

КОНТРОЛИНГЪТ – СЪВРЕМЕННА СИСТЕМА ЗА ЕФЕКТИВНО УПРАВЛЕНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИЯТА ОТ МИННАТА ИНДУСТРИЯ

Богдана Бранкова

Минно-геоложки университет „Св.Иван Рилски“, 1700 София

РЕЗЮМЕ. Функционирането и оцеляването на минните предприятия в условията на динамичен и конкурентен пазар на суровини изисква прилагането на нови подходи и механизми за управление. Такъв механизъм е контролингът – съвременна концепция за управление, която координира и интегрира на единна база процесите по планирането, регулирането и контрола в предприятието. В статията се акцентира на същността, целите, елементите, основните задачи и функции на контролинга за повишаване ефективността на управлението и конкурентноспособността на минните предприятия у нас.

THE CONTROLLING – A CONTEMPORARY SYSTEM FOR EFFICIENT MANAGEMENT OF ENTERPRISES FOR MINING INDUSTRY

Bogdana Brankova

University of Mining and geology “St. Ivan Rilski”, 1700, Sofia

ABSTRACT. The functioning and surviving of mining enterprises in the conditions of dynamic and competitive market of mineral resources require application of new approaches and mechanism of management. Such mechanism is the controlling – a contemporary conception for management, that coordinates and integrates simultaneously the processes of planning, regulation, and control in enterprises.

The papers sheds light on the substance, goals, construction elements, main tasks and functions of controlling for increasing of efficiency of management and competitiveness in mining enterprises in Bulgaria

Въведение

Смяната на модела на икономиката след 90-те гг породи необходимост от преосмисляне на методите за управление на националното стопанство на всички равнища в т.ч. и на равнище минно-добивно предприятие. За бъдещото оцеляване на тези предприятия и за успешното им развитие, при сравнително ниското качество на добиваните в тях суровини, ограничените запаси и високата им капиталомост, е необходимо да се пристъпи към внедряване на най-прогресивните съвременни методи на управление. Основните причини за търсенето и внедряване в минно-добивните предприятия на нови методи на управление са:

- повишена нестабилност на външната и на вътрешната среда, която поставя допълнителни изисквания към системата за управлението;
- необходимост от изместване на акцента от контрол на миналото към анализ на бъдещето;
- необходимост от по-висока гъвкавост и надежност на работата;
- необходимост от интегрирана система от действия за осигуряване оцеляването на предприятието и избягване на кризисни ситуации;
- усложняването на системата за управление изисква механизъм за нейното вътрешно координиране;

- необходимост от непрекъснато следене на измененията, които стават във външната и вътрешната среда на предприятието;

- необходимост от построяване на специална система за информационно осигуряване на управлението на всички равнища.

Като най-подходящ съвременен управленски инструмент се препоръчва внедряването на механизма на контроинга. Това не е случайно. В производствените предприятия от развитите индустриални страни, най-вече САЩ и Германия, системата на контролинга е доказан инструмент за ефективно управление, допринасящ за постигане на високи крайни резултати и дългосрочно оцеляване в условия на динамична конкурентна среда.

Контролингът се възприема вече и в Русия като модерна система за управление и се работи активно за нейното популяризиране и внедряване.

Една от главните причини за проявяваното внимание към концепцията за контролинга от страна на производствените предприятия е необходимостта от системна интеграция на различните аспекти на управление на бизнес- процесите в тях, тъй като осигурява методическа и информационна база за поддържане на основните функции на мениджмънта: планирането, контрола, отчета и анализа, а също и оценка на ситуацията за приемане на управленски решения.

Като контрорира, координира, интегрира и насочва дейността на всички подсистеми за управление в предприятието за постигане на поставените цели, контролингът се явява механизъм за саморегулиране, осигуряващ обратната връзка в контура на управлението.

Съществуват минно-добивните предприятия у нас, особено възгледобивни дружества, които изпитват несигурност за реализацията на продукцията си и същевременно разполагат с остаряла техника. Цените на пазара на оборудването, материалите, енергията, нивото на концесионните такси растат, като правило, по бързо от цените на произвежданата продукция. Това води до намаляване на печалбата и съответно - на възможностите им за реинвестиране в нова техника. Неопределеността и динамиката на околната среда поражда необходимост да се търсят и внедряват нови механизми на управление, които да позволят на предприятията от бранша да укрепят своите пазарни позиции, да увеличат печалбите си, да подновят остарелите технологии и повишат своята конкурентоспособност при конкретните пазарни условия в страната.

