

ПРИЛОЖЕНИЕ НА КОНТРОЛИНГ КОНЦЕПЦИЯТА, КАТО СЪВРЕМЕНЕН УПРАВЛЕНСКИ ИНСТРУМЕНТ

Гл. ас. д-р Ваня ХАДЖИЕВА

Нов български университет, София

E-mail: vhadjieva@nbu.bg

Резюме: *Ефективното управление е основно предизвикателство пред съвременните мениджъри. Управленският процес е динамично променящо се явление, което е зависимо от множество и разнообразни фактори и влияния. Контролинг концепцията е динамичен инструмент, чрез който може всеобхватно да се оптимизира управлението на всички йерархични нива в разнообразни структури на управление.*

Ключови думи: *контролинг концепцията, макрофактори, микрофактори, организация, управление, управленски инструмент.*

JEL: M11, M15, M20.

Актуалност

Възникването и еволюцията на контролинг концепцията, като съвременен инструмент за управление, е следствие от развитието на системите за управление на предприятията и комплицирането на отношения между участниците в процесите на размяна на активи¹. Икономическото развитие и промяната в стопанската конюнктура оказват динамично въздействие върху стопанските субекти и техните отношения, което провокира необходимостта от прилагането на нов управленски инструмент, който да подпомага ефективно процеса на вземане на управленски решения от страна на мениджърските екипи.

Иновативният характер на контролинг концепцията позволява, тя да бъде разглеждана в две направления – от една страна, контролинг концепцията може да бъде представена като *качествено нова управленска философия*, а от друга страна, като *инструмент за управление на предприятието*. В зависимост от формулираните корпоративни цели се налага прилагането на различни управлен-

¹ Под **активи** (блага) следва да се разбират – стоки, услуги, права и деривативи, виж по-подробно по този въпрос: http://eprints.nbu.bg/1361/1/35_Cenata%20kato%20obektivna%20ikonomicheska%20kategoriq.pdf.

ски политики, които засягат цялата организация и всички процеси, протичащи в нея (без изключение). Всичко това провокира необходимостта от инструментариум, който да съчетава елементи на счетоводната информация, управленския отчет, информационното обезпечение, анализът и координацията на всички управленски дейности в предприятието. Такъв именно инструментариум се явява *контролинг концепцията*. **Обект** на изследването е приложението на контролинг концепцията като съвременен управленски инструмент.

Предметът на изследването се фокусира върху приложението на контролинг концепцията в системата на управленския цикъл за оптимизиране на управленския процес в условията на динамично променяща се среда.

Цел на изследването е да се:

- представят, дефинират и класифицират историческите предпоставки за появата и последващото развитие на контролинг концепцията;
- представи контролинг концепцията като качествено нова философия и като инструмент за управление на предприятието;
- формулират основната цел, както и директните и индиректните цели и задачи на контролинг концепцията;
- акцентира върху спецификите на процеса на планиране в контекста на контролинг концепцията.

Ограничения и изключения – в рамките на представения материал се акцентира върху оптимизирането на управленския процес посредством вграждането в него на контролинг концепцията в теоретичен порядък. Налага се уточнението, че тук се представя принципен модел, който има универсална приложимост към разнообразни организационни структури при отчитане на тяхната специфика и характерни особености.

Предпоставки за възникване и развитие на контролинг концепцията

Контролингът като научно направление възниква сравнително скоро² и е повлияно от множество и разнообразни фактори. Като водеща предпоставка за появата и последващото развитие на контролинг концепцията се приема промяната на макроикономическите условия в световен мащаб – промени, които оказват широкоспектърно влияние върху субектите, участващи в стопанския живот (процесите на размяна). Появата и последващото развитие на контролинг концепцията е резултат от влиянието на множество разнообразни фактори, които могат да се разгледат в две групи – макроикономически и микроикономически фактори, както е показано в Таблица 1.

Макроикономически фактори – това са група от фактори (явления и събития), които оказват влияние в глобален – световен мащаб. За макро-факторите е

² Началото на 20 век, виж по-подробно по този въпрос: **Мирчев, А.** Производствен мениджмънт. София-Варна, Принцепс, 1996 г., с. 311.

Таблица 1

Фактори и явления, провокирали потребността от контролинг

МАКРОИКОНОМИЧЕСКИ ФАКТОРИ		МИКРОИКОНОМИЧЕСКИ ФАКТОРИ	
<ul style="list-style-type: none"> - Поява на индустриално производство – нарастване на обема и качеството на готовата продукция; - Икономическа, политическа и социална глобализация – централизирано планиране, производство и реализация; - Технологична революция – усложняване на производствените процеси; - Появата и последващото развитие на съвременните корпорации; - Икономически цикли – етапи на рецесии и възходи; - Възникване на транснационални компании; - Намаляване на управляемостта на бизнеса; - Концентриране на капитала и създаване на многонационални корпорации – поява на тръстовете, холдинги и монополи; - Концентриране на капитала; - Преразпределение на капитал; - Развитие на научната мисъл. 	К О Н Т Р О Л И Н Г	К О Н Ц Е П Ц И Я	<ul style="list-style-type: none"> - Увеличаване на производствената структура/мощност на стопанските организации. - Промяна и усложняване на организационната структура на стопанските организации; - Икономически растеж – увеличаване на благосъстоянието на населението; - Увеличаване на обема обработвана информация – вътрешна и външна; - Нарастване на потребността от по-стриктна отчетност по отношение на зависимостта разходи/резултати.

характерно, че те не подлежат на контрол и влияние от страна на отделните стопански субекти. Факторите от тази група могат само да бъдат наблюдавани и да се проследява тяхното изменение във времето с цел предприемане на коригиращи действия от страна на стопанските субекти.

