

SAT-2G.404-1-EM-01

## Controlling and control – comparative analysis

Vania I. Hadjieva

## Контролинг и контрол – сравнителен анализ

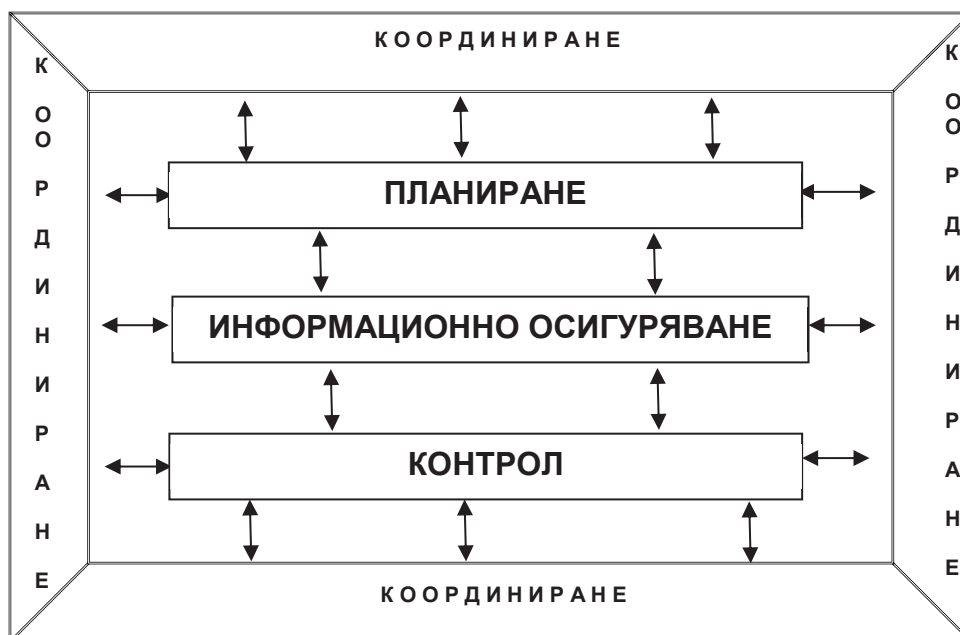
Ваня Хаджиева

**Controlling and control - comparative analysis:** Benchmarking is a tool that allows comparison of the two hypotheses in this case the juxtaposition of two of the elements of the management process in order to define the similarities and differences between them. Control and Controlling are categories of management theory, among which there are some similarities but also significant differences.

**Key words:** benchmarking, monitoring, controlling concept, similarities, differences.

Контролингът и контрола са подобно звучащи понятия, които имат съществени смислови и съдържателни различия, както и някои прилики. Коректното разграничаване на двете понятия (контрол и контролинг) би позволило тяхното по-ефективно прилагане в рамките на управленския процес.

**Контролингът** представлява интегрирана система от управленски функции<sup>1</sup>, обусловена от обвързаността между планирането, организирането, изпълнението, мотивирането, отчетността, анализа, контрола и регулирането<sup>2</sup>. Той е управленска технология, която обхваща цялостно процеса на управление<sup>3</sup>. Най-общо контролингът в организацията може да се представи като съвкупност от всички управленски задачи по координиране на планирането, контрола и информационното им осигуряване, възникнали и наложени от хода на работа във всяка конкретна организация (фиг.1).



