



Стопански
факултет

Социално- икономически анализи

Книга 1/2017 (11)

Йорданка Петкова
Антония Ковачева

КОНТРОЛИНГЪТ – ЕФЕКТИВНАТА УПРАВЛЕНСКА ТЕХНОЛОГИЯ CONTROLLING – EFFECTIVE MANAGEMENT TECHNOLOGY

Abstract: The paper is studying some aspects of the controlling. It is searching the essence of the subject and its place at the management process, the specification of controlling system and activities.

Key words: controlling, effectiveness, management, technology

Въведение

1. Същност на понятието и мястото му в управленския процес

Понятието „контролинг“ най-често можем да свържем с управление и наблюдение. Управлението най-общо означава поставяне на цели и контролиране при тяхното реализиране. Контролингът може да се разглежда като съвкупност от всички управленски задачи за координиране на планирането и контрола, както и на информационно осигуряване. Контролингът е мобилна система, която съдейства за избор на оптималния вариант за реализирането на поставената цел. Той може да се разбира като управленска технология, която комплексно обхваща управленския процес. В същността на контролинга има три основни подхода:

- задачите на контролинга се ограничават в управлението на стойностните показатели на предприятието;
- концептуалната рамка се разширява чрез подчертаване на информационната насоченост на контролинга;
- акцентира се върху неговата координираща роля в процеса на управление.

Контролингът е система за планиране, анализиране, отчитане, регулиране и контрол на дейността, целяща осигуряване на дългосрочна устойчивост на фирмата. Контролингът може да се тълкува като съвкупност от математически, организационни и информационни модели, чрез които се подпомага работата на корпоративното ръководство в процеса на вземане и прилагане на управленските решения за успешно реализиране на поставените цели и своевременното отстраняване на възникналите отклонения на фактическите от планираните резултати (фиг. 1). Основната идея на контролинга е бъдещото развитие и просперитет на компанията да подпомага ръководството към вземане на управленски решения и да осигури постигането на поставените цели.

Всяко едно предприятие функционира под въздействие на две групи фактори: външни – изразяващи се в средата и нейната динамичност и агресивност, и вътрешни – свързани с изменения в системата. Тези въздействия понякога биват негативни и показват липсата на стратегия за развитие, недостатъците при формулиране на целите, непълната и неточна информация, пропуските при осъществяване на управленските функции. Ето защо е необходимо да се изгради контролинг система.

Контролингът е тясно свързан с управленския цикъл. Той може да се представи като последователност от изпълнението на определен брой управленски функции. За да се определи мястото на контролинга в управленския цикъл, може да се използват два подхода: първият – да се направи връзка

между системата на контролинга и начина на формиране, и вторият – да се оцени отношението между функциите. Значимостта на контролинга в управленския процес е голяма и тя може да се представи по следния начин:

Необходимост от контролинг:

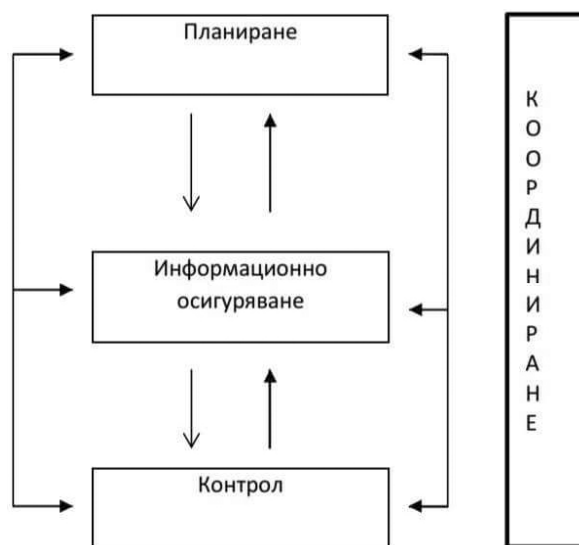
- Външни промени:
 - състояние на пазара;
 - нормативна база;
 - ограниченост на ресурсите;
 - глобализация на стопанствата;
- Вътрешни промени:
 - повишаване на конкурентоспособността;
 - оптимизиране на управленската дейност;
 - използване на потенциалните възможности на персонала;
 - неопределеност на средата, в която работят ръководителите.



