

ЗНАЧЕНИЕ НА КОНТРОЛИНГА НА БИЗНЕС – ПРОЦЕСИТЕ ЗА ПРОИЗВОДСТВЕНАТА ОРГАНИЗАЦИЯ В УСЛОВИЯТА НА МАКРОИКОНОМИЧЕСКА НЕСТАБИЛНОСТ

Гл. ас. д-р Миглена Петрова Темелкова
катедра “Администрация и управление”, Стопански факултет,
ВСУ “Черноризец Храбър”

Анотация: В условията на макроикономическа нестабилност производствената организация трябва да направи точен анализ на факторите и условията на средата, в която работи, и на база на този анализ да формира алтернативни варианти по отношение на бъдещото си развитие. Така тя е изправена пред необходимостта да подпомага вземането на управленски решения по отношение на дейността си с инструментариума на контролинг. Чрез него на процесно ниво се регистрират, описват и навигират, както поотделно, така и в тяхното взаимодействие всички бизнес процеси, протичащи в производствената организация.

Ключови думи: контролинг, бизнес процеси, макроикономическа нестабилност, производствена организация.

1. ВЪВЕДЕНИЕ

Оцеляването от производствената организация в условията на макроикономическа дестабилизация е процес на формиране на управленски алтернативи, отхвърляне на нерентабилните от тях и възприемане на възможно най-ефективните. Това може да се постигне само с адекватен контролингов инструментариум, даващ възможност за цялостно и всеобхватно сканиране на всички процеси в производствената организация, за отчитане и анализиране на отклоненията между техните планирани и реално проявили се позитивни и негативни влияния, за формулиране на алтернативи по отношение благоприятните възможности пред тях и застрашаващите ги заплахи. На тази основа навигацията по пътя на производствената организация към оптималното динамично равновесие налага вплитането в единната и цялостна система на контролинга и на инструментите за наблюдение и оценяване на процесите в нея и осъществяване на обратна връзка.

Процесуалният аспект на контролинга и прилагането на инструментите му оценяват както възможностите на производствената организация за генериране на растеж, развитие и печалба, осигуряващи дългосрочни шансове за оцеляването ѝ при възникнала макроикономическа нестабилност, така и способността ѝ да произвежда продукти с висока потребителна стойност и ниски производствени разходи, с минимални производствени цикли и в количества, задоволяващи съответните потребности. На тази основа, в условията на макроикономическа нестабилност перспективите за производствената организация са свързани неминуемо с повишаването на резултатността за сметка на оптимизирането на процесите ѝ.

2. ФАЛИТ ИЛИ КОНТРОЛИНГ НА БИЗНЕС ПРОЦЕСИТЕ?

В условията на световна икономическа криза и провокираната от нея изключително силно осезаема макроикономическа нестабилност все повече се налага процесно-ориентираният подход за управление на производствената организация. Това диктува

проникването и фокусирането на механизмите на контролинга в управлението на бизнес процесите на организацията като залог за конкурентоспособност и развитие.

На фона на ширещите се фалити, спад на производството, ниска технологичност и липса на свежи финансови ресурси контролингът, на база процесния подход, изследва, анализира, координира и навигира настъпващите и/или настъпилите изменения в дейността на производствената организация като съвкупност от взаимосвързани бизнес процеси, които обезпечават постигането на целите на организацията. Основните ползи от механизмите на контролинга в управлението на процесите в производствената организация са подобряване на контрола и алтернативните възможности в дейността, постигане на прозрачност по отношение на операциите и процесите, ясна визия за възможните отклонения и прецизност при мениджирането им. Прилагането на механизмите на контролинга в управлението на бизнес процесите в производствената организация се свързва с повишаването на резултатността и ефективността на управленската система дори в условията на макроикономическа нестабилност, съпроводена от спад на националното производство и износ.