Няма стандартен контролинг. Той е винаги по-малко или повече специфичен за условията и предмета на дейност на конкретното предприятие. По тази причина, при внедряването на контролинга целият му механизъм следва да се приспособи към условията на българския пазар, към неговата специфика и непредсказуемост. Само такъв път би позволил да се запазят предприятията, да се осигури работа на персонала, прилични заплати, да се гарантира плащането на дивиденди на собствениците, а на държавата – данъци.

За да може да се използва напълно потенциала на контролинга в минно-добивните предприятия е необходимо да се преустрои планирането, отчитането и анализа на стопанската им дейност в съответствие със съвременните изисквания. Особена роля играе внедряването на стратегическото планиране, на основата на което контролингът се предвръща в средство за бъдещ просперитет на предприятията. Като начало следва да се промени отчетната им политика в посока на развитие на съобразен с особеностите на дейностите, диференциран по равнища на управление, вътрешен отчет, който да служи като основа за вземане на адекватни на реалните ситуации управленски решения. Един от най-важните раздели в този отчет от гл.т. на контролинга е разделът за разходите и резултатите. За нуждите на управлението последните следва да се формират диференцирано по видове, по продукти и услуги, по пазарни сегменти, по групи клиенти, по места на формиране на производствените и финансовите резултати.

Основната предпоставка за развитие на контролинга в предприятията у нас е свързана, на първо място, с постигнатата относителната стабилизация на социално-икономическите условия за развитие на производство. В такава ситуация производствените фирми имат време и възможност за смяна на технологията на управление. Проникването на чуждестранни инвестиции в минно-добивната ни промишленост доведе до все по-голяма ориентация към прилагане на западни технологии за производство и управление. Извършените законодателни изменения доведоха до относително „освобождение“ на

управленския отчет от твърдите ограничения, които бяха наложени от отрасловите министерства.

Повечето минни предприятия днес имат нови собственици, които поставят задачи за повишаване ефективността на управлението, за ръст на рентабилността на производството, за повишаване на инвестиционната привлекателност на фирмите. Тези задачи не винаги могат да бъдат решени в рамките на прилаганите от по-рано технологии на управление. Всичко това води до необходимостта от внедряване на нова интегрирана система за управление, каквато се явява контролингът.

Същност на контролинга като система за управление на предприятията – цели, функции и задачи

В специализираната литература същността на контролинга като явление в управлението на предприятията все още е дискусийна. Някои автори отъждествяват контролингът с вътрешния контрол, други го асоциират с одита или го сравняват със системата за програмно-целево планиране. Често контролингът се отъждествява с управленския отчет. Съвременният икономически речник дава следното определение: „контролинг – това е

1) инструмент за планиране, отчет, анализ на състоянието на делата на фирмата, използван за приемане на решения на базата на компютризирана система за събиране и обработване на информация;

2) название на подразделение на фирмата, прието в промишлените предприятия в Германия и САЩ;

3) система за непрекъсната оценка на различните страни от дейността на компанията, нейните подразделения, ръководители, сътрудници, обхващаща отчета, анализа и контрола като интегрална функция”.

В бизнес-речника контролингът се определя като „система за ефективно управление на предприятието, ориентирана към неговото дългосрочно функциониране и основана на внедряването в практиката на методите и средствата на съвременния мениджмънт”.

Редица автори (Фолкьо и др., 2003) обединяват в този термин две съставляващи (два компонента): контролингът като философия и контролингът като инструмент:

- „контролингът е философия и начин на мислене на ръководителите, ориентирани към ефективно използване на ресурсите и развитие на предприятието в дългосрочна перспектива;

- контролингът е ориентирана към достигане на целите интегрирана система за информационно-аналитическо и методическо поддържане на ръководителите в процеса на планиране, контрол, анализ и приемане на управленски решения по всички функционални сфери от дейността на предприятието”

Контролингът като инструмент се намира в пресечната област на отчета, анализа, информационното осигуряване, планирането, контрола и координацията, и заема особено място в управлението на предприятията; свързва в едно всички тези функции, интегрира ги и ги координира, при което не подменя управлението на предприятието, а само

го привежда на качествено ново ниво; ориентира дейността на различните поделения, звена и служби за съвместно достигане на оперативните и стратегически цели на предприятието като цяло.