В групата на макроикономическите фактори, които са оказали и продължават да оказват влияние върху развитието на контролинг концепцията, се включват:

- *Появата на индустриално производство (промишлена революция)* – появата на първите машини започва през втората половина на 18 век и продължава до началото на 19 век. В рамките на този период се осъществява преход от аграрно към индустриално производство. Преходът се характеризира със стремително нарастване на производствения капацитет, базирано на повсеместната

индустриализация и утвърждаването на капитализма³ като водеща икономическа система в световен мащаб. Освен че се променя производственият процес, променя се и процесът на последващото реализиране на готовата продукция, променя се и структурата на обществото, което намира отражение в невиджано до тогава нарастване на обема на производството в резултат от увеличаващата се производителност на труда, повишаване на жизнения стандарт на населението, с което започва период на икономически възход. Бурното технологично, икономическо и социално развитие позволяват само за няколко поколения да се премине от аграрно към модерно градско общество. Ефектът от Индустриалната революция се разпростира от Великобритания към Западна Европа и Северна Америка, като в крайна сметка обхваща целия свят;

- *Икономическа, политическа и социална глобализация*⁴ – процес, който катализира нарастването на икономическите, социалните, техническите и културните взаимовръзки и отношения между отделните страни, хора и организации. Процесът обхваща цялостното разпространение и взаимопроникване на идеи, капитали, технологии и културни елементи. Контакти между сравнително отдалечени региони съществуват още от Античността, но те придобиват наистина всеобхватен характер едва след Великите географски открития през 15 и 16 век. Бързото развитие на комуникационната и транспортната техника и технология през 20 век води до ускоряване процеса на глобализация – динамичното нарастване на обемите в международната търговия, а трансграничният трансфер на капитали води до създаването на първите транснационални компании;

- *Технологична революция* – усложняване на производствените процеси. В резултат от техническия и технологичен „бум“ производствените процеси се окрупняват, автоматизират и усъвършенстват. Усъвършенстваните производствени процеси, позволяват да се произвеждат огромни обеми готова продукция;

- *Появата и последващото развитие на съвременните корпорации* – настъпилата промяна на мястото, функциите, вътрешната структура на главните агенти на съвременното производство – големите корпорации, е процес, в

³ *Капитализмът* е икономическа система, при която търговията, индустрията и средствата за производство се контролират от частни собственици с цел печалба, в условията на пазарно стопанство. **Jenks**, Chris. Core Sociological Dichotomies. "Capitalism, as a mode of production, is an economic system of manufacture and exchange which is geared toward the production and sale of commodities within a market for profit, where the manufacture of commodities consists of the use of the formally free labour of workers in exchange for a wage to create commodities in which the manufacturer extracts surplus value from the labour of the workers in terms of the difference between the wages paid to the worker and the value of the commodity produced by him/her to generate that profit." London, England, UK; Thousand Oaks, California, USA; New Delhi, India: SAGE, p. 383.

⁴ *Глобализация* – процес на нарастване на икономическите, социалните, техническите, политическите и културните връзки и отношения между страните, хората и организациите. Този процес е свързан с повсеместно разпространение и проникване на идеи, капитали, технологии, религии, елементи на културата и т.н., виж по-подробно по този въпрос: **Бек**, У. Що е глобализация. Критика и хуманизъм, С., 2002.

резултат на който се променят основните функции на пазарните субекти, както и отношенията, протичащи между тях.

- *Икономически цикли* – етапи на рецесии и възходи. Икономическите цикли се отнасят до всеобхватните флуктуации в производството или икономическата активност, продължаващи месеци и/или години. Такива флуктуации се появяват на фона на дълъг период на растеж и обикновено се състоят от рязък преход между период на относително бързо икономическо развитие (експанзия/бум) и период на относителна стагнация или намаление (свиване/рецесия). Икономическите цикли се характеризират с продължително нарастване на няколко икономически индикатора, последвано от остро и бързо свиване. Обикновено бумът е предизвикан от бърза експанзия на капитали (кредити) към частния сектор, съпроводена с увеличение на цените на благата, увеличено търсене на определени стоки, както и нарастване нивата на индексите на фондовия пазар⁵. В резултат от това се регистрира увеличаване броя на работните места, заплатите и доходите. Следвайки фазата на бума, цените на благата се свиват и възниква критично положение в кредитирането, при което достъпът до финансиране е рязко редуцирани под нивата, наблюдавани при обичайни условия. Развиването на фазата на спада носи особено голяма редукция в инвестициите и спад в консумацията, от което може да последва икономическа рецесия. В някои случаи много високите нива в отделни страни на частното кредитиране и последвалата задължнялост провокират появата на т.н. банкови кризи, които обикчайно са индикатор за началото на икономически спад;

- *Възникване на транснационални компании (ТНК), корпорации, многонационални компании (МНК), международни корпорации или мултинационални корпорации*, това са стопански организации, които реализират дейността си в две или повече държави. *Интернационална* е тази корпорация, която разполага със собствена база и производство в дадена страна, доминира в нейната стопанска дейност по отношение на износа и вноса, за което поддържа редица офиси и представителства в много други страни. *Мултинационална* е тази компания, която е базирана в една страна и същевременно притежава филиали в много други страни. Формирането на транснационални компании е явление, характерно за глобалната икономика и набирация все по-голяма скорост процес на глобализация. Примери за такива компании са веригите хипермаркети, веригите за бързо хранене, софтуерните компании и т.н. Развитието на транснационалните компании е процес, който активно се критикува от антиглобалисткото движение⁶;

⁵ **Фондов пазар** – (английски: stock market) или капиталов пазар (английски: equity market) е публичен пазар за търгуване на финансови инструменти (капитали под формата на ценни книжа).

⁶ **Антиглобализъм** е движение, което е критично към процесите на глобализация и корпоративния капитализъм. Известно е още като глобално движение за справедливост, виж по-подробно по този въпрос: The Global Justice Movement: Cross-national And Transnational Perspectives. New York, Paradigm, 2006.;

алтерглобализъм алтернативна глобализация, движение за световна справедливост е име на социално движение, което подкрепя световно сътрудничество и взаимно-

- *Намаляване на управляемостта на бизнеса* – технологичното и икономическото развитие неизбежно намира отражение и върху общественото-политическия живот в световен аспект. Глобализацията, която се проявява посредством динамични сътресения в социално-политическия живот, дава отражение и върху начина, по които се прави бизнес навсякъде по света;

- *Концентриране на капитала и създаване на многонационални корпорации* – появяват се първите тръстове⁷, концерни⁸, холдинги⁹, картели¹⁰ и монополи¹¹;

действие, но се противопоставя на негативните ефекти от икономическата глобализация, усещайки, че тя често работи в ущърб или не насърчава адекватно човешки ценности като опазване на околната среда и защита на климата, икономическа справедливост, защита на труда, защита на местните култури и човешките права. Вж. по-подробно по този въпрос: **Juris**, Jeffrey S. *Networking Futures: The Movements against Corporate Globalization*. Durham, Duke University Press, 2008.

