

СИСТЕМАТА ЗА ОПЕРАТИВЕН КОНТРОЛИНГ В ЗАСТРАХОВАТЕЛНОТО ДРУЖЕСТВО – СТРУКТУРА И ОСОБЕНОСТИ

Мина Иванова Кирова*

РЕЗЮМЕ:

В литературата съществуват различни схващания за същността на контролинга. Тяхното обобщаване може да се сведе до две съдържателни страни на това понятие, а именно: като качествено нова философия и като инструмент за управление на стопанската единица. В настоящото изложение тези разбирания са обединени в едно, в което ориентираното към резултатите управление на застрахователното дружество се явява начин на мислене на управленския екип и същевременно контролингът подпомага мениджмънта с необходимия информационно-аналитичен и методически апарат. В крайна сметка, основната идея на контролинга е да осигури постигането на поставените цели на застрахователя като координира реализацията на традиционните управленски функции и своевременно предоставя релевантната за вземането на управленски решения информация.

Структурата и организацията на контролинг-системата е подчинена на общата теория на системите. Нейното изграждане в застрахователното дружество се извършва на основата на две опорни точки: първата е персонифициране и предметяване на връзките и взаимодействията между елементите, от които се състои системата; и втората е технологията на осъществяване на контролинга, представена като процес от последователни действия за определянето на целите, планирането, отчитането на разходите и резултатите от застрахователната дейност, контрола и информационното осигуряване на управленския екип.

Особеностите на системата за оперативния контролинг се проявяват най-вече при разграничаването на стратегическия от оперативния контролинг и същевременно са предопределени от необходимостта да се отрази спецификата на застрахователната дейност. Последното обуславя включването на актюерската техника и застрахователно-техническият анализ като елементи на контролинг-системата, а самият отговорен актюер се възприема като един от субектите на контролинга.

КЛЮЧОВИ ДУМИ:

Система, контролинг, контролинг-система, оперативен контролинг, система за оперативен контролинг, застрахователно дружество

JEL:

G22, G34

* Мина Иванова Кирова, магистър по икономика, докторант към катедра “Финансов контрол”, УНСС – гр. София

THE OPERATIONAL CONTROLLING SYSTEM IN THE INSURANCE COMPANY – STRUCTURE AND CHARACTERISTICS

Mina Ivanova Kirova, Master in Economics
PhD Student at the Financial Control Department of the UNWE, Sofia

SUMMARY:

There are various understandings on the essence of controlling in literature. They could be generalized into two purposeful sides of the concept, namely: as a qualitatively new philosophy and as a management instrument of the business unit. In this expose these views are unified in one, in which the result-oriented management of the insurance company appears a way of thinking of the management team and at the same time the controlling assists the management by the necessary information-analytical and methodical apparatus. Ultimately, the main idea of controlling is to ensure the accomplishment of insurer's objectives by coordinating the realization of traditional managerial functions and providing, in due time, the information relevant for the managerial decision making.

The structure and organization of the controlling system is subordinate to the general theory of the system. Its development within the insurance company is accomplished on the basis of two supporting points: the first one is the personification and subjectivization of the links and interactions between the comprising elements of the system; the second is the technology of the implementation of the controlling presented as a process of consecutive actions of targeting, planning, reporting of expenses and operating results, the control and the information backup of the management team.

The characteristics of the operational controlling system are being displayed mainly upon the differentiation of the strategic from the operational controlling and are, at the same time, pre-determined by the necessity to reflect the specifics of the insurance activity. The latter determines the inclusion of the actuary's technique and the insurance-technical analysis as elements of the controllership system, and the actuary-in-chief himself as a subject of controlling.

KEY WORDS:

System, controlling, controlling system, operational controlling, operational controlling system, insurance company

JEL:

G22, G34

EL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN OPERATIVO EN LA ENTIDAD ASEGURADORA – ESTRUCTURA Y PARTICULARIDADES

Mina Ivanova Kirova, licenciada en Economía
doctorante a la cátedra de “Control financiero”, UNSS (Universidad de
Economía Nacional y Mundial) – ciudad de Sofía

RESUMEN:

En la literatura existen diferentes concepciones en cuanto a la esencia del control de gestión. Se pueden resumir a los dos aspectos dotados de contenido importante que forman parte del concepto, a saber: una filosofía cualitativamente nueva y una herramienta para la gestión de la unidad económica.

En la exposición presente estas ideas van unidas en un todo en el cual la gestión de la sociedad aseguradora orientada al resultado es la manera de pensar del equipo gestor y al mismo tiempo el control de gestión apoya al management proporcionándole el aparato informativo-analítico y metódico necesario. Al fin y al cabo la idea principal del control de gestión es de asegurar la consecución de los objetivos planteados del asegurador coordinando la realización de las funciones tradicionales de gestión y de proporcionar oportunamente la información relevante para la toma de decisiones de gestión.

