

## ВЪЗНИКВАНЕ И РАЗВИТИЕ НА КОНТРОЛИНГА КАТО КОНЦЕПЦИЯ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОМИШЛЕНИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

**Богдана Бранкова**

*Минно-геоложки университет „Св.Иван Рилски“, 1700 София, E-mail: bbrankova@abv.bg*

**РЕЗЮМЕ.** В статията се разглежда в исторически план формирането и развитието на концепцията за контролинга като функция на управлението на производствените предприятия. Обоснована е актуалността и необходимостта от внедряване на контролинга в управлението на българските предприятия днес.

### APPEARANCE AND DEVELOPMENT OF CONTROLLING AS A CONCEPTION FOR MANAGEMENT OF INDUSTRY ENTERPRISES

*Bogdana Brankova*

*Universitu of Mining and Geology University "St. Ivan Rilski", 1700 Sofia, E-mail: bbrankova@abv.bg*

**ABSTRACT.** This paper follows historical path of formation and development of conception of controlling as a function of the process of management of industry enterprises. The contemporary and the need from incorporation of controlling into Bulgarian enterprises at present are discussed in details.

### Въведение

С разширяването на ЕС се разшириха както възможните пазарите за българските предприятия, достъпът до суровини и ноу-хау, така и конкурентната им среда. Развитието на технологиите, на науката и практиката на мениджмънта по естествен път насочи вниманието към търсенето на нови, по-ефективни методи и инструменти за управление на предприятията в условията на динамична, висококонкурентна външна среда. През последните две десетилетия, като такъв инструмент в развитите индустриални страни се очерта контролингът.

Възникването и еволюцията на контролинга, като инструмент за управление са обусловени от развитието на системите за управление на производствените предприятия и усложняване структурата на пазарните отношения.

Контролингът като модерна съвременна система за управление не е възникнал изведнъж. Неговата поява и развитие като научна категория върви почти успоредно в развитието на науката за управлението.

### Предпоставки за възникване на контролинга

Основна предпоставка за възникване на контролинга е промяната на макроикономическите условия и развитието на производството в страни като САЩ и Германия.

Високите темпове на икономически растеж в САЩ в края на 19 и началото на 20 в. и увеличаването на ръста на производствените предприятия, появата на тръстове и холдинги, на монополи, усложняването на производствата постепенно породили необходимост от подобряване на методите за управление. Данните от счетоводните отчети, които по принцип отразяват постигнати резултати и минали факти от стопанската дейност на предприятията станали вече недостатъчни за управлението на огромните компании, за прогнозирането и планирането на тяхната бъдеща дейност. Бил необходим нов инструмент за получаване на релевантна информация за навременно вземане на управленски решения – за целта се появил управленския отчет, като инструмент за вътрешно ползване и като информационна база за вземането на управленски решения. Паралално с това и със засилването на контрола от страна на държавата за ограничаване на монополите се появила необходимост от усъвършенстване на прилаганите методи за финансов контрол и счетоводен отчет за отразяване на т.н. „външни“ показатели за дейността на предприятията.

Настъпилата световна икономическа криза, през 30-те г. на миналия век породила нужда от по-детайлно отчитане на разходите за производството и извела на преден план планирането като водеща функция на управлението, ориентирана към бъдещето на предприятието. С това се появила и идеята за контролинга в производствените предприятия.