Целта на системата на контролинга определя и нейните основни функции. Изхождайки от приведените определения може да се направи заключение, че на разглежданата система са присъщи следните функции:

- **информационна** – проявява се в подготовката на информация за управлението посредством обработване на информационните потоци които, постъпват в звеното по контролинга;

- **отчетно-контролна** – реализира се при съпоставянето на плановете с фактическите величини за измерване и оценка на степента на достигане на целите, установяване на допустимите граници на отклоненията от зададените параметри, интерпретация на причините за отклоненията и изработването на предложения за тяхното намаляване;

- **аналитична** - проявява се в изработването на основни подконтролни показатели, позволяващи да се оцени ефективността на работа на предприятието; в определяне степента на влияние на различните фактори върху големината на крайния резултат; в разработването на мероприятия за отстраняване и предотвратяване наличието на нови отклонения в бъдеще; в определяне на доходността и целесъобразността на една или друга търговска сделка;

- **планова**, целта на която е координация на отделните производствени планове по отношение на общия план в рамките на краткосрочното и на дългосрочното планиране, съставяне на бюджета, генериране на планова и целева информация.

- **коментираща** – тя е уникална за дадената система и се проявява когато формулирайки алтернативни варианти за приемането на управленски решения, контролингът подготвя широк спектър от възможни пътища за реализация на набелязаните цели с обосновани коментари за всеки от тях.

Следователно, специфичната функция на контролинга се проявява в това, че не участвайки в процеса на управлението, той оказва голяма помощ на ръководството в самото приемане на ефективни управленски решения. Или образно казано, управлява без да участва в управлението.

Изброените функции на контролинга не могат да се ранжират по приоритет. Практиката е показала, че те са еднакво значими за подържане на управлението на съвременните производствени предприятия.

Мениджмънт разделя целите на предприятието най-общо на две групи: оперативни (краткосрочни) и стратегически (дългосрочни). Следователно контролингът има две основни направления: стратегически и оперативен.

Същността на **оперативния контролинг** се състои във формиране на средства и методи за ефективното управление на текущите цели на предприятието, които могат да бъдат определени като печалба и ликвидност.

Същността на **стратегическия контролинг** се състои в осигуряване на оцеляване на предприятието, неговата ориентация към развиване на патенциал за успех, който може да бъде охарактеризиран чрез прогнозиране на бъдещите шансове и рискове за бизнеса.

Оперативният контролинг е по-добре разработен в методически и инструментален план. Най-силно развитите му компоненти са: контролингът на разходите и контролингът на резултатите. Практически всички съвременни програмни средства за информационна поддръжка на системата за управление включват в себе си блок „Контролинг на разходите“, „Контролинг на финансите“, „Контролинг на показателите за ефективност“. По тази причина, за съвременното състояние на теорията и практиката на контролинга е характерен по-силно изразен уклон към стратегическото направление.

Сравнителна характеристика на оперативния и стратегическия контролинг е показана в табл.1(Лаута, 2005;).

Таблица 1

Признак	Стратегически контролинг	Оперативен контролинг
Девиз	„Да се извършва правилни неща“	„Да се изпълняват нещата правилно“
Ориентация	Ориентация към външната и вътрешната среда на предприятието	Ориентация главно към вътрешната среда на предприятието
Цел	Осигуряване на оцеляване, провеждане на антикризисна политика, насоченост към потенциал за успех	Осигуряване на печалба, рентабилност и ликвидност на предприятието
Задачи	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Отговорност за стратегическото планиране. ▪ Разработване на алтернативни стратегии. ▪ Определяне на тесните и търсене на слабите места. ▪ Анализ на влиянието на отклоненията от изпълнението на стратегическите планове <ul style="list-style-type: none"> ▪ Анализ на икономическата ефективност 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ръководство при планирането и разработването на бюджетите. ▪ Определяне на тесните и търсене на слабите места за тактическото управление. ▪ Мотивация и създаване на информационна система за приемане на текущи управленски решения
Обхват	Концентриране върху отделни важни позиции	Обхваща всички функционални области
Иерархическа позиция	Главно на ниво висше ръководство	Включва всички нива с опирание на средното управленско ниво

Целта на стратегическия контролинг е осигуряване на ефективно използване на съдържащите се в него предимства за създаване на потенциал за развитие и проследяване на движението на предприятието към набелязаните стратегически цели.