Фигура 1. Аспекти на контролинга

2. Особенности на контролинг системата и контролинг дейности

Характерно за контролинга е отсъствието на властова функция. Той е информационно-аналитична дейност, която главно подпомага вземането на управленски решения и спазването на определените стандарти от предприятието. Съвкупността от трите функции – планиране, контролиране и информационно осигуряване и правилното им координиране – е показател за функционирането на предприятието и ефективността на контролинг системата (фиг. 1.2). Можем да разгледаме контролинга в шест дейности: При първата и втората дейност е необходимо поставянето на цели, които трябва да бъдат известни на всички, които са ангажирани с тяхното постигане. Третата дейност се реализира в търсенето на оптимални варианти и предприемане на конкретни действия за реализирането им. Четвъртата дейност е свързана с изготвяне на стандарти и изисквания, по които да се отчетат и следи за постигането на целите. Като обратна връзка се явява петата дейност, свързана с информация и резултатите на даден етап. Шестата дейност има за цел да сравни първоначалните цели с постигнатите резултати и да наложи определена промяна в стандартите, ако има налице някакво отклонение.



Фигури 2. Контролинг дейности

3. Контролингът – необходимо условие за успешен бизнес

В наши дни развитието на бизнеса е обвързано с много рискови фактори. Поради това повечето ръководители използват тази сравнително нова философия – контролинга. Не можем да изключим наличието на успешни предприятия и без тази система, но тя се оказва ключова за повечето. Без определен контрол, има вероятност да се пропусне моментът на отклонение от целта, моментът на определена загуба или взетото недотам добро решение. Както за да се използва една власт разумно, тя има нужда от контрол – така и за да бъде успешно едно предприятие, то трябва да има изградена система, която да контролира ефективното използване на ресурсите в дългосрочен план. Освен това контролинг системата улеснява управляващия в избора на решение посредством систематизираната информация, която се пресява през всички етапи и дейности. За да бъде ефективна една такава система, тя трябва да съдържа всички дадени етапи, да бъдат координирани помежду си и да има условие и за обратна връзка, защото процесът е комплексен и е необходимо да се премине през всяка една част, за да се стигне до оптимален завършек.

ЛИТЕРАТУРА

1. Каменов, К. Мениджмънт. В. Търново, 1998. // **Kamenov, K. Menidzhmant. V. Tarnovo, 1998.**
2. Кирова, М. Система за оперативен контролинг в застрахователното дружество – структура и особености. София, 2008. // **Kirova, M. Sistema za operativen kontroling v zastrahovatelnoto druzhestvo – struktura i osobenosti. Sofiya, 2008.**
3. Пенчев, П., И. Пенчева. Основи на управлението. В. Търново, 2002. // **Penchev, P., I. Pencheva. Osnovi na upravlenieto. V. Tarnovo, 2002.**



Стопански
факултет

Социално- икономически анализи

Книга 1/2017 (11)

Синтия Христова

КОИ СА ТАЙНИТЕ ЗА УСПЕХ В ДИНАМИЧНА СРЕДА?

WHAT ARE THE SECRETS OF SUCCESS IN DYNAMIC ENVIRONMENT?