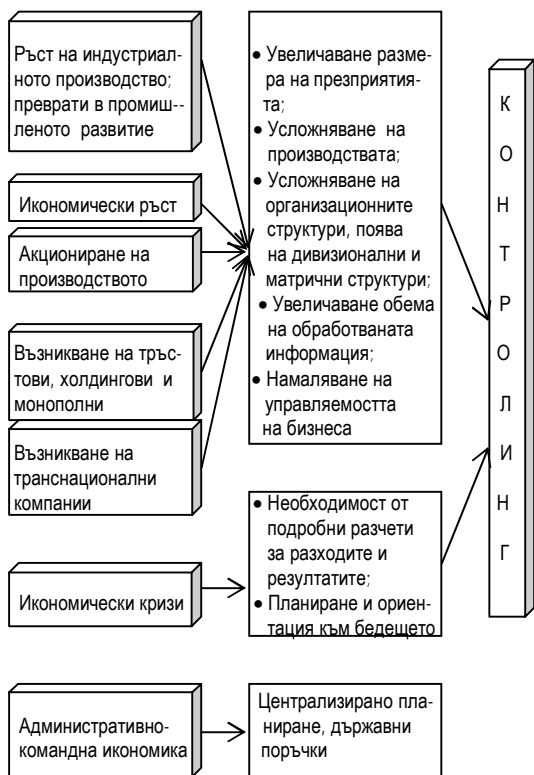
С появата на транснационалните компании и формирането на центрове на печалба в Германия (1970-те

г.) станал недостатъчен използваният по-рано инструментариум на финансово-счетоводния отчет за управление на производствените предприятия. Към началото на 1980-те години много предприятия се сблъскват с проблеми за неплатежоспособност. Появява се необходимост от търсене на нови пътища за координиране дейностите на децентрализираните производства и за подобряване на планирането и управлението при новите структури.

Динамично развиващата се пазарна среда и протичащият многостранен процес на глобализация в края на 20 и началото на 21 век, поражда отново потребност от търсене на по-ефективни методи, инструменти и системи за управление. Тези методи трябва да осигуряват своевременно получаване на необходимата информация за реалното положение на нещата в предприятието и неговата околна среда, която да служи като база за повишаване ефективността на приеманите управленски решения и постигането на неговите оперативни и стратегически цели в условията на все по-засилваща се конкуренция.

От изложеното, не е трудно да се направи извод, че в периоди на екстремално развитие на икономиката (било то период на икономически ръст или парияод на криза) пред предприятията възниква въпроса за ефективността на прилаганите методи на управление, за тяхното съответствие на променената външна среда. Именно тогава те се обръщат към контролинга като ефективен инструмент за управление, позволяващ да се постигнат целите на предприятието в новите условия.

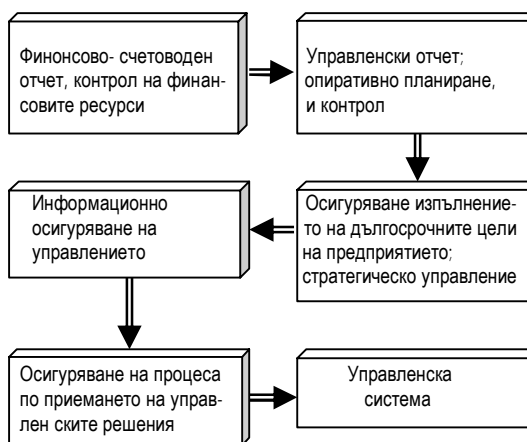
Релацията между макроикономическите условия и появата на контролинга като метод и инструмент за управление е показана на фиг.1.



Фиг. 1. Макроикономически условия за появяването на контролинга

## Развитието на схващанията за същността на контролинга

В научната литература се срещат множество схващания за същността на контролинга, които постепенно са еволюирали. Първоначално контролингът е разглеждан като счетоводен (финансов) отчет, основната функция на който е контрола на финансовите ресурси. След това се добавя производствения (управленския) отчет с оперативното планиране и контрол. (фиг.2) По-нататък възниква необходимост от стратегическо управление (стратегическо планиране с ориентация към бъдещето). С времето контролингът става информационно осигуряване на управлението и на процеса по приемането на управленските решения; после - система за управление на предприятието, управление на управлението, управленска философия и концепция.



Фиг. 2. Развитие на контролинга

От изложеното може да се направи извода, че както при развитието на подходите към управлението, така и при контролинга в началото е доминирал процесния подход (контролингът като една от няколкото управленски функции). След това контролингът започнал за се разглежда в рамките на системния и ситуационния подходи - контролингът като система за управление, но система, която е индивидуална за всяко предприятие в зависимост от ситуациите, в които то осъществява дейността си.