Целта на оперативния контролинг е създаване на система за управление за достигане на текущите цели на предприятието, а така също приемане на своевременно решения по оптимизация на съотношението «разходи – печалба». Целите и задачите на оперативния контролинг се определят от тези на стратегическия.

Двете разглеждани направления на контролинга се различават и по времеви хоризонти. За разлика от стратегическия контролинг, оперативният е ориентиран

към краткосрочни резултати, затова използвания инструментариум принципно се различава от методиките и инструментите на стратегическия контролинг.

Като подсистема в управлението на предприятието, основната ролята на контролинга се състои в поддържане и оказване помощ на ръководството при вземането на различни управленски решения. Следователно заедно с ръководството, контролингът формира основата на една нова интегрирана система за управлението на предприятието.

И така, контролингът е неотменима част от управлението на съвременните производствени предприятия и осигурява:

- координация на управленската дейност за достигане целите на предприятието;
- информационна и консултационна поддръжка на приемането на управленските решения;
- помощ при създаването и актуализирането на общата информационна система за управление на предприятието;
- рационалност на управленския процес.

Ролята на контролинга в системата за управление на съвременните предприятия е представена схематично в табл. 2 (Гиляровская, 2002; Лаута, 2005).

Структурата на контролинга се състои от няколко раздела.

1. Установяване на целите – определяне на качествените и количествените цели на предприятието и избор на критерии, по които може да се оценява степента на достигане на поставените цели.

2. Планиране – превръщане на целите на предприятието в планове. Като първи стъпки на планирането са анализът на силните и слабите страни на предприятието, и оценката на възможностите и потенциалните заплахи. Въз основа на този анализ се разработва стратегията на предприятието, а след това и плана. Последният позволява да се оцени, доколко е реално постигането на набелязаните цели, какво помага и какво пречи на предприятието за ги реализира. Планът – това е количествено изразяване на целите на предприятието и разработване на пътищата за тяхното постигане.

Плановете са разработват както за предприятието като цяло, така и по всяко подразделение. Контролингът участва при разработването на методиките за планиране, координира дейността на различните подразделения и служби на предприятието в процеса на планиране, а така също оценява плановете, определя доколко те стимулират към действие, доколко реално е тяхното изпълнение.

3. Оперативен управленски отчет – отразява цялата финансово-стопанска дейност на предприятието в хода на изпълнение на плана. Като елемент на системата за контролинг той принципно се различава от счетоводния отчет.

Спецификата на управленския отчет се състои в това, че е ориентиран към информационните потребности на ръководителите на предприятието и подразделенията му, към поддръжка на приемането на управленските решения, а счетоводния отчет е насочен, преди всичко, към външни потребители (държавни институции, банки и др.)

4. Система от информационни потоци – важен елемент на системата на контролинга в предприятието. Самият процес на управление често се разглежда като процес на преобразуване на информация: управленските въздействия – това е особен род информация. Съществува определен минимален обем информация, без който ефективното управление е невъзможно. При това, колкото по-разнообразна може да е реакцията на обекта на управлението, толкова повече информация е необходима.

