

# Conceptual model of controlling in the enterprises

Anatoliy Asenov

## Концептуален модел на контролинга във фирмите

Анатолий Асенов<sup>1</sup>

*Abstract:* Controlling is the final stage in management realization, which is associated with the effectiveness of the transformation process. And since the last one depends on the effectiveness of the engineering and economic activities, the controlling is related to both areas and support management to organize both spheres.

**Key words:** controller, direct objectives, indirect objectives, coordination, strategic controlling, tactical controlling.

*Резюме* Контролингът е завършваща фаза при реализирането на мениджмънта, което се свързва с ефективността на трансформационния процес. А тъй като последната зависи от ефективността на инженерната и икономическата дейности, то контролингът е свързан и с двете сфери и подпомага мениджмънта да организира и двете сфери.

*Ключови думи:* контролер, директни цели, индиректни цели, координиране, стратегически контролинг, тактически контролинг

### I. ЕВОЛЮЦИЯ НА КОНТРОЛИНГА ВЪВ ФИРМАТА

Въвеждането на контролинга като научно понятие и практически инструмент на мениджмънта моем да отнесем към началото на 20-те години на това столетие в САЩ. Със създаването на Съединените американски щати като нова държава е възникнала необходимостта от назначаването на човек на длъжност, който да контролира постъпването и разходването на средствата по бюджета на новосформираната държава. Тази функция на контролера на бюджета на щатите е първообраз на днешното разбиране на контролинга като управленска функция, широко прилагана в съвременните предприятия на САЩ и Западна Европа. Проследявайки това развитие на контролинга като концепция, можем да отбележим три етапа (таблица 1)[3]:

### Счетоводно- ориентиран контролинг

Основните цели и задачи на счетоводно- ориентирания контролинг са насочени към финансовата и счетоводната дейност на фирмата. Като управленски инструмент счетоводно-ориентираният контролинг подпомага процеса на вземане на решения по разработването на нобите фирмени планове.

Това се осъществява на основата на задълбочените финансови и счетоводни анализи за дейността на фирмата през последните няколко години, представляващи отчетния период. Дейността на контролера в тази връзка е анализ на тези данни и прогнозиране бъдещото развитие на фирмата на тази база. Основен метод, който се използва при планирането, е екстраполацията.

### Контролинг, ориентиран към действието

В съвременния динамичен свят на функциониране на фирмите разработването на прогнози и вземане на решения за изготвяне на планове на базата на статистическите данни за изминал период е проблематично. Динамичните изменения на средата винаги водят до съществени отклонения от плана. Ето защо е необходим планов механизъм, който непрекъснато да следи измененията в околната среда и своевременно да адаптира плановете спрямо нобите изменения. Такъв механизъм е ориентираният към действията контролинг. Той подпомага мениджърите непрекъснато да следят и анализират отклоненията в плановете данни, разкриват причините и разработват мероприятия за тяхното отстраняване. Очевидно е, че този контролинг се базира не само на данните за финансовото състояние и счетоводството, а на данните, постъпващи от всички структурни звена на фирмата. На базата на този обобщен анализ се разработват и реализират управленските решения.

### Контролинг, ориентиран към управлението

По-нататъшното развитие на ориентирания към действията контролинг води до превръщането му в мощен функционален инструмент за вземане на стратегически и оперативни решения във всички области на стопанската дейност на фирмата.

По-нататък в изложението ще се базираме само на

<sup>1</sup> Anatoliy Asenov, Assoc. Prof, DA Tzenov Academy of Economics – Svishtov, Bulgaria.  
Анатолий Асенов, доцент доктор, СА „Д.А.Ценов”-Свищов, Катедра „Мениджмънт”, България.

това концептуално мислене. В тази връзка контролингът се разглежда от нас като комплексна функция на управление на производството, насочена главно да подпомага процеса на разработване и вземане на управленски решения (стратегически, тактически и оперативни) във всички области на стопанската дейност на фирмата.