По този начин контролингът е много по-широк, отколкото всяка отделно взета традиционна управленска функция (например планиране или контрол); по-широк от системата на управленския отчет; по-обхватен от информационното осигуряване на процеса по приемането на управленските решения. Ако се разгледа контролингът като управление на управлението, то възниква асоциация с базата и надстройката (базата е традиционната система за управление, а надстройката – контролингът).

Днес контролингът се възприема като *система за управление на предприятието*, която осигурява достигането на неговите краткосрочни и дългосрочни цели в условията на бързопроменяща се външна среда и засилваща се глобализация на пазарите, *като инструмент* за събиране, анализиране и предоставяне на релевантна информация, необходима на ръководството за

приемането на управленски решения, за всеки момент от време и за която и да е от функционалните области.

## **Развитие на целите, функциите, задачите и концепциите на контролинга**

Независимо, че контролингът като практическа дейност в управлението на производствените предприятия възниква първоначално в САЩ, най-добре са систематизирани целите и задачите на контролинга през последните десетилетия в немската икономическа литература (Ивашкевич, Зайцев, 1996; Фалько, Ассадулин, 2006). Така например, К. Зерфлинг определя контролинга като система на събиране на информация за подпомагане процеса на управление на предприятието с помощта на методи за планиране, контрол, анализ и разработване на алтернативни варианти за поведение на фирмата на пазара

П. Хорват също изхожда от целите, стоящи пред предприятието. Той счита, че контролингът трябва да осигурява на ръководството на предприятието информация и да го напътства за координиране, регулиране и адаптация към променящите се вътрешни и външни условия, така че то да реализира успешно поставените пред предприятието цели. Като водеща цел Ховарт определя финансовия резултат на предприятието. По този начин, контролингът е призван да спомага за реализирането на ориентирано към резултат управление на предприятието; да изпълнява функции на интегриране и координиране на плановия процес в предприятието, а също и информационното осигуряване на този процес.

Т. Райхман отделя особено внимание на ориентацията на контролинга към резултатите. Вижда основната му задача в събирането и обработването на информацията в процеса на разработването, координирането и контрола за изпълнение на плановете в предприятието

Х. Ю. Кюппер подхожда към контролинга от други позиции. По негово мнение, централната задача на контролинга се състои в координация на системата за управление на предприятието. Необходимостта от такава функция произтича от разделянето на системата за управление на съставлящи - организация, система за планиране и контрол, информационна система, система за ръководство на персонала, система от цели и принципи на управление. Изпълнявайки координираща функция, контролингът спомага за достигането на не една цел от дейността на предприятието, а на система от цели, при което се придава особено значение на стойностните цели.

И. Вебер, като се основава на концепциите за контролинга на Хорват и Кюппер, се придържа към друга гледна точка. В неговата интерпретация контролингът представлява елемент на управление на социална система, изпълнявайки своята главна функция да подпомага мениджърите в процеса на решаването на тяхната обща задача за координиране на системата за управление с акцент върху задачите за планирането, контрола и информирането. При това и Вебер и Кюппер подчертават, че контролингът не е свързан с процеса на поставяне на целите.

Д. Шнайдер счита, че е целесъобразно да се ограничат задачите на контролинга за всеобхващата координация на всички дейности по управлението, както е при Кюппер и Вебер. Той счита, че функцията на контролингът трябва да се свежда, от една страна, до разработване и координация на отделните плановете на предприятието и свеждането им в единен план, а от друга – до вътрешния производствен отчет, който служи за контрол на реализацията на плановете и доставя изходна информация за следващия етап на планиране. От основната задача на контролинга – информационно осигуряване и поддържане на ориентираното към резултати управление – произтичат частните задачи, към които се отнасят:

- извършването на планово-контролни разчети;
- изготвянето на счетоводен отчет (документиране)
- подготовка и предоставяне на първична информация, ориентирана към бъдещи резултати;
- формирането на система, методики и организационни структури на контролинга.