Липсата на платежоспособно пазарно търсене, занижената доходност на гражданите, увеличаващата се безработица, комбинирани с тежки и твърде спорни по отношение на ефективността правителствени антикризисни мерки като повишени и нови данъци и осигуровки, забавени плащания от страна на публичния сектор към фирмените организации и ненавременен възстановяване на ДДС от републиканския бюджет, поставят производствените организации на ръба на оцеляването или безвъзвратно ги тласкат по пътя на фалита. Макроикономическата нестабилност изисква прилагането на адекватен инструментариум в производствената организация, насочен към преодоляване на негативните последици от кризата и излизането от нея с възможно най-малко загуби. Така организацията е изправена пред избора между две алтернативи: фалит или прилагането на иновативен инструментариум, позволяващ адаптирането ѝ към динамично изменящата се среда.

Липсата на макроикономическа стабилност налага производствената организация да се вгледа в своята организационна, производствена и процесна структура, да прецени внимателно силите си и надвисващите опасности и да формира набор от алтернативи, чрез които да управлява настъпващите или вече настъпилите в нея изменения [1]. Всичко това закономерно води до утвърждаването на контролинга, като инструмент за моделиране на системата от процеси, подчинено на осигуряването на ефективния организационен мениджмънт и избягването на фалита в условията на тежка икономическа криза.

Разглеждането от контролинга на производствената организация като система от процеси, които се регистрират, описват и навигират, както поотделно, така и в тяхното взаимодействие, позволява задълбоченото и ефективно сканиране, анализиране, координиране и контролиране на входящите данни относно ресурсите и плановете в определен бизнес процес, изходящите от него резултатни величини и дейността по превръщането на входящите параметри в изходни резултати. Така при управлението на бизнес процесите основната роля на контролинга се свежда до преценката относно най-важните аспекти на определен процес с цел постигането на постоянно подобряване на изходите данни, т.е. на резултатите му, и преодоляването на опасността от фалит. Това е свързано с възможността на контролинга да одитира процесите в тяхната същност и структура, да проследява функционирането им и междинната им резултатност и да съпоставя констатираното с предварително планирания им ход и капацитет.

3. ОДИТ НА ПРОЦЕСИТЕ – ОСНОВЕН ИНСТРУМЕНТ НА КОНТРОЛИНГА В ПРОИЗВОДСТВЕНАТА ОРГАНИЗАЦИЯ В УСЛОВИЯТА НА МАКРОИКОНОМИЧЕСКА НЕСТАБИЛНОСТ

Бизнес процесите в производствената организация са сложни, обслужват се от различни оперативни, информационни и структурни системи и изискват координацията между редица организационни звена. Това налага потребността от ефективно взаимодействие между множество функционални звена. В условията на макроикономическа нестабилност контролингът при управлението на бизнес процесите в производствената организация е подход за ефективно навигиране на стратегически и оперативни цели, функционални, информационни, управленски и структурно-йерархични системи, производствени, финансови и човешки ресурси в единна, цялостна, планирана и динамична система от действия. Той отчита сложността на бизнес процесите, тяхната динамична природа и преминаването между различни функции и бизнес единици. Контролингът на процесите моделира и анализира, подобрява или хармонизира, променя и адаптира сложни, динамични, организационни подсистеми в структурната система на производствената организация, тъй като процесите в нея следва да се проектират съобразно целите на ръководството и условията на средата [2]. Така проникването на контролинга на ниво процеси, дори в ситуация на национален икономически колапс, води до по-ефективна производителност, избягване на грешки, преодоляване на тесни места, споделяне на знания, мотивация на служителите и удовлетвореност на клиентите.

В условията на макроикономическа нестабилност производствената организация изпитва остра нужда от гъвкави процеси, които осигуряват достигането на планираните стратегически и оперативни цели при точно и прецизно управление на риска [3]. Така контролингът на ниво “бизнес процеси” се явява навигатор в систематичното мениджирание на процесите в производствената организация.