⁷ **Тръст** – обща собственост на група от хора, с която трети лица се разпореждат като със своя, със съгласие и в полза на оригиналните ѝ собственици (доверителна собственост). Някои автори разглеждат понятието като висша форма на монополистично обединение, при която предприятията загубват своята самостоятелност и се подчиняват на единно управление като собствениците им стават акционери в тръста. Вж. по-подробно по този въпрос: <http://bg.oldict.com/>, Закона за публично предлагане на ценни книжа (ЗППЦК), § 1, чл. 26 от Допълнителните разпоредби

⁸ **Концерн** (немски: *konzern*, англ. *concern*) е германски тип финансово-промишлена група. Този вид обединение е разпространено в немскоговорящите страни в Европа и държавите от Прибалтийския район. Особеното при концерна е, че съставляващите го предприятия запазват своята юридическа и стопанска самостоятелност, но съществува финансова зависимост между участниците. Концернът се създава не само за да се обедини икономическия потенциал на участниците, но и за да се създаде единна пазарна стратегия. Като основно предимство на концерна се явява концентрацията на финансови и производствени ресурси. Първият концерн в света е създаден от Козимо Медичи във Флоренция. Негови компании образуват първия истински търговски конгломерат в края на 13^{-ти} и началото на 14^{-ти} век, като открива представителства в Исландия и Африка, изпраща сътрудници и товари по „Пътя на коприната“, притежава банки и търговски домове. Самото понятие концерн възниква няколко столетия по-късно. Различават се вертикален, хоризонтален и смесен концерн (наричан още и конгломерат). Под вертикален концерн се имат предвид обединения на компании, обхващащи целия цикъл на производство — от покупка на суровини до реализиране на пазара на готовата продукция. Хоризонталният концерн обикновено обединява фирми с еднакъв предмет на дейност (например - обединения на дружества от пивоварния бранш). Виж по-подробно: <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/konzern.html>

⁹ **Холдинг** – холдингово дружество (на английски *holding company* – притежаваща/владееща компания) е търговско дружество, което има за цел под каквато и да е форма да участва финансово (с капитал) в други дружества или в тяхното управление, за да осъществява контрол над тях с оглед извличане на печалба (или други облаги) от дейността им, със или без да извършва собствена производствена или търговска дейност, виж по-подробно по този въпрос: <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/holding.html>

¹⁰ **Картел** – картелът е споразумение и/или съгласувана практика между две или повече предприятия – конкуренти на съответен пазар, насочено към ограничаване на кон-

- *Преразпределение на капитала в световната икономика.* В началото на 21 век се появяват международни правни споразумения, институции, формални и неформални икономически агенти, които подпомагат движението на финансовите потоци с цел инвестиции или финансиране на търговски операции. Тази глобална финансова система се появява по времето на първата модерна вълна на икономическата глобализация, която е белязана от създаването на централни банки, многостранни договори и междуправителствени споразумения, стремящи се да подобрят прозрачността, регулациите и ефективността на международните пазари. Световната икономика става все по-интегрирана и концентрирана финансово през 20 век, след като държавите либерализират капиталовите пазари и дерегулират финансовия сектор. По този начин се натрупва по-голям риск по отношение на нестабилност на отделните капиталови пазари. Впоследствие финансовите кризи в Европа, Азия и Латинска Америка имат неблагоприятни ефекти върху други (трети) страни. В началото на 21 век продължава процесът на концентрация и преразпределение между финансовите институции, а тези, които оцеляват, стават все по-големи, с все по-усложнена и взаимосвързана инвестиционна дейност. Такъв пример е финансовата криза от началото на века, която започна в Съединените американски щати (САЩ) и много бързо достигна и обхвана почти всички национални икономики, а явлението доби популярност като „глобална финансова криза“ и се превърна в катализатор на Голямата рецесия от началото на 21 век;

куренцията чрез определяне на цени или ценови условия за покупка или продажба, разпределяне на квоти за производство или продажби, или разпределяне на пазари, включително при манипулиране на публични търгове или конкурси, или процедури за възлагане на обществени поръчки (Комисия за защита на конкуренцията, Решение № 274 София, 08.03.2011, <http://www.cpc.bg/>). Картелът е форма на монополистично обединение или съгласение за поддържане на пазарни дялове на независими производители и определяне на количеството и цената на предлаганата в отрасъла продукция. Картелът е едно от най-тежките нарушения на правилата на ефективна пазарна конкуренция. Негова основна цел е завишаване на цените посредством намаляване или премахване на конкуренцията, което непосредствено изменя потребителското поведение. Картелите увреждат и икономиката като цяло, като премахват стимулите на предприятията за иновативност и оптимизация на дейността им. За разлика от други по-устойчиви монополистични форми (като синдикати, тръстове, концерни), всяко предприятие, влизащо в картела, съхранява финансовата и производствената си самостоятелност. Съгласенията могат да касаят: ценообразуване, сфера на влияние, условия на продажба, използване на патенти, регулиране обема на производството, условията на продажбата на продукцията, наемане на работна ръка и т.н. Като правило картелът действа в рамките на един отрасъл. В някои страни картелите са забранени, докато в други се поощряват, виж по-подробно по този въпрос: <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/holding.html>

¹¹ **Монополът** е пазарна структура, в рамките на която на пазарът работи само един продавач, който произвежда продукцията без близки заместители. Монополът е пълно отсъствие на конкуренция. Думата е от гръцки произход и означава „продавам сам“ (μόνος „сам, единствен“ πωλώ „продавам“). Ако една-единствена фирма предлага, а продуктът няма заместители, тя е абсолютен монополист. Виж по-подробно по този въпрос: <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/holding.html>

- *Развитието на научната мисъл.* Динамичното развитие на техниката и технологиите променя до неузнаваемост производствените процеси, техните форми и организация. Променените производствени и икономически реалности изискват и иновативни техники по отношение управлението на глобалните корпорации, което провокира появата на нови управленски концепции и инструменти с цел реализирането на по-ефективен мениджмънт.

Микроикономически фактори – това е група от фактори, (явления и събития), които оказват влияние върху индивидуалните субекти – физически лица, домакинства и фирми. Как тези субекти взимат конкретни решения, за да задоволят потребностите си посредством разпределението на ограничени ресурси. Факторите от тази група подлежат на контрол и регулация от страна на стопанските субекти в далеч по-голяма степен в сравнение с макроикономическите фактори. Към групата на микроикономическите фактори се включват:

- *Увеличаване на производствената структура/мощност¹² на стопанските организации.* Промяната на производствения процес е резултат от развитие на технологиите, повишаване на мотивацията и квалификацията на персонала, оптимизиране на производствените процеси и операции, увеличаване броя на използваните в производствения процес машини, влагане в производството на суровини и материали с по-високо качество и т.н. Тези фактори от своя страна допринасят за увеличаване на производствените мощности чрез удължаване на времето за работа на машините и съоръженията, т.е. като се повишава или намалява ефективният фонд от време за работа. Увеличаването на броя на използваните машини също се определя като екстензивен фактор;