По този начин контролингът изпълнява функции за консултиране и обслужване, обосноваване и реализация на решенията. Тези специални задачи на контролинга се разпростират както върху предприятието като цяло, така и върху неговите продуктови, функционални и регионални подразделения (подсистеми), а също и върху групите продукти и услуги, програми за мероприятия и проекти на всички нива на управление.

Един от авторите на съвременната концепция за контролинга Д. Хан го определя като „свкупност от цели, задачи, инструменти, субекти и организационни структури“ (Хан, 1977 с. 108). Според него контролингът е информационно осигуряване ориентирано към резултатите от управлението на предприятието, към неговото оцеляване и успешно по-нататъшно развитие за сметка на оптимизация на финансовия резултат в рамките на социалните цели.

Повечето изследователи днес не отричат основните съставни части в концепцията на Д.Хан, но има различно разбиране за тяхната значимост. Така например, Е. Майер предлага под контролинг да се разбира ръководна концепция за ефективно управление на фирмата и осигуряване на нейното дългосрочно съществуване. Той казва също, че в по-широк смисъл контролингът представлява система за осигуряване оцеляването на предприятията в два аспекта: краткосрочен – оптимизация на печалбата, и в дългосрочен – съхраняване и поддържане на хармонични отношения и взаимовръзки на даденото предприятие с обкръжаващите го среди - природна, социална и стопанска. Контролингът представлява свкупност от методи за оперативен и стратегически управление: отчет, планиране, анализ и контрол, обединени на качествено нов етап от развитието на пазарните отношения на запада в единна система, функционирането на която се подчинява на определени цели (Майер, 1993)

В руската наука вниманието към контролинга се насочва през 90-те години на миналия век. От тогава до сега се

появиха също много гледни точки за същността на контролинга. Например, В. А. Анташов и Г. В. Уварова разглеждат контролинга като определена концепция за ръководството на предприятието, ориентирана към неговото дълговременно и ефективно функциониране в постоянно променящи се стопански условия (Ивашкевич 1996).

Гардова А. П. под контролинг разбира нова концепция за ефективно управление на фирмата за осигуряване на нейното продължително съществуване на пазара. Тази система осигурява оцеляване на предприятието на етапите на стратегическото и тактическото управление (Петренко, 2004).

Данилочкина Н. Г. , в своята книга „Контролингът като инструмент за управление на предприятията“, пише: „Контролинг - това е функционално обособено направление на икономическата работа в предприятието, свързана с реализирането на финансово-икономическата коментираща функция в мениджмънта за приемане на оперативни и стратегически управленски решения“ (Данилочкина, 2001).

Иванов Н.Н. под контролинг разбира управление на печалбата на предприятието за достигане на нейното максимизиране (Иванов, 1997)

Кармински А. М., изследвайки същността на контролинга, стига до извода, че контролинг – това е концепция за системно управление и начин на мислене на мениджърите, в основата на което лежи страмеж за осигуряване на ефективно дългосрочно функциониране на стопанската организацията (Карминский, 2002).

Изследването на концепцията за контролинга, а така също и неговите цели, задачи, инструменти и функции трябва да се започне с източника на появяването им.

Концептуални предпоставки за формирането на системи за управление са се появили още от началото на промишлената революция през втората половина на 19 в. В началото на 20 в., традиционният отчет вече не задоволявал напълно потребностите на управлението в условията на обострена конкуренция, усложняване на технологиите и на организацията на производството. Пред предприятията възникнал проблем за оптимизация на операционната система, което в условията на остра ценова конкуренция е позволило за се снижи себестойността на продукцията. Следващият етап в развитието на страните с напреднала индустриализация е довел до началото на сегментиране на отрасловите пазари по признака потребителски предпочитания. В допълнение към ценовия конкурентен фактор, постепенно възникнала необходимост от отчитане вкусовете на различните групи потребители и обновяване на морално остарелите продукти. Всичко това е станало източник на системни външни промени и на различни стратегически промени в индустриалния сектор, което е предизвикало потребност от внедряване на системи за управление на нововъведенията.