Ролята на контролинга при управлението на процесите в производствената организация при макроикономически трусове изисква приложението на процесния одит като основен инструмент за проверка относно:

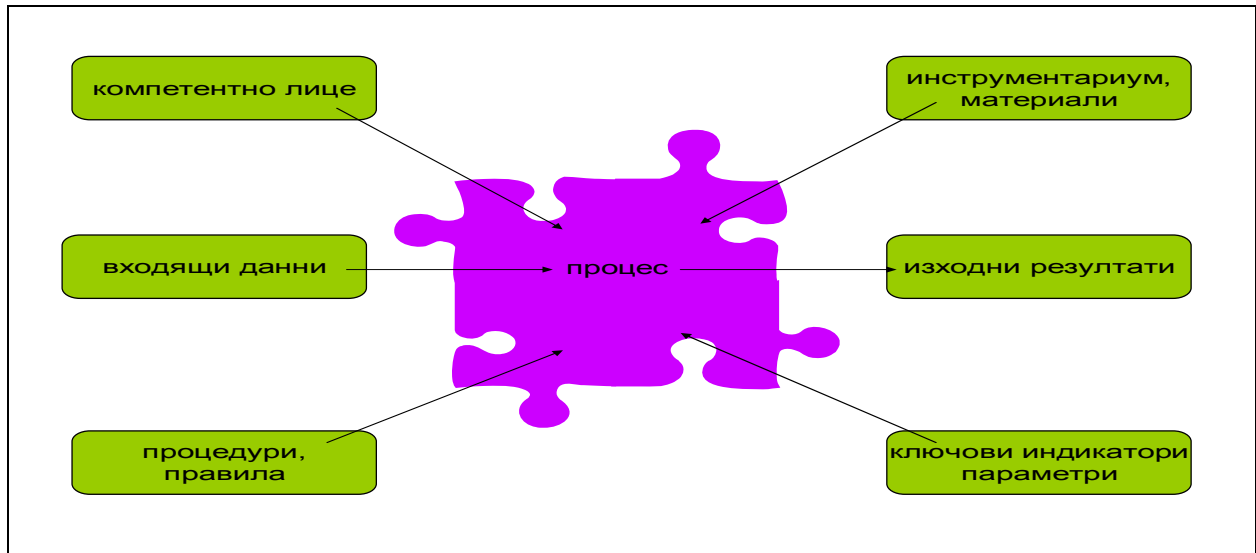
- точното съблюдаване на изискванията спрямо всеки процес;
- ефективността на всеки процеси;
- съответствието на всеки процес с конкретните планове по неговото осъществяване;
- непрекъснатото усъвършенстване на всеки процес.

Процесният одит се фокусира върху крайните резултати и алтернативните възможности за достигането до тях. При одитирането на процесите в производствената организация се търси съответствие между отчетените особености и параметри при реалното протичане на конкретно определен цялостен процес или на част от него с предварително планираните изисквания за неговия ход, ефективност и резултатност.

При макроикономическа нестабилност процесният одит, като основен инструмент на контролинга, подпомага управлението в производствената организация и създава алтернативи по отношение на дейността и най-добрия начин за осъществяването на всеки процес съобразно нуждите и изискванията му и условията на средата. При одитирането на определен процес контролингът изследва, анализира и обобщава тенденциите във (фиг. 1):

- входните данни – предпоставките, чието наличие води до стартирането на точно определен процес;
- изходните резултати – параметрите, отчетени след приключване на конкретен процес;