- *Промяна и усложняване на организационната структура* на стопанските организации. Организационно-управленската структура се базира на организационно управление на различни равнища и на връзките между управляващи и управлявани. Организационно-управленската структура е съвкупността от отделните елементи, които са йерархично подредени и взаимодействат помежду си за реализиране на поставената корпоративна цел. Една от фундаменталните задачи на всеки мениджър (висш) е да композира организационната структура на компанията (повереното му звено), както и своевременно да я променя, когато има такава необходимост. Моделирането на организационната структура на управление е едно от най-мощните средства, което подпомага усилията на мениджърите за постигане на зададените корпоративни цели;

- *Икономически растеж и увеличаване благосъстоянието на населението.* Това е най-благогатната ситуация, в която всяка компания може да реализира оптимално бързо поставените корпоративни цели;

- *Увеличаване на обема обработвана информация* – вътрешна и външна. Развитието на технологиите води след себе си нарастване в обема на

¹² **Производствена мощност (ПМ)** – това е максималното количество продукция от определена номенклатура, асортимент и качество, която би могла да се произведе или преработи за определен период от време (година, месец, денонощие, смяна) при оптимални условия и режим на работа. Виж по-подробно по този въпрос: <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/proizvodstvennaya-moshchnost.html>.

обработваната информация, в резултат на което се появява потребността от анализ на различни планове и програми, анализ на обратната връзка, количествен и качествен анализ на документооборота и т.н.;

- *Нарастване на потребността от по-стриктна отчетност по отношение на зависимостта разходи/резултати (Кръгова икономика¹³)*. В началото на новото хилядолетие все по-остро на дневен ред се поставя въпросът с ограничеността на ресурсите и съответно тяхното пестеливо и максимално ефективно използване, което провокира нуждата от нови технологични решения, посредством които да се оптимизират производствените процеси и отношението разходи/резултати.

Същност и цел на контролинг концепцията

При дефинирането на понятието *контролинг* следва да се вземат предвид двете основни разбирания за същността на тази научна концепция, а именно:

От една страна, контролинг концепцията може да бъде разгледана като *качествено нова философия* и, от друга страна, като *инструмент за управление на предприятието*¹⁴.

Като *елемент от управленския процес* контролинг концепцията представлява начин на мислене, насочен към ръководството на компанията, фокусиран към оптимално използване на ресурсите и ефективно развитие на компанията в дългосрочен план.

Разглеждана като *инструмент на управлението*, контролинг концепцията се фокусира върху постигането на корпоративните цели чрез комплексно интегриране на система за информационно-аналитично и методическо осигуряване на управлението в процеса на планиране, контрол, анализ и вземане на управленски решения.

Базирайки се на двете същностни характеристики на контролинга, представени в *широк смисъл*, тази концепция може да се разгледа като *инструмент за целево-адаптивно управление*, ориентиран към бъдещото развитие и просперитет на компанията. При такова широко тълкуване акцентът следва да бъде поставен върху философията на контролинг концепцията, върху необходимостта начинът на мислене и работа на фирменото ръководство да бъде фокусиран към дългосрочното планиране и ефективно оползотворяване на всички потенциални предимства, които притежава организацията. Успешното реализиране на една широко обхватна

¹³ *Кръгова икономика* – В кръговата икономика стойността на продуктите и материалите се запазва възможно най-дълго време; генерирането на отпадъци и използването на ресурси са сведени до минимум, а ресурсите се запазват в икономиката, когато продуктът достигне края на жизнения си цикъл, и се използват многократно за създаване на допълнителна стойност. Вж. по-подробно по този въпрос: http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-15-6204_bg.htm

¹⁴ Вж. по-подробно по този въпрос: **Фалько**, С., Keith, A. R. Контроллинг: национални особености - российский и американский опыт. // Контролинг № 1/2002 г.

концепция е гаранция за оцеляването на дружеството и създава възможност за формирането на по-перспективен поглед у корпоративното ръководство. Ясно дефинираната цел води до логична и закономерна мобилизация на всички работещи в компанията за постигане на корпоративните цели.

В по-тесен смисъл контролинг концепцията 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 фактичeskото от планираното състояние. При такова синтезирано представяне на контролинг концепцията вниманието се фокусира върху организирането и координирането на всички осъществявани дейности чрез създаването на система от целеви показатели за определен период и на стандарти за функционирането на компанията под формата на правила и процедури за планиране, отчитане, контрол и информационно осигуряване работата на корпоративното ръководство. При синтезираното представяне на контролинг концепцията се акцентира върху хипотезата, че контролингът е средство за подпомагане на управлението, чрез което се осигурява информационната и методическата база за поддържане реализацията на управленските функции. Същевременно следва да се подчертае, че контролингът не замества и не изземва правомощията за упражняване на власт и вземането на важните управленски решения, което е право и отговорност на ръководния мениджмънт. Неговата роля е свързана с процесите на подготовка и осигуряване реализацията на управленските решения.

В представените хипотези понятието *контролинг* се фокусира върху системната връзка между управленските функции, от една страна, между информационното осигуряване, аналитичната дейност и инструментариума на контролинга, и от друга страна, върху взаимодействието между контролинг концепцията и управленския процес.

Следователно в генерален план контролинг концепцията следва да се възприема като система за информационно-аналитично и методическо осигуряване на ръководството за реализацията и координацията на управленските функции целеполагане, планиране, контрол и вземане на решения, ориентирана към бъдещото развитие на компанията и успешното реализиране на корпоративните цели.

Цел на контролинг концепцията. На база направените разсъждения за контролинг концепцията може да се изведе заключението, че основната цел на контролинг концепцията е бъдещото развитие и просперитет на компанията. Доколкото желаното състояние на дружеството в дългосрочен и краткосрочен период е формулирано в ясно поставени цели, то генералната цел на контролинг концепцията е да подпомага и насочва корпоративното управление към постигане на всички цели (социални, финансови и материални), в центъра на които е оптимизирането на финансовия резултат на дружеството.

Под *оптимизиране на финансовия резултат* следва да се разбира получаване на максимална балансова печалба и увеличаване ценността на капитала при гарантирана ликвидност. Самият финансов резултат представлява стойностен

израз на крайния икономически резултат за определен отчетен период и характеризира ефективността от осъществяваната стопанска дейност. Той може да бъде положителен (печалба) или отрицателен (загуба). Когато финансовият резултат е печалба, той може да бъде представен в четири основни направления:

- Оперативна (текуща) печалба;
- Балансова (счетоводна, брутна) печалба;
- Облагаема (фискална, данъчна) печалба;
- Чиста (нетна) печалба¹⁵.

Корпоративните цели представляват най-обща формулировка за визията на фирменото ръководство по отношение на желаните бъдещи резултати. Чрез корпоративните цели се дефинират задачите, които трябва да бъдат реализирани в краткосрочен и дългосрочен период. Те се разработват от мениджърския екип и се утвърждават от стратегическото ръководство.