Потребността от стратегическо управление на компаниите от традиционните промишлени отрасли на индустриално развитите страни, след 80-те години на 20 в, се засилва отново с появата във външната среда на

источници на глобална нестабилност – политическа, социална, икономическа и екологическа; появата на ограничения в обема на достъпните ресурси и граници за ръста на пазара. Като средство за запазване на устойчивост в тази ситуация на преден план излиза диверсификацията.

Целият процес на историческа еволюция на системите за управление е станал на фона на ускорение и повишаване честотата на външните изменения. В същото време усиления натиск от страна на външната среда предизвиква необходимост от подобряване на самоорганизацията на системите на съответните управленски нива. Това на свой ред поражда необходимост от координирано управление на стратегиите и организационния потенциал на предприятията ( Дайле, 2001; Данилочкина, 2001; Иванов, 1997; Карминский, 2002)

За да се оцени съвременното състояние на контролинга и перспективите за неговото развитие е необходимо да се проследи ретроспективата на идеите и формите на еволюция на контролинга. Източниците на контролинга лежат в областта на държавното управление още в средновековието. Още в XV в., в двора на английския монарх е съществувала длъжност с название „countrollow“, в задачите на който е влизало документиране и контрол на паричните и стоковите потоци (Данилочкина, 2001)

В САЩ, през 1778 г. е утвърдено със закон държавно ведомство под наименованието „Controller, Auditor, Treasurer and six Commissionens of Accounts“, което управлявало държавното имущество (стопанство) и координирало движението и използването на средствата.

Като „организационна форма“ и област от задачи в предприятията „контролингът“ е въведен в 1880 г. В железопътната компания „Atchison, Topeka and Santa Fe Railroad“ била въведена длъжност контролер и за първи път контролингът бил използван в предприятията предимно за решаване на финансово-икономически задачи, управление на финансови вложения и основни капитали (Ивашкевич, 1991).

В 1892 г. компанията „General Electric“ – първа от индустриалните предприятия въвежда длъжност контролер. Като причина за появяването на контролерите на този етап от развитието са послужили особеностите на американското корпоративно законодателство, което въвежда два управляващи органа – общото събрание на акционерите и Съвет на директорите, които се нуждаят от информациялна координация. Но на този етап функцията на контролера не е получила широко развитие. В по-„зряла“ форма инструментите на контролинга са се появили в САЩ в началото на 20 в. Това е свързано с големия промишлен ръст, който е довел до разрастването на отделните предприятия, до усложняване на производствата и тяхното управление. По-нататъшното развитие на промишлеността е породило необходимост от подобряване и на прилаганите до този момент методи на управление.

Значително влияние върху развитието на контролинга и неговото внедряване в предприятията е оказала световната икономическа криза от 1930-те гг. Депресията в икономиката е повлияла върху осъзнаването на факта, че ефективността на управлението на предприятията

неизбежно е свързана с повишаване на вниманието към вътрешно-фирменото планиране и отчетност. Това преосмисляне на форматите на вътрешнофирменото управление е довело до еволюция на възгледите за контролинга. Преобладаващото, до този момент, "счетоводното" разбиране на контролинга, където контролерът изпълнява функциите водене на отчет и ревизия на вече завършени стопански събития, е било разширено чрез преориентиране функциите на контролинга към бъдещите за предприятието събития. Такова виждане за контролинга започнало да свързва задачите на контролера предимно с въпросите на планирането и контрола и повишило статута на контролинга до този на финансовата дирекция. Появило се организационно оформено звено на контролинга в предприятията.