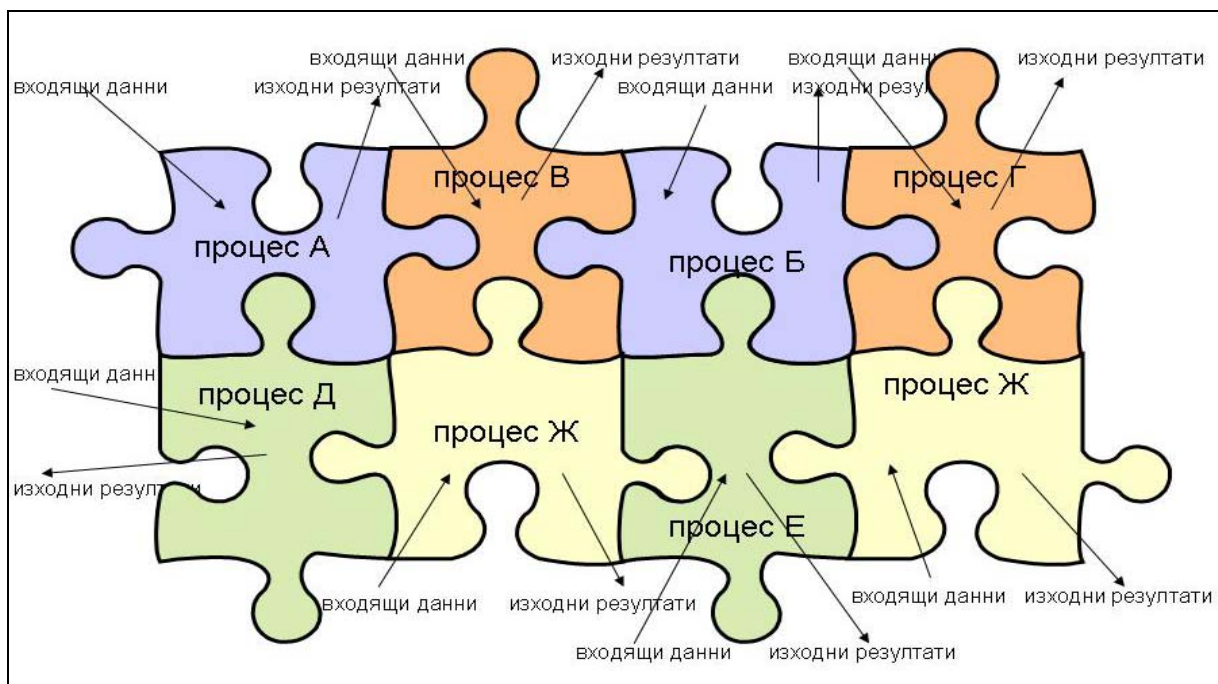
- инфраструктурата на процеса – инструментите, посредством които функционира процеса;
- компетентността – собственикът на процеса, отговорен за точното му протичане;
- ключовите индикатори – количествени и качествени показатели, измерващи резултатността;
- процедурите – длъжностни характеристики, планове, работни инструкции, контролни механизми.



Фиг. 1. Процесна карта на състоянието на определен процес в производствената организация

В условията на макроикономическа нестабилност, на ниво процеси, контролингът синтезира в процесна карта цялостната, всеобхватна и прецизна информация за състоянието на процесите в системата на производствената организация или в отделна нейна подсистема (фиг. 2). Изключително важно в ситуация на криза е проследяването от контролинга чрез процесната карта на:

- основните параметри на процеса;
- съответствието на техните величини и характеристики с планираните;
- констатирани отклонения между реално отчетени и предварително заложиени параметри и ход на процесите;
- координацията на дейностите, съставляващи всеки процес;
- създадения набор от алтернативи относно определен процес в резултат на настъпили и/или настъпващи изменения в производствената организация.



Фиг. 2. Процесна карта на бизнес процесите в производствената организация

В системата на производствената организация контролингът откроява три основни типа процеси (табл. 1):

- стратегически – процеси, свързани с цялостното управление на производствено-стопанската единица в условията на макроикономическа нестабилност, с функционирането на основните управленски функции в нея и с формулирането на генералния ѝ път и визия;
- оперативни – процеси, обусловени от потребността за оптимално съчетание в пространството и времето на елементните производствени фактори и водещи до реалната трансформация на входящите ресурси до готов продукт на изхода;
- поддържащи – процеси, подпомагащи оперативните дейности.