Практиката показва, че за да се изгради цялостната контролинг концепция, е необходимо, да се анализират и последователно да се изградят всички елементи на концепцията – цели на контролинга, задачи на контролинга, технически средства и инструментариум на контролинга, организация и място на контролинга в структурата на организацията.

В теоретичен порядък *целите на контролинг концепцията* могат да се разграничат в две направления – директни и индиректни цели, както следва:

Директните цели на контролинга се извеждат от целите на фирмата, които са ориентирани към координиране на цялостната дейност на компанията за изпълнение на поставените корпоративни цели. Дефинират се следните форми на координиране:

- *Координиране чрез самонагаждане* – персоналет сам поддържа създадените в организацията пропорции и съотношения, като по този начин се балансира цялата система;

- *Координиране чрез персонални инструкции, нареждания и указания* – отразява йерархичните връзки във фирмата. Чрез заповеди, указания и разпоредби, като при този модел мениджърите поддържат създадените пропорции и съотношения между елементите на системата;

- *Координиране чрез правила, програми и планове* – постоянно съблюдуване на планираните пропорции и съотношения. При регистрирането дори и на минимални отклонения се прилагат допълнителни регулиращи въздействия за възстановяване на пропорциите (баланса) и реализиране на утвърдените програми и планове.

Основна директна цел на контролинг концепцията е проследяване на фактическото състояние по време на изпълнение на утвърдените планове. В различните планови периоди (стратегически, тактически, оперативен план) се прилага динамично анализиране на регистрираните отклонения от плановите

¹⁵ Вж. по-подробно по този въпрос: **Стоянов**, С. Савова, К. Обща теория на счетоводството. София, 2010, УИ „Стопанство”, с. 31; **Ван Хорн**, Дж. К. Основи на финансовото управление. Москва, Финанси и статистика, 1999 г. и **Луканов**, К. Финансово управление на предприятието. Пловдив, ИМН, 2007 г.

разчети и разработване на алтернативни варианти за възстановяване на планираните пропорции и съотношения.

Оценката на алтернативните варианти и вземането на управленческите решения се осъществяват от мениджърите, а ролята на контролинг звеното е да подготви всичко и да онагледи процеса на координиране. Затова основната директна цел на контролинг концепцията е разработването и доставката на необходимата на мениджърите информация за целите на координирането.

Индиректните цели на контролинга се отнасят до създаването на условия за оптимално реализиране на целите, свързани с ефективността на производството. *Икономическите цели на стопанското предприятие се дефинират като индиректни цели на контролинга.* Посредством приложението на инструментариума на контролинг концепцията се реализира едно информационно онагледяване на възможните хипотези за вземане на правилни стратегически решения, които да доведат до реализиране на фирмените цели (печалба). Необходимо е да се направи уточнението, че реализирането на икономическите цели (в частност печалба) е възможно, ако са налице условия и предпоставки за разгръщане творческите възможности на персонала, т.е. ако са реализирани социалните цели, които се причисляват към индиректните корпоративни цели. Без изпълнението на производствените цели не е възможно изпълнението на социалните, както и на икономическите цели. *Следователно към индиректните цели на контролинга следва да се причисли системата от цели на предприятието, тъй като контролингът е функционален инструментариум за вземане на управленските решения.* Всички управленски решения са насочени към създаване на условия и предпоставки за реализиране на системата от цели на предприятието. Реализирането на целите на контролинга изисква изпълнението на задачите на контролинга¹⁶.

Задачи и функции на контролинг концепцията

Корпоративните цели представляват най-обща формулировка за степента, в която корпоративната визия трябва да бъде реализирана. Чрез целта се дефинират задачите, които трябва да бъдат реализирани в краткосрочен и дългосрочен план. Те се разработват от мениджърския екип и се утвърждават от стратегическото ръководство.

От друга страна, ако целите на компанията се конкретизират в качествено регламентиращи и количествено измерими показатели за резултатите от дейността, то *централната* задача на контролинг концепцията е да осигури необходимата информация за вземането на управленски решения и да предостави

¹⁶ По-подробно по този въпрос вж: **Асенов**, А. Концептуален модел на контролинга във фирмите. XXth ISSUE of the Scientific journal „KSI Transactions on Knowledge Society”, 2008 – 2012, Том 5, книга 4, декември 2012, стр. 75, <http://www.tksi.org/JOURNAL-KSI/PAPER-PDF-2012/FIRST2012-4.pdf>

подходящия инструментариум за осъществяването на ориентирано към постигане на желаните резултати управление.

В зависимост от корпоративните цели на ръководството се предпочитат различни видове управленски решения, които засягат цялата организация и всички процеси, протичащи в нея, без изключение. Всички тези специфики провокират необходимостта от инструментариум, който да съчетава елементи на счетоводната информация, управленския отчет, информационното обезпечение, анализът и координацията на всички дейности в предприятието. Такъв именно инструментариум се явява контролинг концепцията.

В генерален план целта на контролинг концепцията е, така да се изгради управленския процес, че по най-ефективен път да бъдат достигнати поставените от корпоративното ръководство цели. От целта на контролинг концепцията логически могат да се изведат нейните функции и задачи.

Реализацията на генералната цел и централната задача на контролинг концепцията е свързана с изпълнението на редица *функции*. Основните функции на контролинг концепцията най-често обхващат следните ключови направления:

- координиране на дейностите по планиране, контрол и информационно обезпечаване¹⁷;
- информационно осигуряване на процеса за вземане на управленски решения.¹⁸ Създаване на информационна система за подпомагане на управленските решения, базирана на данните, постъпващи от счетоводните, производствените и управленските отчети;
- предоставяне на методическа база за ефективно осъществяване на управленските функции¹⁹;
- регулиране на отклоненията, разбирано като разработване на коригиращи мерки за отстраняването им²⁰;
- събиране и обработка на информация от различни нива на системата, необходими за вземането на управленски решения и планиране на дейностите. Събирането и обработката на информация по време и след изпълнението на плановете, анализ и отчет на дейността, които да се предоставят на корпоративното ръководство за вземане на адекватни управленски решения;
- формиране на система за стратегическо и оперативно планиране, търсене и създаване на връзка с изпълнението;
- координиране на дейностите по управление за постигане на дефинираните корпоративни цели;
- разработване на контролинг-методи и мониторинг на изпълнението на плановете (бюджети);

¹⁷ Вж. по-подробно по този въпрос: **Хорват**, Петер и колектив. Концепция контролинга. Москва. „Альпина”, 2006.

¹⁸ Вж. по-подробно по този въпрос: **Хан**, Дитер „Пик: Планирование и контроль: концепция контроллинга”. Москва, Финансы и статистика – 1997.