Фиг. 1 Връзка между планиране, контрол и информационно осигуряване в рамките на контролинг концепцията

<sup>1</sup> Виж по-подробно по този въпрос: Хан Дитер, „Пик: Планирование и контроль: концепция контролнга“, Москва, 1993;

<sup>2</sup> Виж по-подробно: Мирчев, А., Производствен мениджмънт, Варна, Princeps, 1996 г., стр. 311;

<sup>3</sup> Виж по-подробно: Хаджиева, В., „Приложение на концепцията за контролинг при управлението на проекти“

[http://eprints.nbu.bg/1362/1/36\\_Prilojenie%20na%20konceptiqta%20za%20kontroling%20pri%20upravleniet%20na%20proekti.pdf](http://eprints.nbu.bg/1362/1/36_Prilojenie%20na%20konceptiqta%20za%20kontroling%20pri%20upravleniet%20na%20proekti.pdf)

Основната му управленска мисия, без да е управленска функция, е да поддържа изпълнението на планираната стратегическа концепция в рамките на организация, чрез осигуряване изпълнението на поставените цели и активно координиране на многообразния информационен поток<sup>4</sup>. Контролингът намира израз както в отчитането, съпоставката и преодоляването на тесните места, възникнали вследствие осезателен марж между планирани и фактически резултати, така и по отношение на дейността на всички управленски функции в организацията.

Контролингът функционира в рамките на биполярния управленски модел, включващ стратегически и оперативен мениджмънт. На тази основа същността на контролинг концепцията може да се обобщи в две направления:

\* подготвя базата за реализация и приема сигналите от активната обратна връзка „контрол-планиране“, като типизира контролната функция в рамките на оперативния мениджмънт, което обуславя оперативната принадлежност на контролинг концепцията в текущ план;

\* всички констатации и варианти на решения, предложения за оптимизиране на моделите на поведение, съдействат за актуализиране на стратегическата планова концепция на организация и изразяват стратегическата принадлежност на контролинг концепцията.

Тези две характеристики на контролинг концепцията я превръщат в иновативен и подпомагащ инструмент на съвременното корпоративно управление. Приносът на контролинг концепцията по отношение на иновацията и планирането се установява във връзка с приложението ѝ при изготвянето на различни по характер прогнози, диагностики и управленски алтернативи<sup>5</sup>.

**Управленският процес** е съвкупност от взаимосвързани управленски функции - планиране, организиране, набиране на персонал, ръководство и контрол на предприетите стъпки за постигане целите на организацията. Контролът е основна управленска функция. В управленския цикъл е фокусиран към съблюдаване на последователността на реализиране на управленските функции<sup>6</sup>. Контролът включва дейностите по съпоставка на достигнатите и предварително планираните резултати. В тесен смисъл управленската функция контрол се отнася до конкретната изследвана система, а в широк смисъл – включва и средата, в рамките на която функционира конкретната организация.

Контролът е процес, който осигурява достигане на целите, които организацията преследва. Процесът на контролиране се състои от: (фиг.№2)

- установяване на стандарти – определят се и се подчиняват на целите на организацията, обуславят се от две ключови характеристики: времева рамка и критерий за измерване на постигнатото;
- отчитане (измерване) на фактически достигнатото състояние – обективно и точно установяване на реалното състояние, даващо възможност за съпоставка между обективните и нормираните показатели за ефективността на извършените действия;
- сравнение на фактическото състояние с планираното състояние;
- регистриране (определяне) на настъпилите отклонения – отклоненията се дефинират като - съществени, благоприятни или опасни и се определят техните граници;

<sup>4</sup> Виж по-подробно по този въпрос: Данилочкина Н.Г., „Контролинг как инструмент управления предприятием“, М., ЮНИТИ, 2002;

<sup>5</sup> Виж по-подробно по този въпрос: Хорват Петер и колектив, „Концепция контроллинга“, Москва, издателство Альпина, 2006;

<sup>6</sup> Виж по-подробно: УШЕВА, М., „СЪЩНОСТ, ХАРАКТЕРИСТИКИ И ОСОБЕНОСТИ НА УПРАВЛЕНСКИЯ КОНТРОЛ В СЪВРЕМЕННАТА ОРГАНИЗАЦИЯ“ <http://fe.swu.bg/wp-content/uploads/2012/11/07-01.2013.pdf>

• анализ и оценка на факторите, довели до отклоненията – определяне на вида им и силата им на въздействие;



Фиг. 2 Елементи на контрола в рамките на управленския процес

• *предприемане на коригиращи действия*, в случаите когато отчетените резултати съществено се разминават от предварително планираните.