За да илюстрираме по-добре тази функция на контролинга, ще цитираме образното сравнение, което прави водещият изследовател по контролинг в Германия Dr. Albrecht Deyhle между функциите на мениджъра и контролера, показана на фигура 1[1]:

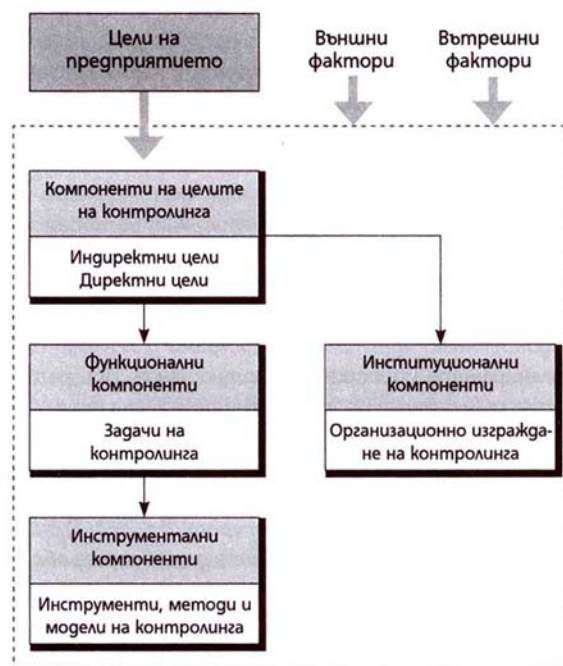


Фиг. 1. Контролингът като управленска функция

Контролингът като дейност се изпълнява от специалист контролер, но е насочен към подпомагане на мениджърите в процеса на вземане и реализиране на стратегически, тактически и оперативни решения. Подпомагането намира израз в регистрирането на отклоненията от плана, анализа на тези отклонения и въоръжаване на мениджъра с инструменти за ликвидиране на отклоненията. Тези инструменти могат да бъдат както методологични, така и аналитични, вследствие разработване на алтернативни варианти. Методологичните инструменти подпомагат мениджъра чрез онагледяване и осигуряване с методики за различните видове разчети, анализ и вземане на решения. Аналитичните алтернативни варианти посочват различни пътища, както за вземане на решения за отстраняване на отклоненията, така и за оптимално използване на производствените фактори и повишаване ефективността на производството.

На табл. 1 са представени основните характеристики на различните форми на контролинга.

Когато говорим за концепция на контролинга като управленска функция, ще разбирате системата от цели, задачи, методи и модели на контролинга. Компонентите на една концепция за контролинга ще представим нагледно на схема 2 [2].



Фиг. 2. Компоненти на концепцията за Контролинг като функционален инструмент на мениджмъна.

От фигурата се вижда, че за да се изгради цялостна концепция на контролинга, е необходимо детайлно да се изследват отделните му компоненти: цели на контролинга; задачи на контролинга; технически средства и инструментариум на контролинга; организация и място на контролинга в структурата на индустриалното предприятие.

## II. ЦЕЛИ НА КОНТРОЛИНГА

От Фиг. 2 се вижда, че целите на Контролинга са: директни и индирект-ни. Директните цели на контролинга се извеждат от целите на фирмата. Насочени са към координиране на цялостната дейност на фирмата за изпълнение на поставените цели. Различаваме следните форми на координиране:

- Координиране чрез самонагаждане;
- Координиране чрез персонални инструкции, нареждания, указания;
- Координиране чрез правила, програми и планове.
- Координиране чрез самонагаждане означава, че персоналът сам поддържа създадените чрез организацията пропорции и съотношения в системата.

Координирането чрез персоналните указания, разпоредби и заповеди отразява йерархичната връзка във фирмата. Чрез заповеди, указания и разпоредби мениджърите поддържат създадените пропорции и съотношения между елементите на системата.

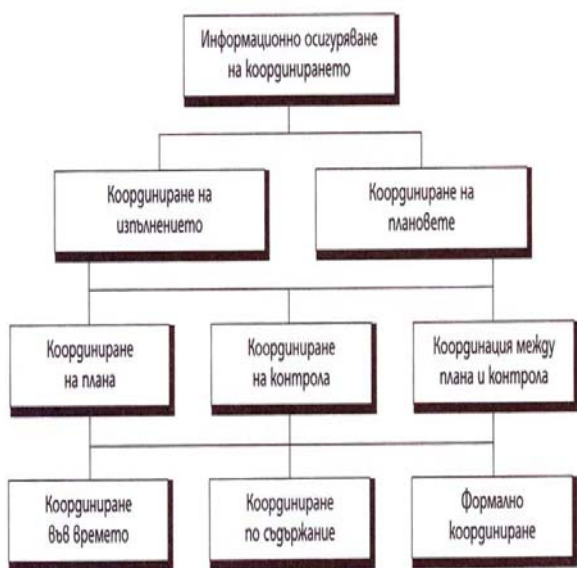
При координирането чрез правила, програми и планове се следват не-прекъснато планираните

пропорции и съотношения. При регистриране на отклонения в тях се въвеждат допълнителни резерви на регулирането за възстановяване на пропорциите и реализиране на програмите и плановете.