¹⁹ Вж. **Даниель**, Г. Контроллинг. Часть II: Сравнение плановых и фактических показателей, Москва, 1993 г.

²⁰ Вж. **Дайле**, А. Практика Контроллинга, Москва, Финансы и статистика, 2001.

- поддръжка и наблюдение на процеса на изпълнение на корпоративните планове (бюджети);
- гарантиране процеса на рационално управление и цялостна координация на системата за управление на организацията;
- изследване на тенденциите в развитието на предприятието от гледна точка на пазарната конюнктура;
- планиране на всички дейности в организацията;
- оперативният контрол следва да бъде приоритетен ангажимент на всички структурни подразделения и на организацията като завършена система.

Инструментариум на контролинг концепцията

Непосредствена връзка с функциите и задачите на контролинг концепцията има *инструментариумът*, необходим за ефективното изпълнение на поставените задачи. Фундаментът на този инструментариум се базира на четири ключови елемента:

- сметна и отчетна дейност;
- система за фирмено планиране;
- изграждане на информационна система за композиране съдържанието на задачите;
- създаване на система за електронна обработка на генерираната информация.

Контролингът се изгражда като система за целево-адаптивно управление на фирмата, която съответства на характера и особеностите на проблемите, възникващи в нея. В този смисъл чрез него се установява една база на решимите проблеми, която е в пряка връзка с резултатите, които се планирани. Това ключово обстоятелство провокира необходимостта от генерирането на информация, която в съдържателен аспект да бъде насочена към бъдещото развитие на компанията. Класическата (традиционната) финансово-счетоводна отчетност не може да удовлетвори тези потребности. В своята същност тя е ориентирана към миналото на компанията и не разполага с информация за изработването и вземането на управленски решения, ориентирани към бъдещето на компанията.

Сметната и отчетната дейност на фирмата е един от основните инструменти за осигуряване на такава информация, която ефективно да обслужва управлението. Чрез нея практически се осигуряват необходимите контролни цифри, които правят възможен процеса на планиране и последващ контрол. Освен това информационно се обслужва реализирането на определените за фирмата целеви величини като рентабилност²¹, производителност на труда²² и ликвидност²³. По

²¹ **Рентабилност** – относителен показател за ефективността на производството, изразяващ степента на доходност на произвежданата продукция. Тя измерва способността на фирмата да получава печалба от своята дейност. Вж. по-подробно по този въпрос: <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/rentabelnost-predpriyatiya.html>

своята същност тя е ориентирана към управленските решения, отчетността на разходите и производството. Конкретните задачи на този вид отчетност са:

- пряко отразяване на текущото състояние и диференциране по отделни структурни елементи на целия производствен процес;
- прогнозиране на разходите и резултатите от производството;
- формиране на целеви величини;
- контролиране изпълнението на поставените цели.

Традиционният начин за пресмятане на разходите е този на отчитане на пълните разходи във фирмата. Развитието на плановата система за пресмятане на разходите позволява изграждането на система за оценка и на частичните разходи. Сферата на сметната и отчетна дейност на компаниите включва следните структурни елементи:

- пресмятане и отчитане на видовете разходи;
- пресмятане и отчитане на разходите по веригата на възникване;
- пресмятане и отчитане на разходите по носителите (калкулация);
- пресмятане и отчитане на разходите по носителите за определен период (краткосрочен отчет на печалбата);
- пресмятане и отчитане на постъпленията и плащанията (финансов план);
- инвестиционни пресмятания.

На базата на посочените структурни елементи във фирмата се набира необходимата информация за обслужване на управленския процес.

Важен инструмент за контролинг концепцията е и системата за планиране. Особено в случая е, че не става въпрос за традиционното определяне на цели и действия, а за изграждане на един адаптивен механизъм за извършване на необходимите корекции с цел ефективно пригаждане към динамично променящата се среда. Това е възможно само ако текущите сравнения между плана и реалността доставят съответната актуална информация.

Планирането трябва да се обвърже със системата на контролиране. Само по този начин е възможно да бъде доставена актуална информация за отклоне-

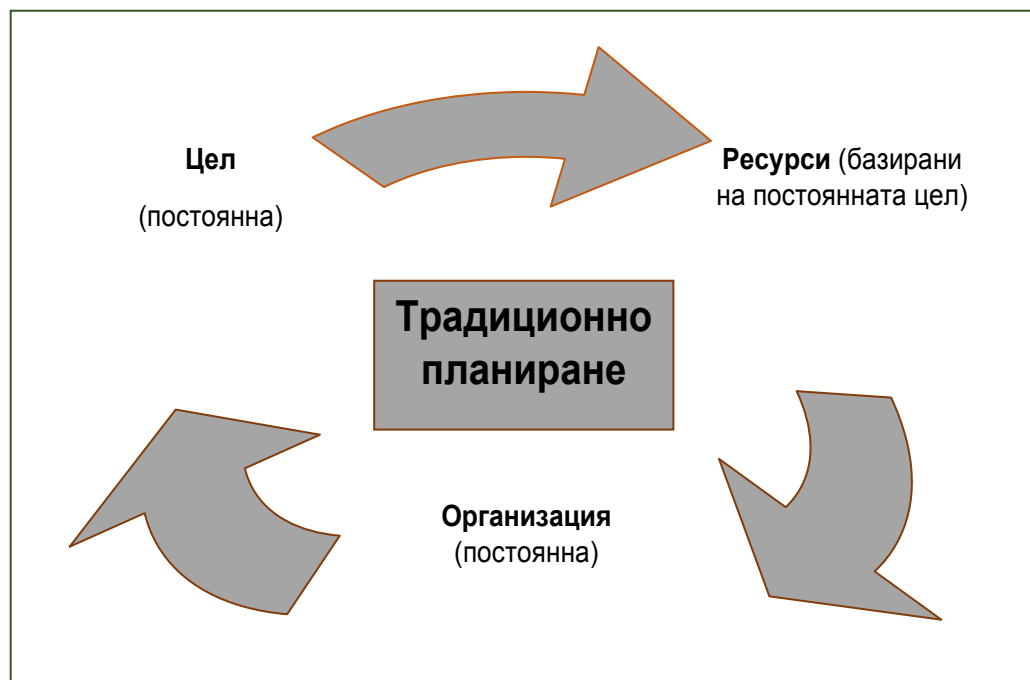
²² **Производителността на труда (ПТ)** – икономически показател за количеството стоки или услуги, създавани от единица труд. Производителността на труда е свързана с организацията на производството, предприемаческите качества и въвеждането на иновации, уменията на работниците и тяхната степен на образование и компетентност. Може да се представи чрез следната зависимост: $PL = \frac{Q}{HR}$, където **PL** е производителността на труда, **Q** е количеството стоки/услуги, създадени за определен период, а **HR** са човешките ресурси, използвани за създаването им. Вж. по-подробно по този въпрос: <http://www.nsi.bg/bg/content/2253/>

²³ **Ликвидност** (на английски: liquidity, на немски: Liquidität, на френски: liquidité, от латински liquidus), чиито синоними са обращаемост и реализуемост, е финансово-счетоводен термин, свързан със способността на даден актив да бъде максимално бързо обменен и превърнат в парични средства при минимум загуби. Вж. по-подробно по този въпрос: **Стоянов, Стоян Савова**, Камелия Обща теория на счетоводството. 2010, УИ „Стопанство”, София.