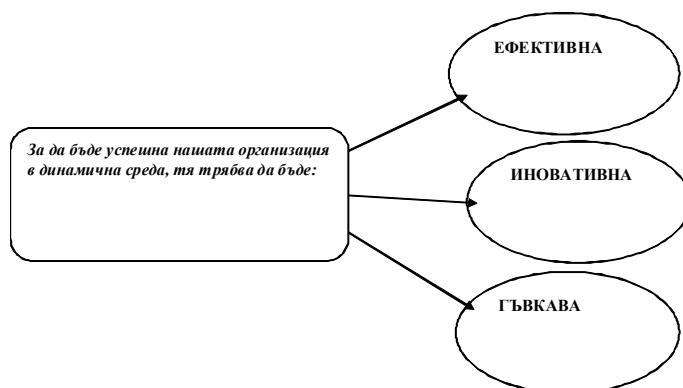
Abstract: Performance management is the process a business uses to assess its employees and to determine the efficiency of its activities in achieving its objectives. You may have the best materials, the newest innovations, the most creative product -but those resources are meaningless without the core of your business: your employees. In any organization, regardless of investment in new technologies or new equipment - without the right people on board, the company cannot perform to its optimum capacity and therefore will fall short of its commercial potential.

Key words: management, success, employees, effective, activity

Въведение

През последните години ставаме свидетели на промяната на облика на нашето общество. Появяват се нови форми на организацията на труда, нови обществени структури и нови механизми за регулиране на производството. Времето, в което живеем, ключовите технологии достигат превратна точка и с всяка година стават все по-добри и по-добри, а потребителите искат все повече и повече. Всичките тези промени влияят изключително много върху нас и решенията, които вземаме всеки ден. Тези факти променят изцяло както начина на управление, така и бизнес състезанието.

Конкуренцията нараства все повече, а също така и интересите на потребителите. Единствено ефективните, гъвкави и иновативни управленци успяват в динамичната среда, която ни заобикаля в днешно време. Само тези, които са с една крачка пред останалите, успяват да оцелеят в безмилостното състезание. Днешната динамична бизнес среда изисква динамични предприятия и организации, които отговарят бързо и ефективно на постоянно променящата се заобикаляща ги среда. Те трябва да съумяват да превърнат промените и несигурностите в стратегия, след това да успеят да реализират тази стратегия и да намерят смисъл и ясна посока чрез постоянно пренасочване на приоритетите си. Динамичните конкурентни сили, формиращи съвременната бизнес среда, налагат действията на фирмите да бъдат ефективни, иновативни и гъвкави.



Фигура 1. Параметри на успешната организация

Фирмите разчитат на лидерите да вземат стратегически решения относно посоката на развитие, но лидерите от своя страна разчитат на уменията на подчинените. Динамичната среда функционира с лидери и служители, които работят в хармония за постигане на стратегическите цели. Културата на една организация трябва да съвпада със стратегическите цели и характер на лидерите. Динамичната среда включва и етични стандарти в стратегията и културата, насърчава справедливостта и законността. За тази цел управлението на гъвкавостта трябва да се разглежда като цялостен подход за управление. Гъвкавостта на системата представлява способността ѝ да се справи с промените чрез целенасочено конфигуриране на елементите от системата, за да се запази стабилна производителността при променящите се условия в динамична среда. Малките фирми са в състояние да се конкурират успешно с големите чрез използване на по-гъвкави производствени технологии. Така например фирма „Ортодех“ бе наградена за една от най-успешните български микрофирми, която благодарение на гъвкавите си производствени технологии може без проблем да се конкурира с големите фирми на пазара. В съвременните условия компаниите лидери осъзнават, че в дългосрочна перспектива глобалната конкуренция и използването на мощностите превръщат стоките и основните услуги в стандартизирани продукти с нисък ръст на печалба. Следователно основните доходи ще бъдат свързани с индивидуалните решения на проблемите на потребителя. За мениджъра е важно да знае, че производството не просто трябва да бъде гъвкаво, а с възможности за устойчива подвижност в динамични условия. Също така, че гъвкавостта трябва да се управлява чрез интегриране на дейности, процеси и партньори.