Контролът в организация трябва да отразява общите приоритети на организацията и да ги поддържа. Тази именно специфика на контрола му придава стратегически характер, а крайната му цел се свежда до събирането на информация, установяване на стандарти и разкриване на причините, които възпрепятстват достигането на поставените, пред организацията, стратегически цели. Контролът като основна управленска функция следва да бъде ефективен, което е възможно, ако са налице следните по-важни качествени характеристики засягащи контролният процес - точност, обективност, своевременност, изчерпателност, икономичност, краткост, комплексност, системност, мобилност, гъвкавост и т.н.

#### **Сравнителен анализ между контролинг и контрол**

Аналитичното представяне на понятията контрол и контролинг позволява да се заключи, че контролът е управленска функция, а контролингът е методика и начин на мислене, което поддържа управленския процес.

Наред с осезателните си различия в количествен и качествен, същностен и функционален аспект, понятията контрол и контролинг притежават немалко сходни характеристики.

**Прилики между контролинг концепцията и контролът**, могат да се открият в следните направления:

\* Контролинг концепцията и контролът съдействат за успешното реализирането на управленския процес. При тях обект на въздействие са функционалните области на управлението – планиране, организиране, мотивиране и контрол. Във всяка функционална област на контрол, от една страна и на контролинг въздействие подлежат: ресурсите, вътрешната и външната среда, управленските процеси, както и получените резултати.

\* Причините, които обуславят приложението на контролинг концепцията и контролът в организациите са твърде разнообразни, но могат да се обобщят в следните ключови направления:

- \* взаимодействието между подсистемите, които са елементи от организационната структура;
- \* разминаването на планираните с практически реализираните резултати;
- \* динамичните изменения в средата;
- \* слабости и пропуски в мениджмънта и т.н.

Общото при връзката на контролът и контролинг концепцията с планирането може да бъде сведено до получаването на информация от планирането, която се използва за съпоставка с друг вид информация или с данни, придобити в друг времеви период. Същественото е, че контролинг концепцията и контролът подобряват съществено процесът на планиране, като оптимизират всеки един от неговите елементи.

В хода на приложение на контрола, както и на контролинг концепцията *регулирането* се оказва един от основните източници на ефективност. Регулиращото въздействие е причина, както за неутрализиране на негативните въздействия от настъпващи (настъпилите) в организация изменения, така и за задълбочаване на позитивните тенденции.

В крайна сметка приложението на контролинг концепцията и контролът в рамките на съвременните организации позволява на корпоративните мениджъри да предприемат адекватни коригиращи действия по отношение на целите, плановете, стратегиите и конкретната оперативната работа на всяка от подсистемите в рамките на организацията.

**Съществени различия (разминавания) между контролинг концепцията и контрола**, могат да се открият в следните по-важни направления - количествени, качествени, функционални и съдържателни.

*Количествените различия* намират израз във факта, че контролингът е по-широко понятие, интегриращо в единна концептуална система планирането, организирането, изпълнението, регулирането, координирането, мотивирането, контрола и отчетността. Контролът в рамките на организацията е синтезиран процес, който намира израз в разработването и установяването на стандарти, измерване на реалното състояние, последващото му сравняване с утвърдените норми, определяне на настъпилите отклонения, анализиране и оценката на факторите, обусловили отклоненията.

*Качествените различия* между контролинг концепцията и контрола намират израз в дефинирането на корпоративните цели, техните характеристики и съдържателен обхват. От практическа гледна точка, контролът, като еднократен акт може да бъде приложен за отделни елементи на организационната структура, а контролинг концепцията обхваща организацията в нейната цялост, като система.

Във *функционален аспект* контролът е основна управленска функция, включваща отчет, анализ и оценка. Контролинг концепцията интегрира в хармонично цяло съвкупността от всички управленски функции, където контролът е само един от елементите на концепцията.