В САЩ, важен етап в развитието на контролинга е организирането в 1931 г. под влияние на икономическата криза, на Институт на професионалните контролери – „Controllors Institute of America“ (от 1962 г. е преименуван във „Financial Executive Institute (FEI)“). В 1934 г. е създаден вестникът „The Controller“ (днес – „The Financial Executive“), а от 1944 г. съществува изследователски институт „Controllorship Foundation“ (днес – Financial Executive Research Foundation). Тези учреждения са оказали голямо влияние за популяризирането на идиите на „контролинга“. Особено голяма е ролята на FEI, който е систематизирал задачите на контролинга и ги отделил от задачите на финансовия директор (Дайле, 2001; Иванов, 1997; Майер, 1993; Манн, Майер, 2007).

В Европа, контролингът е пренесен от САЩ в следвоенния период в рамките на американската икономическа експанзия и в съвременното разбиране на контролинга като концепция за управление е получил най-голямо разпространение в Германия.

Понататъшното развитие на контролинга има двойствен характер, което е намерило израз в утвърждаването на две независими направления в контролинга: англо-саксонско (Американско) и ерпопейско (Германско). Между тези подходи съществуват различия не само от концептуален, но и с терминологичен характер. Така, в англо-саксонската практика се използва терминът „управленски отчет“ (management accounting), а терминът „контролинг“ на практика не се използва, макар специалистите, в чиито задължения влиза воденето на управленския отчет, да се наричат контролери.

Но независимо от терминологията такова явление, като контролингът обективно съществува и се развива под действие на реални фактори, както в Европа, така и в САЩ. Различието се състои в съдържанието на каталога от задачи, които могат да се идентифицират в контролинга:

1) **американският каталог на задачите** (концентрира се предимно на въпросите за отчета, планирането, информизирането и анализа) включва:

- съставяне и координация на плановете на предприятията, контрол за изпълнение на заплануваното;
- сравняване на получените резултати с плановете и със стандартите;

- информиране за резултатите от дейността и техния анализ на всички равнища на управлението;

- оценка на различните сфери на управлението, оценка на всички процеси в различните фази за достигане на поставените цели, оценка на действеността на политиките, организационните структури и процеси;

- формулиране и използване на принципи и методи на работа в областта на данъкооблагането;

- контрол и координиране при изготвяне на справки за държавните органи;

- осигуряване на безопасност на имуществото чрез провеждане на вътрешен контрол, вътрешни ревизии и наблюдения за застрахователни осигуряване (защита);

- постоянни изследвания на икономическите, социалните и политическите фактори и оценка на тяхното влияние в предприятието;

## 2) **европейският каталог обхваща следните задачи:**

- консултиране и координиране при съставянето на бюджетите;

- консултиране и координация при стратегическото планиране;

- консултиране и координация при дългосрочното планиране;

- ръководство на разчетите за издържката и резултатите от производствената дейност;

- ръководство на вътрешно-фирмената информационна служба;

- консултиране и координация при планирането на инвестициите;

- провеждане на специални икономически изследвания.

Съвременното развитие на контролинга в западните страни се характеризира с усложнена пазарна ориентация на предприятията, което води до нарастване ролата на управлението и до качествено преобръщане на структурите и методите на управление. Динамично протича процес на трансформиране и интегриране на традиционните методи на отчет, анализ, нормиране, планиране и контрол в единна система за получаване и обработване на информацията, и приемане на нейна основа на управленски решения в системата, която управлява предприятията, бидейки ориентирана към достигане не толкова на текущите цели за получаване на печалба, но и към глобалните стратегически цели: оцеляване на предприятието, неговия екологически неутралитет, запазване на работните места.

## Развитие на концепциите за контролинга

В областта на контролинга, от позициите на перспективните теоретико-методологически изследвания, центърът днес е Германия. Теоретическите изследвания и тяхната популяризация са породили устойчиво търсене на услуги в областта на контролинга, което е стимулирало по-