Ефективното управление е едно от най-големите предизвикателства в една организация. Управлението на мислещи обекти в динамична среда не е от най-лесните дейности за съвременния управленец. Ефективността на мениджъра се определя не само от уменията му да задвижва вътрешните пружини на сътрудниците като индивидуален диапазон, но и да хваща кривата в развитието на междуличностните отношения в организацията, степента на сплотеност, ефектите в психическата съвместимост и най-вече да инициира превръщането на сформирани групи в екипи, тъй като създаването на организационни структури от първокласни специалисти все още не означава, че те могат да действат и функционират като единен психологически механизъм. От една страна, това означава целенасочено да се стимулира неформалното общуване, което да позволява на всеки по време на заседание да влиза свободно в дискусия, да поставя въпроси без притеснения, но и активно да се намества в ситуации от извън служебната сфера, които засягат личния живот на персонала, трудностите и успехите на всеки сътрудник, т.е. създават се предпоставки мениджърът да бъде видян в друга светлина, не само като рационален обединител на хора, като интелектуален водач на организация, но и със своята непринуденост по отношение на другите да се утвърждава като техен емоционален лидер, да осъществява може би най-важното си предназначение в сферата на човешките отношения да играе ролята на отворена система за екипното взаимодействие. Много често се казва, че една организация е толкова добра, колкото е добър нейният персонал. Ефективното управление на човешките ресурси изисква ръководители, които имат висок морал, ценности и модели на поведение, отговарящи на заявените ценности на организацията, които разбират значимия ефект от подобряването на управлението и които работят за усъвършенстване на системата по човешки ресурси, за да се постигнат по-добри резултати. Освен човешките ресурси успешният управленец трябва да изгради и подготви успешна управленската политика на организацията си. Той трябва да адаптира организацията към динамичната околна среда, да интегрира и координира дейностите в организацията и да запази и развие социалната структура. Ефективността на функциониране на всяка бизнес организация е в пряка и определяща зависимост от правилно формулираната политика и нейната реализация в съществуващата система на управление. Примери за добро и ефективно управление в днешната динамична среда са Джеф Безос – изпълнителен директор на Amazon, Рийд Хейстингс – изпълнителен директор на Netflix, Джон Айڈъл – изпълнителен директор на Michael Kors, Пони Ма – изпълнителен директор на Tencent, Рийд Хофман – изпълнителен директор на LinkedIn. Ако съдим по техните успехи и методи на управление, те със сигурност знаят тайните за успех в динамична среда.

Дотук изброените ефективност и гъвкавост не са достатъчни, за да бъдеш успешен мениджър в постояннопроменящите се външни условия и фактори. Иновативността е третото допълнение към формулата за успех. Тя е средство за постигане на цел – компетенция за генериране на възможности за генериране на приходи и подобряване на конкурентоспособността на организацията. Цялостна

система за измерване на иновативността трябва да има три насоки: представяне, сила на компетенцията и стратегическото и приложение. Аспектите, свързани с представяне, показват резултатите от иновационната програма на една компания, а компетенцията се отнася до способността да се предвидят и имплементират иновативни решения. Стратегическият елемент е фокусиран върху критичността и влиянието на иновациите върху стратегията на компанията. За да измерят представянето си, повечето организации просто проследяват приходите от продуктите и услугите си. Имайки предвид гъвкавостта и възможностите на днешните ERP решения, системите за управление на финансите, за проследяване на инвестиции, директни разходи, приходи и т.н., това не е сложна задача, стига отделните продукти и услуги да бъдат описани правилно. Същото се отнася и за ИТ организации. Въпреки че е трудно да се даде количествен израз на стойността на ИТ отдела с точност, много по-трудно е да се определят разходите и ползите от нови програми и инициативи.

Факторът иновативност е нашият плюс, нашият бонус в състезанието и нашата крачка напред пред всички останали. Живеем в такива времена, в които технологиите достигат повратната си точка, всяка година стават експоненциално по-добри, докато цената им драстично спада. Най-големият магазин в света, Amazon отдавна експериментира с доставки с дроне, като целта им в дългосрочен план е да заменят куриерите. Друг пример е единствената кола в света, която според авторитетната класация на Consumer Reports има пълни 100 от 100 точки, електрически автомобил.