Таблица 2

Отчет
<ul style="list-style-type: none"> ▪ събиране и обработване на информация; ▪ разработване и внедряване на система за вътрешен управленски отчет; ▪ унифициране на методите и критериите за оценка дейността на предприятието и неговите подразделения ▪ отчет и контрол на разходите и резултатите по подразделения и звена
Планиране
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Разработване на методика за планиране ▪ Предоставяне на информация за разработване на плановете ▪ Координация на различните планове и разработване на цялостен план на предприятието ▪ разработване на график за предоставяне на плановете ▪ Проверка на плановете, съставени от подразделенията на предприятието за пълнота и реализуемост ▪ Информационна поддръжка при разработване на базовите планове (продажби, производство, инвестиции, снабдяване);
Контрол и регулиране
<ul style="list-style-type: none"> ▪ определяне на величините, които ще бъдат контролирани във времеве и съдържателен разрез; ▪ установяване на допустимите граници на отклоненията от плана ▪ сравняване на плановите и фактическите величини за измерване и оценка на степента на достигане на целите
Информационно-аналитично осигуряване
<ul style="list-style-type: none"> ▪ разработване архитектурата на информационната система; ▪ стандартизация на информационните носители и канали; ▪ предоставяне на цифрови материали, които биха позволили да се осъществи контрол и управление на предприятието; ▪ събиране и систематизация на най-значимите за приемането на решения данни; ▪ разработването на инструментариум за планиране на контрола и приемането на решения; ▪ консултации по избора на коригиращи мероприятия и решения; ▪ осигуряване на икономичност на функционирането на информационната система
Специални функции
<ul style="list-style-type: none"> ▪ събиране и анализ на данни за външната среда: пазари на пари и капитали, конюнктура на отрасъла, правителствени икономически програми; ▪ сравнение с конкурентите; ▪ обосноваване на целесъобразността от сливане с други фирми или откриване (закриване) на филиали; ▪ извършване на калкулация за особените заявки; ▪ разчети за ефективността на инвестиционните проекти

Например за предприятието това означава, че колкото е по-променлива икономическата среда, колкото по-сложно е вътрешното устройство на самото предприятие – толкова повече информация е необходима за ефективното му управление. Затова, да се управлява без да се притежава информация днес е невъзможно. Една от основните задачи на контролинга - информационното поддържане на управлението, може да се реши само при условие на ясно и съгласувано функциониране на системата от информационни потоци в предприятието.

Контролингът се явява доставчик на информация, необходима за функционирането на системата за управление. Нейната основна функция е да намали степента на неопределеност на обекта на управлението. Затова информацията, която доставя системата на контролинга, трябва да отговаря на следните изисквания:

- достоверност;
- пълнота;
- релевантност (същественост);
- полезност (ефектът от използването на информацията трябва да превишава разходите за нейното получаване);
- понятност (разбираемост);
- своевременност;
- регулярност.

На описаните изисквания трябва да отговаря всяка информация, в т.ч. и информацията в традиционния финансово-счетоводен отчет. Разбира се, значимостта на тези изисквания може да бъде различна: ако за счетоводния отчет главното е достоверност на информацията, то в системата на контролинга това е релевантността на информацията (доколкото тя е съществена за вземането на управленски решения). Всички останали изисквания към информацията в рамките на контролинга играят подчинена роля: несъществената информация, даже ако е напълно достоверна, не може да помогне за приемането на управленски решения. Релевантни за приемането на управленски решения може да се считат само онези сведения, които непосредствено са свързани с даденото решение, например за:

- условията, в които се приема решението;
- целевите критерии;
- набора от възможните алтернативи (какви решения по принцип могат да се приемат);
- последствията от приемането на всяка алтернатива (какво ще стане, ако бъде прието едно или друго решение).

5. Притежавайки информацията, ръководителят може да осъществява **мониторинг на цялата финансово-стопанска дейност на предприятието** – да проследява протичащите процеси в режим на реално време; да съставя оперативни отчети за резултатите от работата на предприятието за възможно най-кратки интервали от време (ден, седмица, месец); да сравнява целевите резултати с фактически постигнатите. На основата на такова сравнение се правят изводи за силните и слабите страни на предприятието, за динамиката на тези изменения, а също за благоприятните и неблагоприятните тенденции в развитието на външните условия, в които предприятието ще трябва да работи. Изменението на условията във външната и вътрешната среда на

предприятието влече след себе си преглеждане на целевите параметри: необходимо е да се провери, доколко са оптимални поставените цели в новите условия, може ли предприятието, предвид станалите промени, да постигне поставените цели. Въз основа на изменението на целевите параметри, а също на базата на прогнозите за изменение на силните и слабите страни на самото предприятие, се коригира плана за действие по достигането на целите и вече този нов, прегледан план се реализира на практика.