нията, което да осигури практическото вземане на съответните коригиращи решения.

Различия между традиционните форми на планова дейност и планирането в системата на контролинг концепцията са представени в графичен вид на Фигура 1.

Традиционна форма на планови действия – Цел (постоянна) - Ресурси (на база постоянна цел) - Организация (постоянна), както е показано на Фигурата:



Фигура 1. Традиционно планиране

Планирането в системата на контролинг концепцията включва – Цел, ориентирана към конкретни резултати – Адаптивна система за корекции и пригаждане на ресурсното осигуряване – Организация /гъвкава и адаптивна/, както е показано на фигура № 2.

Планирането в системата на контролинг концепцията на практика осигурява механизми за целево-адаптивно приспособяване на компанията към динамично изменящата се среда.

Важен инструмент за прилагане на контролинг концепцията в корпоративната практика е информационно-отчетната дейност. За мениджърите по-конкретно значение имат така наречените *контролингови отчети*. Те подпомагат управлението на фирмата в следните по-важни направления:

- откриване и оценяване на плановите реалности;
- контакти със звената, съпричастни с корпоративния успех/неуспех;
- анализ на причинно-следствените връзки;
- въвеждане на съответни коригиращи мерки и т.н.



Фигура 2. Планиране при контролинг концепцията

Системата за информационна отчетност в контекста на контролинг концепцията трябва да съдържа следните основни съставни компоненти:

+ 1. *Отчет на успеха:*

- продажби – обем и структура;
- променливи производствени разходи по видове разходи;
- постоянни производствени разходи по видове;
- разходи по реализацията, административни разходи и др.

+ 2. *Реализация:*

- продажби общо;
- продажби по продуктови групи;
- продажби по региони в страната и чужбина.

+ 3. *Персонал:*

- заетост;
- показатели за персонала;
- разходи за заплати по групи персонал;
- заболяемост;
- текучество и др.

+ 4. *Производство:*

- натоварване на мощностите;
- производителност (престой, ремонт и др.);
- използвано работно време и т.н.

+ 5. *Финанси:*

- състояние на ликвидността;
- състояние на инвестициите;
- други финансови показатели.

+ 6. *Материално стопанство:*

- ценови отклонения;
- променливи и постоянни разходи;
- разходи по точки (места) на възникването им;
- показатели за разходи.

Посочената структура на системата на примерния отчет трябва добре да се адаптира за особеностите на всяка конкретна компания, като се избягва безсмисленото трупане на отчетна информация, която не обслужва информационните потребности на екипите вземащи решения.

Информацията, която се създава и потребява при въвеждането на контролинг системата, е със специфично значение. Получаването ѝ в оперативен порядък не може да стане без въвеждането на система за електронна обработка на информация, която да осигури следните по-важни предимства:

- оперативно доставяне на актуална информация, която да подпомага ръководството при вземане на управленски решения;
- своевременно да бъдат открити негативните тенденции в развитието на фирмата;
- изготвяне на точни и актуални анализи на пазара, конкурентите и асортимента;
- подпомагане и оптимизиране на плановата работа и т.н.

Създаването на система за електронна обработка на информацията трябва да бъде съобразено с големината и особеностите на фирмата. Само тогава тя ще бъде ефективен инструмент за практическото прилагане на контролинг концепцията.

Заключение

Динамиката в развитието на световната икономическа система поставя нови и особено динамични предизвикателства пред мениджърските екипи – предизвикателства относно – динамично променящата се среда (както вътрешна, така и външна), разнообразието от фактори, които оказват влияние върху процесите на размяна, бързо променящите се икономически реалности, динамика в социално-политически план и т.н. изправят мениджърите пред оперативни предизвикателства, които изискват вземането на бързи и оптимални (правилни) управленски решения. Контролинг концепцията при нейното правилно имплементиране в системата на управленския цикъл може по оптимален и ефективен начин да подпомогне мениджърските екипи от различни йерархични нива да изберат оптималните решения, както и да планират коригиращи действия, за да елиминират потенциалните отклонения.

Контролинг концепцията е концепция в развитие, която позволява да бъде адаптирана към разнообразни организационни структури с цел подпомагане на управленския процес.

Цитирана и използвана литература

1. Бек, У. Що е глобализация. // Издателство: Критика и хуманизъм, 2002, С.
2. Ван Хорн, Дж. К. Основи на финансовото управление. Москва, Финанси и статистика, 1999 г.
3. Даниель, Г., Контроллинг. Часть II: Сравнение плановых и фактических показателей, Москва, 1993.
4. Дайле, А. Практика Контроллинга. Москва, Финансы и статистика, 2001.
5. Луканов, К. Финансово управление на предприятието. Пловдив, ИМН, 2007.
6. Мирчев, А. Производствен мениджмънт. София-Варна, Принцепс, 1996.
7. Стоянов, Стоян Савова, Камелия Обща теория на счетоводството. София, УИ „Стопанство“, 2010.
8. Фалько, С. Keith, A. R. Контроллинг: националните особености - российский и американския опъг. // Контролинг № 1/2002.
9. Хан, Дитер, ПиК: Планирование и контроль: концепция контроллинга. Москва, Финансы и статистика – 1997.
10. Хорват, Петер и колектив. Концепция контроллинга. Москва. „Альпина“, 2006.
11. Jenks, Chris. Core Sociological Dichotomies, London, England, UK. Thousand Oaks, California, USA; New Delhi, India: SAGE.
12. Juris, Jeffrey S. Networking Futures: The Movements against Corporate Globalization. Durham, Duke University Press, 2008].
13. The Global Justice Movement: Cross-national And Transnational Perspectives. New York, Paradigm, 2006.

