностите в предприятието;
- предлага конкретна методологическа последователност по измерване на стандартна разширена неопределеност на резултатите от оценяването.

Според Димитрова *стойностният подход* „задава единна проекция за оценяване“ на финансовите резултати, универсална система за управление, както на отделните подсистеми, така и на организацията като цяло, и единна скала за измерване на успеха по пътя на реализиране на корпоративната стратегия. (Димитрова, 2009). Според същия автор показателят „стойност“ се налага като интегрална оценка на компанията, адекватно отразяваща икономическата ѝ ефективност, финансовото благополучие и перспективите на развитие (Димитрова, 2009). Поради това „стойността“ е във фокуса на управление на компанията в качеството на главна стратегическа цел в новата управленска концепция – стойностен подход (VBM – Value Based management) (Димитрова, 2009).

Според Касърова финансовият анализ е ключов източник на информация, който има специфичен принос в реализиране на оценителския процес чрез прилагане на конкретни подходи (Касърова, 2010). Според същия автор, най-често срещаните подходи в бизнес оценяването са (Касърова, 2010):

- Сравнителен подход – Приложен към бизнеса, в този подход се избират и анализират компани-анализи, които се сравняват с оценяваното предприятие главно на основата на финансовия отчет;
- Разходен подход – Основава се на предварително изясняване на платежоспособността на оценяваното предприятие и на опасността от банкрут, за да се избере подходящия метод: на ликвидационната стойност или този на чистата стойност на активите;
- Доходен подход - В бизнес оценяването този подход изисква обоснована прогноза на бъдещите парични потоци в съответствие с особеностите на оценявания обект. Това е осъществимо и с помощта на резултатите от финансовия анализ, както към датата на оценката, така и за ретроспективния период.

В съвременните условия на динамична неопределеност все по-голямо значение придобива *динамичния подход*, при който в центъра на оценяването се поставя процесът (Борисов & Парашкевова, 2010). При внедряване на процесния подход в управлението на бизнес организациите се разработва двустепенна система от показатели: показатели, чрез които ръководителят на процеса оценява резултатността и ефективността на дейностите, съставляващи даден процес и показатели, чрез които ръководителят на процеса отчита пред висшето ръководство резултативността на процеса (Борисов & Парашкевова, 2010).

Competitive Strength Report (CSR) се характеризира с определянето на достатъчно добро решение при управлението на бизнес кризи. Според Чиприянов основополагащата постановка при същинското приложение на CSR е свързана с възможността за оценяване на цялата компания или отделно нейно структурно подразделение (Чиприянов, 2012). Като методически инструмент за изследване и подобряване на вътрешноорганизационните процеси, CSR спомага за оценяване в дълбочина на 15 основни измервания на бизнеса, които формират характера на конкурентността (Чиприянов, 2012). Според същия автор водещо е осигуряването на информация за критичните области и фактори, притежаващи определящо значение за цялостното развитие на компанията и нейните стратегически подразделения, т.е. изследователско-аналитичната работа винаги се извършва в контекста на стратегическото развитие на дейността (Чиприянов, 2012).

4. ДИСКУСИЯ

Съвременната динамична, нестабилна и неопределена среда, в която функционират предприятията, предполага използването на качествено нови подходи и инструменти (Николаев, 2015; Ангелова-Станимирова, 2023). Такива съвременни инструменти са балансираната карта за оценка и тези от теорията на размитите множества.

Според Стоянов прилагането на управленски модели се съпътства от редица проблеми, срещани както в световната практика, така и у нас. Тяхното преодоляване със съвременен инструментариум, като БКО, би създадо положителен ефект върху развитието на бизнес организациите и би повлияло градивно и по отношение на утвърждаване на нови практика и постигнати резултати (Стоянов, 2013).

Най-често срещаните количествени подходи в бизнес оценяването са сравнителният подход, разходният подход и доходният подход.

Все повече компании започват да прилагат риск-базирани модели за да оценяват и управляват риска. Видно от годините на публикуващите източници, инструментите от теорията на размитите множества, БКО и емпиричният подход за оценяване на неопределеността се утвърждават като съвременни и успешни подходи и инструменти за оценяване на бизнес организацията.

Относно показателя „подход на източника“, следва да се отбележи, че преобладават количествените методи и подходи, което произтича от естеството на изследователския въпрос.

Качествените методи и подходи се използват най-често в условията на бизнес кризи. Един актуален инструмент, който може да се използва успешно при планирането на дейностите по увеличаването на стратегическата конкурентна сила на компанията е CSR (Чиприянов, 2012). Основополагащата постановка при същинското приложение на CSR е свързана с възможността за оценяване на цялата компания или на отделно нейно структурно подразделение (Чиприянов, 2012).

Препоръките за изследвания по настоящата тема са за разширяване на протокола за преглед към други източници за търсене. В този контекст, прегледът на литературата би могъл да се проведе за неиндексираната научна литература и за научните бази данни Web of Science и Scopus.

5. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Съвременните бизнес организации оперират в нов вид икономическа среда, която провокира научната мисъл да преразгледа концепциите и инструментариума при оценяване на предприятието, свързани с бюджетния контрол. В тази връзка, в настоящата статия е извършен преглед на прилаганите инструменти, методи и подходи в бюджетния контролен процес на предприятието. Статията съдържа систематичен преглед на научната литература в Google Scholar на български език, преди август 2023 година. В методологическо отношение е приложен систематичен подход. Използвани са осем научни публикации по темата на изследването. Прегледът обхваща: определяне на рамката за разширено търсене, търсене и отчитане на резултатите.

Според резултатите от прегледа повечето българските автори предпочитат количествените методи и подходи при оценяване на предприятието, свързани с бюджетния контрол. Такива съвременни инструменти са тези от теорията на размитите множества и БКО. Други автори акцентират върху необходимостта от приложението на гъвкав и динамичен инструментариум при оценяване на предприятието, приложим в условията на неопределеност, който дава възможност за успешно управление на риска. За съвременните условия на възстановяване от ковид кризата тези автори препоръчват CSR и динамичния подход. Други автори извеждат на преден план традиционните подходи, в т.ч. сравнителен, разходен и доходен. Един съвременен инструмент е емпиричният подход за оценка на неопределеността.

Приносите от статията са главно теоретични. Систематизирани са инструментите, методите и подходите за оценяване на предприятието, свързани с бюджетния контрол. По мнение на автора, тази разработка може да се използва като базисно изследване относно състоянието на българската научна литература по темата на статията. В нея са посочени и препоръки за бъдещи изследвания.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА

- Антонова, Е. (2021). Методика за оценяване на логистичните дейности на МСП. Управление и образование, 17(2), (с.152-159).
- Ангелова-Станимирова, А. (2023). Необходимост от приложение на системи за управленски контрол в малки компании, Научни трудове, Том 62, серия 5.3., Икономика и мениджмънт, Русе, 2023, ISSN 1311-3321 (print), ISSN 2535-1028 (CD-ROM), ISSN 2603-4123 (on-line), стр. 87-90.

- Борисов, Б., & Парашкевова, Е. (2010). Разработване На Система От Процедури За Осигуряване Качеството На Плановите Процеси В Бизнес Организациите (Организационно-Технологичен Аспект). Алманах Научни изследвания, (13), 1-7.
- Вергиев, Д., & Вергиева, М. (2020). Контролът като управленска функция. Оценка на системата за вътрешен контрол. *New Knowledge Journal of Science/Novo Znanie*, 9(2), (с.41-50).
- Георгиев, М. (2019). Балансирана карта за оценка като инструмент за усъвършенстване на управлението. Електронно издание.
- Димитрова, Р. (2009). Стойностният подход в управлението на компанията като продукт на еволюцията на стратегическия мениджмънт. *Народностопански архив*, (1), 97-115.
- Касърва, В. (2010). Специални приложения на финансовия анализ. Научен ръкопис, депозиран в НАЦИД-ЦНТББИКП № Нд 4/2010.
- Ламбовска, М. (2010). Модел за оценяване на дейността на центровете на отговорности в организацията. *Диалог*, 4, (с.21-44).
- Ламбовска, М. (2016). Основни принципи за оценяване на бюджетния контрол на организацията. *Механика Транспорт Комуникации*, том.14, брой, 1, (с.III-26-III-31).
- Недялков, А., Качество на услугите: Контент-анализ на заглавията в българските периодични заглавия, *Научни трудове на Русенския университет*, том.50, сер 5.1.,
- Николаев, Р. (2015). Измерения на планирането при малки и средни предприятия. Сборник с доклади от 30-та юбилейна международна научно-практическа конференция.
- Стоянов, Е. (2013). Ключови проблеми на българския бизнес при реализацията на контролни модели. *Управление и образование*, том IX (1), (с.105-111).
- Стоянов, И. (2015). Санкции и неетично поведение на човешкия фактор в управлението на организацията. *Икономическа мисъл*, (3), 49-62.
- Чиприянов, М. (2012). Приложение на метода CSR при изследване и управление на бизнес кризи. *Бизнес управление* 4, (с.55-76).
- Lambovska, M., Rajnoha, R., & Dobrovic, J. (2019). From Quality to Quantity and Vice Versa: How to Evaluate Performance in the Budgetary Control Process. *Journal of Competitiveness*, 11(1), 52–69. <https://doi.org/10.7441/joc.2019.01.04>.
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G., Altman, D., Antes, G., & Clark, J. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta_analyses: the PRISMA statement (Chinese edition). *Journal of Chinese Integrative Medicine*, 7(9), 889-896. <https://doi.org/10.3736/jcim20090918>.