нататъшното създаване на редица научни и образователни учреждения, такива като: Институт на контролерите по въпросите на образованието в областта на планирането и отчета в предприятията ( Controller – Institut zur Ausbildung n Untemehmensplanung und Rechnungswesen SmbH, Cauting), който се занимава с въпросите за подготовка на кадри в сферата на планирането и отчета; Академия на контролерите (1971 г.) (Controller - Akademie); вестник "Controller" (1989 г.), популяризиращ основополагащите идеи в контролинга. Създаването на институционални звена на контролинга се отразило позитивно на практическата работа на германските предприятия, а дискусиата за необходимостта от внедряване на контролинга отдавна е завършила – повече от 90 % от големите германски предприятия (с повече от 5000 заети) още в 1974 г са разполагали с обособено подразделение за контролинг. Въпреки широкото практическо прилагане на контролинга, концептуалните дискусии между изследователите не са приключени. Анализът на множеството публикации показва, че отделните автори имат различно възприемане на съдържанието и целите на контролинга и с това само нарушават неговата цялост и комплексен характер.

По признака «Целева ориентация» основните концепции за контролинга обичайно се систематизират по начина, приведен в табл.1 ( Грейсон, 1991; Дайле, 2001; Иванов, 1997; Ивашкевич, 1991; Караминский, 2002; Петренко, 2004). **Концепцията, която е ориентирана към системата на отчета**, в качеството на основна и единствена сфера на контролинга разглежда системата за отчет в предприятието.

Таблица 1.Основни концепции на контролинга

Ориентация на концепцията	Същност и основни задачи в рамките на дадената концепция	Етапи на развитие на концепцията
Към системата за отчетност	Централизация и преориентация, в бъдеще, на системата за отчет, концентрираща се към регистрация на фактическа информация за минали периоди	30-те гг. на XX в.
Към управленската информационна система	Концептуално разработване, внедряване и последващо обслужване на управленската информационна система	70-80-те гг. на XX в.
Към системата за управление: - планиране и контрол;  - координация;  - стратегия	Планиране и контрол на дейността на структурните подразделения на предприятието  Координация на дейността на системата за управление на предприятието  Осигуряване оцеляването на предприятието в дългосрочна перспектива	90-те гг. на XX в.   Началото на XXI в.

При това, под система за отчет се разбира специфична информационна система, която позволява на ръководството във всеки момент от време да получава изчерпателно количество данни за дейността на предприятието, необходими за целите на планирането и контрола.

Основни задачи на контролинга в рамките на дадената концепция се явяват централизацията и преориентацията в бъдеще на цялата система за отчетност, концентрирайки се върху регистрацията на фактическа информация от минали периоди. В днешно време, този подход е полезен на началния етап от внедряване на контролинга в предприятията.

**Концепцията, ориентирана към информационната система**, се базира на разгледаната по-горе концепция. Информационната цел на контролинга обхваща цялата система от цели на предприятието, което значително разширява информационната база на контролинга. Тази концепция отделя съдържателните, процесуалните и структурните задачи на контролинга в рамките на информационната система, при което контролингът се разглежда като ядро на тази система. В качеството на независима информационна служба, контролингът получава достатъчно широки пълномощия, свързани с информационното осигуряване и комуникациите за координация и поддръжка на управленския процес. Концепцията за цялата необходима за приемането на управленски решения информация, а също и дейностите по нейното търсене и обработване позволяват съществено да се повиши ефективността на информационния процес като цяло.

Една от важните задачи на контролинга в рамките на разгледаната концепция е концептуалното разработване, внедряване и последващо обслужване на информационната система на управлението. Но в рамките на тази концепция не се отделя никакво внимание на специалното използване на планово-контролните инструменти на контролинга, което позволява да се направи извод за невъзможност на използването ѝ в качеството на цялостна научна концепция за контролинга.

**Концепцията, която е ориентирана към системата за управление**, разглежда контролингът като инструмент на системата за управление. При това, всички аспекти на контролинга се извеждат от общия спектър проблеми, свързани с управлението, и с това се прави опит за системен и пълен анализ на основата на контролинга, който реализира както информационните, така и координационните цели. В съответствие с различната степен на реализация на целите на координацията в рамките на концепцията може да се отдели *подход, ориентиран към координацията*.