Табл. 1. Основни типове процеси в производствената организация

стратегически процеси	оперативни процеси	поддържащи процеси
стратегическо планиране	проектиране	транспорт
стратегически контрол	производство	складиране
стратегическо целеполагане	маркетинг и продажби	закупуване
стратегическо организиране и координиране	доставки	обучение
стратегическо усъвършенстване и иновативност	качествен контрол	логистика

Предимството на процесния одит, като инструмент на контролинга в условията на макроикономическа дестабилизация, е изследването и анализът не само на типа и същността на функциониращите в системата на производствената организация процеси, но и взаимовръзките и взаимодействието между тези процеси. Така контролингът на бизнес процесите проследява целия жизнен цикъл на един процес в

производствената организация, дешифрира “тесните” му места и изгражда поливариантни алтернативи относно бъдещото му развитие. Този мониторинг се стреми да улови както тенденциите в развитието на процеса и евентуалните изменения в него, така и настъпилите вече в него отклонения, налагащи конкретен набор от мерки, ограничаващи негативността на въздействието им. За тази цел, при макроикономически дисбаланс, задачите на процесния одит в производствената организация се свеждат до:

- визуализиране на процеса;
- проследяване функционирането на процеса с оглед осигуряване изпълнението на конкретни цели;
- анализиране изпълнението на конкретните цели с оглед изпълнението на стратегическите цели;
- внасяне на корекции в стратегическите планове на базата на резултатите от функционирането на процесите;
- съблюдаване на връзката “мисия – организация – резултати – заинтересовани страни – мисия”.

В условията на макроикономическа нестабилност методологията на процесния одит се състои в събирането и анализирането на информация [4, 5, 6] относно идентифицирането на:

- стратегическите цели, които трябва да бъдат задоволени;
- изходните данни (резултатите), които биха задоволели тези цели;
- оперативните процеси, насочени към удовлетворяването на стратегическите изисквания;
- етапите във всеки оперативен процес;
- връзката между етапите;
- необходимото осигуряване на процесите за избягване на пропуски и грешки;
- съотношението между реалните резултати от процеса и планираните резултати;
- съотношението между използваните материали и оборудване и планираната ресурсоемкост;
- съотношението между изискванията за компетентност на персонала и реалната му компетентност;
- съотношението между информацията, използвана при получаването на изходните данни на всеки етап и предварително дефинираната информация;
- индикаторите, използвани за установяване на ефективността на изходните данни от процеса спрямо стратегическите изисквания;
- алтернативни коригиращи действия, когато стратегическите цели не се удовлетворят;
- обосноваемостта и приложимостта на методите за измерване спрямо точността и прецизността, изисквани от изходните данни на процеса.

4. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Контролингът на бизнес процесите в производствената организация поставя ударение върху възможностите на процесите и проверката на текущото състояние както в ситуация на икономически ръст и напредък, така и в условията на макроикономическа нестабилност. Чрез контролинга на ниво – “процес” се потвърждават или отхвърлят приоритетите, заложи в определен процес и се търси системен безалтернативен процесен и организационен напредък дори при макроикономически спад и бюджетна небалансираност. Това е възможно, тъй като контролингът следи и подпомага спазването на ключовите параметри на бизнес процесите, проверява и набира данни за реалното им текущо състояние, формира

поливариантен набор от алтернативни решения, имащи за цел ограничаването на негативните влияния на отклоненията и изменения в тях.

ЛИТЕРАТУРА

1. **Темелкова, М.** Оптимизация на производствената организация в условията на криза. ВСУ “Ч. Храбър”, Варна, 2010.
2. **Темелкова, М.** Контролинг в производствената организация. Колор-принт, Варна, 2010.
3. **Темелкова, М.** Оптимизация на производствени системи при тяхното реструктуриране. Дисертация. Варна, 2007.
4. **Фалько, С., А. R. Keith,** Контролинг: национальные особенности – российский и американский опыт. Журнал “Контролинг”, 1/2002.
5. **Niedermayer, R.** Entwicklungstand des Controlling. System Kontext und Effizient. Gabler Verlag, 1994.
6. **Pumpin, G.** Controlling Konzepte. Wiesbaden; 1990.