Въз основа на анализа се изготвят препоръки за приемане на управленски решения. С отчитането на актуалната ситуация, а също и с бъдещите възможности и заплахи, контролингът определя какви възможни алтернативи за действие има предприятието в дадения момент и оценява тези алтернативи от гледна точка на достигането на набелязаните цели. Въз основа на такива препоръки ръководителят може да избере най-добрия начин за действие.

За осъществяване на контролинга, като функция на управление на минните предприятия у нас, трябва да бъдат създадени структурни звена, които да извършват централизирано разработване на плановете и контрола за тяхното изпълнение т.е. за разкриване и анализ на отклоненията. Такива звена се явяват отделът по контролинга или отделът по планиране. Специалистите, наречени контролери, „отговарят за правилното използване на методите и инструментите за планиране, контрол, анализ и приемането на решения, а така също за прозрачността и нагледността на представянето на постигнатите резултати” (Фолъко и др. 2003). Службата по контролинга не определя какво да се планира, а съветва, как и кога да се планира и оценяват възможните реализации на планираните мероприятия.

Заклучение

1. Основната задача на контролинга е да насочва системата за управление на предприятието за постигане на поставените цели. Затова контролингът е сложна система, обединяваща в себе си толкова различни елементи, като определянето на целите, планирането, отчетът, контролът, анализът, управлението на информационните потоци и изработването на препоръки за приемане на управленски решения. Вследствие на своята интегрираност контролингът осигурява цялостен поглед върху дейността на предприятието в миналото, настоящето и бъдещето. Той е комплексен подход за разкриване и решаване на стоящите пред предприятието проблеми.

2. Прилагането на контролинга спомага да се оптимизира печалбата, да се запазят работните места, да се осигури съществуването на предприятието в най-сложни условия. Нарастването на печалбата, на свой ред подвоява да се намерят средства за иновации, да се стимулира творческия потенциал на персонала, да се стимулира повишаването на резултатността от труда, да се развива системното мислене на сътрудниците, води до висока производителност на труда. Внедряването на контролинга в минните предприятия е гаранция за повишаване на тяхната конкурентноспособност в съществуващите икономически условия в страната.

3. Контролингът се явява най-важното средство за успешно функциониране на производствените предприятия, тъй като осигурява необходимата информация за приемане на управленски решения по пътя на интегриране на процесите по нейното събиране, обработване, подготовка, анализ и интерпретация; предоставя информация за управлението на трудовите и финансовите ресурси; осигурява оцеляването на предприятията на нивото на стратегическото и тактическото им управление; допринася за оптимизиране на зависимостта « приходи – разходи – печалба ».

4. Използването на контролинга ще помогне на предприятията да реагират своевременно на изменението на пазара, да работят с ориентация в перспектива, да определят целите си чрез ефективно планиране (с права и обратна връзка), да постигат високи финансови резултати и да не се страхуват за своето бъдеще.

5. Системата на контролинга интегрира отчета, планирането, маркетинга в единна саморегулираща се система. В нея ясно се определят целите на предприятието, принципите на управление, начините за тяхната реализация. Контролингът е насочен към установяване на тесните места в работата на предприятията, допринася да тяхното

преодоляване, и за достигане на конкретни резултати от бизнеса с комплексно използване на методите на оперативния и стратегическия мениджмънт.

Литература

- Фалько, С. Г., К. А. Рассел, Л.Ф. Левин. 2003. Контролинг: национальные особенности – российский и американский опыт. - *Контроллинг. Технологии управления*, № 2.
- Фольмут Х.Й. 2001. *Инструменты контроллинга от А до Я*. Перев.с нем. М., Финансы и статистика, 285 с.
- Лаута Ю.С. , Б. И. Герасимов. 2005. *Создание системы контроллинга на промышленном предприятии*. Тула, ТГТУ
- Гиляровская Л., В. Белкин. 2002. Контроллинг как база обоснования и принятия управленческих решений.- *Управление собственностью*, 2002, №2, с.31-37
- Хан. Д. *Планирования и контроль: концепция контроллинга*. М., Финансы и статистика, 800 с., 1997.
- Мухомедзянова Е.В. 2006. Контроллинг как функция управления предприятием. *Вестник МГТУ*, том 9, №4, с.655-658.

Препоръчана за публикуване от катедра "Икономика и управление", МГУ