Интернет ресурси

14. <http://bg.oldict.com/> - Закона за публично предлагане на ценни книжа (ЗППЦК), § 1, чл. 26 от Допълнителните разпоредби, достъп 5.07.2016
15. <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/koncern.html>, достъп 5.07.2016.
16. <http://www.cpc.bg> - Комисия за защита на конкуренцията, Решение № 274 София, 08.03.2011, / достъп 5.07.2016.
17. http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-15-6204_bg.htm – European commission, Press release database, достъп 6.07.2016.
18. <http://www.tksi.org/JOURNAL-KSI/PAPER-PDF-2012/FIRST2012-4.pdf>, Асенов А., Концептуален модел на контролинга във фирмите, XX-th ISSUE of the Scientific journal „KSI Transactions on Knowledge Society”, 2008 – 2012, Том 5, книга 4, декември 2012, стр.75, достъп 6.07.2016.
19. <http://www.nsi.bg/bg/content/2253/> - национален статистически институт, достъп 6.07.2016.



Стопанска академия „Д. А. Ценов” – Свищов
Университет за национално и световно стопанство –
София
Икономически университет – Варна
Софийски университет „Св. Климент Охридски”
Нов български университет – София

ИКОНОМИКА 21

Междууниверситетско списание
Година VI, книга 2, 2016

СЪДЪРЖАНИЕ

СТУДИИ

Проф. д-р ик. н. Михайло Зверяков – Одеския държавен икономически университет, Украйна
В търсене на изход от кризата 3

**Проф. инж. Венелин Терзиев – Русенски университет „Ангел Кънчев”,
Национален военен университет „Васил Левски”, Велико Търново**
Развитие на пазара на труда в България и влияние на провежданите
политики в областта на заетостта и безработицата 23

**Доц. д-р Ирена Мишева – Университет за национално
и световно стопанство, София**
Екологичното застраховане – елемент от управлението на риска
в предприятията с опасно производство..... 65

СТАТИИ

Гл. ас. д-р Ваня Хаджиева – Нов български университет, София
Приложение на контролинг концепцията, като съвременен
управленски инструмент..... 93

Ас. д-р. Милен Велушев – Софийски университет „Св. Климент Охридски”
Проблемът с икономическия растеж на България: могат ли преките
чуждестранни инвестиции да помогнат 112



ИКОНОМИКА 21

МЕЖДУУНИВЕРСИТЕТСКО СПИСАНИЕ

Редакционен съвет

Главен редактор – проф. д-р Иван Върбанов – СА „Д. А. Ценов”, Свищов
Заместник главен редактор – проф. д-р ик.н. Румен Георгиев –
СУ „Св. Климент Охридски”, София
Проф. д-р ик.н. Нено Павлов – МВБУ, Ботевград
Проф. д-р ик.н. Бойко Атанасов – ИУ, Варна
Проф. д-р Йото Йотов – Университет „Дрексел”, Филадельфия, САЩ
Проф. д-р Клаус-Дитмар Хаазе – Университет Пасау, Германия
Проф. д-р Симеон Желев – УНСС, София
Проф. д-р Васил Цанов – ИИ, София
Проф. д-р Людмил Георгиев – НБУ, София
Проф. д-р Марияна Божинова – СА „Д. А. Ценов”, Свищов
Доц. д-р Григорий Вазов – ВУЗФ, София

Екип за техническо обслужване

Стилов редактор – Анка Танева
Превод на английски език – ст. преп. Лиляна Атанасова
Стилов редактор на английски език – преп. Роузмари Папуърт
Технически секретар – Ралица Сирашка

Дадено за печат на 13.12.2016 г., излязло от печат на 21.12.2016 г., формат 70x100/16, тираж 80.

© Академично издателство „Ценов”, Свищов, Градево 24

© Стопанска академия „Димитър А. Ценов” – Свищов

ISSN 1314-3123 (Print)

ISSN 2534-9457 (Online)

ISSN 2534-9457 (Online)
ISSN 1314-3123 (Print)

ИКОНОМИКА

Година VI, книга 2, 2016

21

- В търсене на изход от кризата

- Развитие на пазара на труда в България и влияние на провежданите политики в областта на заетостта и безработицата

- Екологичното застраховане – елемент от управлението на риска в предприятията с опасно производство

Година VI, книга 2, 2016

Икономика 21



МЕЖДУНИВЕРСИТЕТСКО СПИСАНИЕ

КЪМ ЧИТАТЕЛИТЕ И АВТОРИТЕ НА СПИСАНИЕ „ИКОНОМИКА 21“

Списание „Икономика 21“ публикува изследователски студии и статии, методологически и методически разработки.

1. Обем:

Студии: минимум - 26 страници; максимум - 40 страници;
Статии: минимум - 12 страници; максимум - 25 страници;
Методологически и методически разработки до 40 страници.

2. Депозирание на материалите:

- на хартиен носител и в електронен вид (по E-mail и/или на CD);

3. Технически характеристики:

- изпълнение Word 2003 (минимум);
- размер на страницата - A4, 29-31 реда и 60-65 знака на ред;
- разстояние между редовете 1,5 lines (At least 22 pt);
- шрифт - Times New Roman 14 pt;
- полета - Top - 2.54 cm.; Bottom - 2.54 cm; Left - 3.17 cm; Right - 3.17 cm;
- номерация на страницата - долу вдясно;
- текст под линия - размер 10 pt;
- графики и фигури - Word 2003 или Power Point.

4. Оформление:

- наименование на статията, име на автора, научна степен, научно звание - шрифт Times New Roman, 14 pt, с големи букви Bold - центрирано;
- наименование и адрес на местоработата; телефони за контакти и E-mail;
- резюме на български език в обем до 15 реда; ключови думи - от 3 до 5;
- **JEL** класификация на публикациите с икономически характер (<http://ideas.repec.org/j/index.html>);
- основен текст (изложение);
- таблиците, графиките и фигурите се вграждат софтуерно в текста (да позволяват езикова корекция и превод на английски). Цифрите и текстът вътре в тях се изписват с шрифт Times New Roman 12 pt;
- формулите се създават с Equation Editor;
- списък с цитираната литература, подреден по азбучен ред - на кирилица и на латиница.

5. Правила за цитиране под линия:

При цитиране да се спазват изискванията на **БДС 17377-96 Библиографско цитиране**, поместени тук: <http://www.uni-svishtov.bg/dialog/Bibl.%20Citirane.pdf>.

Всеки автор носи отговорност за отстояваните идеи, съдържанието и техническото оформление на своя текст.

6. Контакти:

Главен редактор: тел.: (+359) 631-66-338
Стилов редактор: тел.: (+359) 631-66-335
Технически секретар: тел.: (+359) 631-66-238
E-mail: rsirashka@uni-svishtov.bg

Адрес: Стопанска академия „Д. А. Ценов“, ул. „Е. Чакъров“ № 2, Свищов, България