Наред със функционалните, качествените и количествените различия между контрола и контролинг концепцията, съществуват и различия в *съдържателен* план. Тези различия са следствие от различния периметър на действие, обвързан пряко с характерните за двете понятия функции. Контролът като основна управленска функция се изразява в регистриране на допуснати отклонения чрез съпоставка между достигнатите и предварително набеязаните резултати. Контролингът като интегрирана система от управленски функции изразява обвързаността между координирането и интегрирането на действията по планиране, изпълнение, отчетност, анализ, контрол и регулиране в рамките на организацията.

При контрола като основна управленска функция *предварителният контрол* намира израз в идентификацията на ресурсите на входа на организацията, като

еднократен акт. При контролинговия процес контролът намира израз в проследяване (контрол-процес) на предпоставките, при които се разкриват както логическите връзки между факторите на външната и вътрешната среда, така и логическите връзки, които ще последват в резултат на взаимодействията между различните фактори и елементи след започване на производствения процес<sup>7</sup>.

*Текущият контрол* в рамките на контрола, като основна управленска функция обхваща само проследяването на определени параметри на производствения процес и формиращите ги фактори и елементи. При контролинг концепцията, текущия контролът обхваща целия процес и включва проследяването на логическите връзки между факторите и остойността на техните параметри в производствения процес.

*Изходящият контрол* в рамките на контролинговия процес поставя акцента върху резултатите и се материализира посредством внедряването на механизми за анализ на обратната връзка и идентифициране на причините за успеха или неуспеха. При контрола представен, като основна управленска функция, акцентът се поставя върху отчитане на съответствието между реализираните и планираните крайни стойности (резултати.)

### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Резултатите от представения сравнителен анализ на двете понятия – контрол и контролинг позволява да се заключи, че понятията имат общ корен, но в тяхното практическо приложение има съществени различия, които не позволяват те да се възприемат, като тъждествени понятия. По същество контрола е еднократен акт за проверка на съответствието между планирано и реализирано, докато контролингът е управленска концепция с цикличен характер, при която един от елементите е контрол.

### **ЛИТЕРАТУРА**

1. Данилочкина Н.Г., „Контролинг как инструмент управления предприятием“, М., ЮНИТИ, 2002;
2. Лесидренска, С. Контролингът в производственото предприятие; Варна; 2007
3. Мирчев, А., Производствен мениджмънт, Варна, Princeps, 1996 г.;
4. УШЕВА, М., „СЪЩНОСТ, ХАРАКТЕРИСТИКИ И ОСОБЕНОСТИ НА УПРАВЛЕНСКИЯ КОНТРОЛ В СЪВРЕМЕННАТА ОРГАНИЗАЦИЯ“ <http://fe.swu.bg/wp-content/uploads/2012/11/07-01.2013.pdf>;
5. Хаджиева, В., „Приложение на концепцията за контролинг при управлението на проекти“  
[http://eprints.nbu.bg/1362/1/36\\_Prilojenie%20na%20konceptiqta%20za%20kontroling%20pri%20upravlenieto%20na%20proekti.pdf](http://eprints.nbu.bg/1362/1/36_Prilojenie%20na%20konceptiqta%20za%20kontroling%20pri%20upravlenieto%20na%20proekti.pdf)
6. Хан Дитер, „Пик: Планирование и контроль: концепция контролнга“, Москва, 1993;
7. Хорват Петер и колектив, „Концепция контроллинга“, Москва, издателство Альпина, 2006;

### **За контакти:**

гл. ас. д-р Ваня Иванова Хаджиева, Департамент “Администрация и управление”,  
Нов Български университет, тел.: 0888-237 633, e-mail: [vhadjieva@nbu.bg](mailto:vhadjieva@nbu.bg)

<sup>7</sup> Лесидренска, С. Контролингът в производственото предприятие; Варна; 2007