Тъй като иновативността е само средство за постигане на целта, находчивите ИТ директори отиват по-далеч от измерване на резултатите от нея. Те също оценяват силата или капацитета на компетенцията. Тази насока е фокусирана върху степента, до която организационните обучения, процесите, културата и условията поддържат превръщането на иновационните ресурси във възможности за бизнес успех. Приносът на този аспект е предопределящ за иновацията, т.е. степента, до която организационните умения, инструменти, култура и ценности са адаптирани към нея. Например организациите могат да оценят личното ниво на компетентност на служителите си, да изчислят броя на специалистите според множество фактори за представяне, да измерят достъпа им до обучителни средства за иновации и да очертаят мащабността и качеството на програми за професионално развитие. Резултатите от прегледа на компетенциите показват успеха на организацията в предлагането на нови, базирани на технологиите възможности в компанията. Например те могат да измерват компетенциите (отлично справяне с внедряването на нова технология или подход при разработване на приложения) или наново да създадат стратегически приложения. Метриците за принос, кодификация и резултати дават на ръководството картина за силата на компетентността на организацията по отношение на иновациите. Организациите трябва да измерват иновативността чрез представяне, компетентност и стратегия. Тези три насоки помагат на мениджърите да разберат резултатите, капацитета за представяне и приложението и. Не мислете обаче, че една сложна система може да замести необходимостта от управление и вземане на решения. Успешните пионери в тази област развиват платформите си за измерване на иновативността синхронно с управлението и процесите за вземане на решения, които се базират на богата информация. Накрая, тук не става въпрос за повече знания, а за по-добри решения, реализирани чрез повече знания.

Според класация на списание Forbes компанията се класира според т.нар. им иновативна премия – или разликата между пазарната им капитализация и нетната настояща стойност на паричните потоци от съществуващия им бизнес (на базата на разработен от Credit Suisse алгоритъм). За втора поредна година създадената от Илон Мъск автомобилна компания Tesla Motors е начело на групата на най-иновативните в света на бизнеса. Главният изпълнителен директор на Tesla Motors споменава пред феновете си, че електромобилът Model S може да бъде използван вместо лодка, ако се наложи: „Не че ви го препоръчвам, но Model S плава достатъчно добре, за да го използвате вместо лодка за кратки периоди от време. Тягата се получава от въртенето на колелата.“. Друг пример, който за пореден път доказва иновативността в компанията на Илон Мъск, е, че автономният режим на Tesla е намалил катастрофите с 50%. Със сигурност иновативността не е единствената тайна за успеха на Tesla Motors, но тя стои в основата за развитието на компанията.

Заклучение

Всеки мениджър има свои тайни за успех, които крие и пази само за себе си и своята компания. Няма универсална формула за успех, но едно е сигурно – че всеки един човек се приспособява по

различен начин към динамичната среда и спокойно можем да кажем същото и за различните организации. Успешните управленци винаги намират начин да изпъкнат с различни качества пред конкурентите си. Те успяват да го направят чрез своята гъвкавост, ефективност и иновативност и винаги са с една крачка пред всички останали по пътя към успеха!

ЛИТЕРАТУРА

1. **Гладуел, М.** Отправна точка. Пловдив: Жанет-45, 2008. // **Gladuel, M.** Otppravna tochka. Plovdiv: Zhanet-45, 2008.
2. **Пенчев, П., И. Пенчева.** Основи на управлението. В. Търново: Абагар, 2002. // **Penchev, P., I. Pencheva.** Osnovi na upravlenieto. V. Turnovo: Abagar, 2002.
3. **Бърн, Д.** Хората, които промениха света. София: Изток-запад, 2012. // **Barn, D.** Horata, koito promeniha sveta. Sofia: Iztok-zapad, 2012.
4. Списание „Мениджър“. // Spisanie „Menidzhar“.