**Основна директна цел на контролинга във фирмите е следене фактическото състояние на изпълнение на плановете В различните планови периоди (стратегически, тактически, оперативен план), анализирани на регистрираните отклонения от плановите данни и разработване на алтернативни варианти за възстановяване на планираните пропорции и съотношения.**

Оценката на алтернативните варианти и вземането на управленческите решения се осъществяват обаче от мениджърите. Ролята на контролинга е да подготви всичко и да онагледи процеса на координирането. Затова съществена директна цел на контролинга е разработката и доставката на необходимата на мениджърите информация за целите на координирането.

На Фиг. 3 е показана връзката между видовете координиране и необходимостта от съответна информация.



Фиг 3. Видове координиране и информационно осигуряване на координацията

От фигурата се вижда, че контролингът следва да осигурява своевременна, достоверна и достъпна информация, с чиято помощ да се анализират плановете и отчетните данни за оценка на:

- формалното координиране;
- координирането по съдържание;
- координиране във времето.

Оценката ще даде възможност на мениджърите да вземат обосновани решения, които да компенсират отклоненията в плановете и да способстват за реализиране на поставените цели.

Координирането във времето означава да се анализират и поддържат пропорциите и съотношенията между стратегическите, тактическите и оперативните планове. Координирането по съдържание уточнява обектите и параметрите, чиито пропорции и съотношения се поддържат.

Формалното координиране е насочено към поддържане на пропорциите и съотношенията между формалната структура, т.е. между различните видове регламентираща методологическа документация, на чиято основа се разработват, изпълняват, отчитат и координират плановете на фирмата. На практика това означава да се координират всички разработващи документи, на чиято основа се реализира стратегическото управление. Следователно фирменото координиране изисква от мениджърите и изпълнителите да изградят пропорции между цели (желания) и възможности, между стратегии, политика и операционен мениджмънт и т.н., следвайки логиката на стратегическия мениджмънт за реализиране на поставените цели на предприятието.

Индиректните цели на контролинга са насочени към създаване на условията за реализиране целите, свързани с ефективността на производството. Очевидно тук става дума за икономическите цели на предприятието, които се поставят като индиректни цели на контролинга. Това означава контролингът да осигури със своя инструментариум и информационно онагледяване на мениджърите условия и предпоставки за вземане на такива стратегически, тактически или оперативни решения, които да способстват за постигане целите на печалбата. Не бива обаче да се абсолютизират икономическите цели. Ние вече подчертахме, че икономическите цели е възможно да се изпълнят, само ако са създадени условия и предпоставки за разгръщане творческите възможности на персонала, т.е. ако са реализирани социалните цели. Затова и тях поставяме към индиректните цели. Без изпълнението на производствените цели обаче е невъзможно както изпълнението на социалните, така и на икономическите цели. Следователно към индиректните цели на контролинга поставяме системата от цели на предприятието, тъй като контролингът е функционален инструментариум за вземане на управленските решения. Всички управленски решения са насочени към създаване на условия и предпоставки за реализиране на системата от цели на предприятието. Реализирането на целите на контролинга изисква изпълнението на задачите на контролинга.

## ЛИТЕРАТУРА

- [1] Deyhle, Al. Controllerr praxis, Management Service Verlag. I, Unternehmens Planung und Controllerrfunktion, 1971
- [2] Fridl, B. Unternehmungscontrolling, Verlag Moderne Industrie. 1985
- [3] Pribler, P. Controllingin der ptaxis, Tubingen, 1990

ТАБЛИЦА 1

Белези	КОНТРОЛИНГ		
	Счетоводно-ориентиран	Ориентиран към действия	Ориентиран към управлението
<b>Цели</b>	Усъвършенстване на счетоводната дейност 8 предприятието	Регистриране и анализ на отклоненията от плановете (у-е по отклонения)	Усъвършенстване механизма на вземане на решение
<b>Задачи</b>	Счетоводни анализи	Анализ на отклоненията 8 разходите; анализ на потенциала на фирмата и разкриване на слабите страни с цел отстраняването им	Развитие на пла-нобата дейност; мероприятия за снижаване разходите и повишено използване на потенциала
<b>Резултати</b>	Разработване на новите плановете чрез екстраполиране на миналото	Плановите като средство за постигане на целите	Адаптивен механизъм за вземане на управленски решения