В първия случай целта на координацията се отнася към процеса на производственото планиране и контрол и съответното им информационно снабдяване. Такава постановка на проблема прави концепцията превлекателна за българските предприятия. Във втория случай проблемът за координацията обхваща всички подсистеми на системата за управление. При това контролингът сам започва да играе роля на подсистема за управление, координираща дейността на системата за управление като цяло.

Дадената концепция представлява най-голям интерес, тъй като поставяйки контролингът в аспекта на общите проблеми при приемането на управленските решения, тя позволява да се обединят най-важните елементи на другите концептуални подходи.

Въпреки, че понятието "контролинг" отдавна се използва в чуждестранната теория и практика по управлението, в родната научно-икономическа мисъл, липсва единна позиция по отношение на съвременната системата на контролинга. Но трябва да се подчертае, че и в страните със стари пазарни традиции, това понятие още не е достигнало завършеност, като област от знания в икономическата теория и практика.

## Заклучение

1. До сега няма еднозначно определение на понятието „контролинг“, но всички изследователи са единодушни, че това е нова концепция за управление, породена от система от фактори на организационното развитие, които имат предимно стратегически и иновационен характер.

2. Прилагането на контролинг в управлението на производствените предприятия повишава съществено ефективността на работата им, тъй като:

- осигурява необходимата информация за приемането на управленски решения чрез интегриране на процесите събиране, обработване, подготовка, анализ и интерпретация на информацията;
- предоставя информация за управлението на трудовите и финансовите ресурси;
- осигурява оцеляване на предприятията на ниво стратегическо и тактическо управление.

3. През последните години, в Източноевропейските страни се наблюдава засилен интерес към внедряване на контролинга в управлението на производствените предприятия. Този интерес не е случаен, тъй като разширеният достъп да външните пазари и осигуряването на конкурентноспособност заставят мениджърите да търсят нови подходи за управление.

## Литература

- Грейсон, Дж. 1991. *Американский менеджмент на пороге XXI века*. Пер. с англ. М., Экономика, 370 с.
- Дайле, А. 2001. *Практика контроллинга*. М., Финансы и статистика, 336 с.
- Данилочкина, Н. Г. 2001. *Контролинг как инструмент управления предприятием*. М., ЮНИТИ, 297 с.
- Иванов, Н.Н. 1997. *Контролинг и управленческий учет*. СПб, ГУЭФ, 147 с.
- Ивашкевич, В.Б. 1991. Контролинг: сущность и назначение – *Бухгалтерский учет и аудит*, 1991, 7, с. 8-12.
- Ивашкевич, В.Б., С.Н.Зайцев. 1996. Контролинг на предприятиях Федеративной Республики Германии – *Бухгалтерский учет*, 10, с.12-18
- Карминский, А. М., Н. И. Оленев, А. Г. Приме, С. Г. Фалько. 2002. *Контролинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях*. М., Финансы и статистика, 256 с.
- Майер, Э. 1993. *Контролинг как система мышления и управления*. Пер. с нем. М., Финансы и статистика, 96 с.
- Манн, Р., Э.Майер. 2007. *Контролинг для начинающих*. Пер. с нем. Финансы и статистика, 349 с.
- Петренко, С. Н. 2004. *Контролинг*. Киев: Эльга; Ника Центр.
- Райхман, Т. 1999. Менеджмент и контролинг. Одни цели – разные пути и инструменты - *Международный бухгалтерский учет*, 5, с. 26-36.
- Фалько, С.Г., Р.А. Ассадулин. 2006. Перспективы развития контроллинга – *Контролинг*, 3.
- Фольмут, Х.Й. 2001. *Инструменты контроллинга от А до Я*. М., Финансы и статистика, 288 с.
- Хан.Д. 1997. *Планирование и контроль: концепция контроллинга*. Пер. с нем. М., Финансы и статистика, 800 с.
- Ховарт, П., 2006. *Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование*. Пер. с нем. М., Альпина Бизнес Букс.

Препоръчана за публикуване от Редакционен съвет