La estructura y la organización del sistema de control de gestión obedecen a la teoría general de los sistemas. Su establecimiento en la sociedad aseguradora se realiza a base de dos puntos de apoyo: el primero es la personificación y materialización de las relaciones e interacciones entre los elementos que componen el sistema; y el segundo es la tecnología de realización del control de gestión, presentada como un proceso de acciones consecutivas orientadas a la definición de los objetivos, la planificación, la contabilidad de costes y los resultados de la actividad aseguradora, el control y los servicios informativos al equipo gestor.

Las particularidades del sistema de control de gestión operativo se manifiestan más a la diferenciación entre el control de gestión estratégico y el operativo y al mismo tiempo están determinados por la necesidad de reflejar el carácter específico de la actividad aseguradora. Esto último condiciona la inserción de la técnica actuarial y el análisis técnico de seguros en su función de elementos del sistema de control de gestión, y el propio actuario responsable se sobreentende un sujeto del control de gestión.

PALABRAS CLAVES:

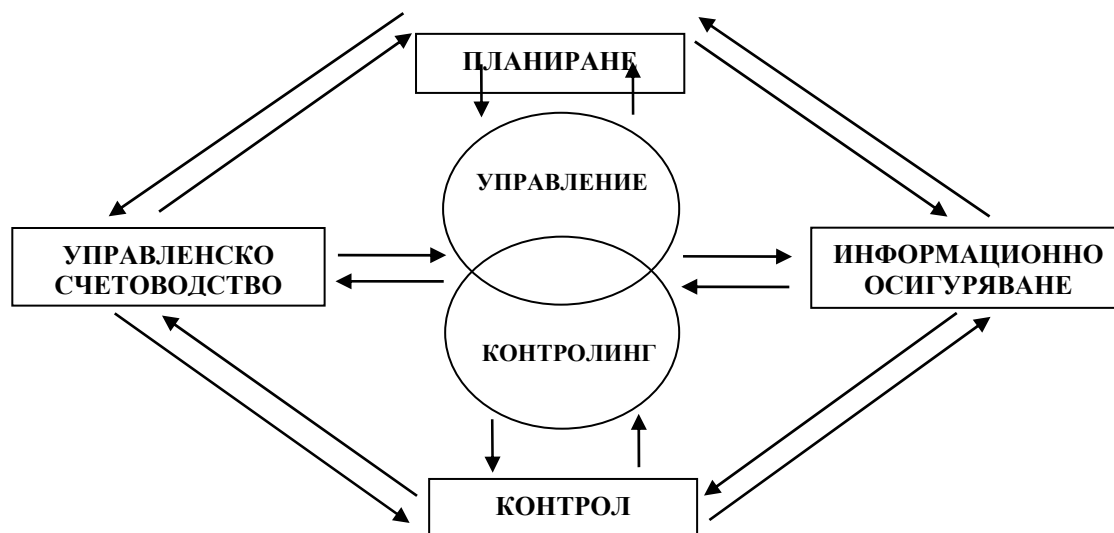
Sistema, control de gestión, sistema de control de gestión, control de gestión operativo, sistema de control de gestión operativo, entidad aseguradora

JEL:

G22, G34

Вместо увод - що е контролинг и контролинг в застрахователното дружество?

Концепцията на контролинга възниква и все повече се популяризира в отговор на нарастващите потребности за усъвършенстване на управленските функции в условията на динамично изменящата се външна среда. Контролингът обединява в единна и цялостна концепция постиженията на икономическия анализ, планирането, управленската отчетност и мениджмънта, която е насочена към бъдещото развитие и постигането на целите на всяка стопанска система [1], включително и на застрахователните дружества. В исторически план, обхватът на контролинга непрекъснато се е разширявал, а самата концепция продължава да се развива. На настоящият етап, **контролингът** се възприема като единство на управленското счетоводство, планирането, контрола и информационното осигуряване на ръководството на предприятието. Това схващане за същността на контролинга (фигура 1) подчертава неговия системен и комплексен характер (интегрираност) по отношение на всички дейности, осъществявани в стопанската система, както и на неразривната му връзка с управлението.



Фигура 1: *Контролингът като единство на управленското счетоводство, планирането, контрола и информационното осигуряване на ръководството и връзката му с управлението*

При дефинирането на понятието “контролинг” следва да се вземат предвид и двете основни разбираня за неговата същност: като качествено нова философия и като инструмент за управление на предприятието [2]. Като философия на управлението контролингът представлява начин на мислене на ръководителите, ориентиран към ефективното използване на ресурсите и развитие на предприятието в дългосрочна перспектива. Разглеждан като инструмент на управлението, контролингът е ориентирана към постигането на целите и интегрирана във всички функционални сфери на предприятието система за информационно-аналитично и методическо осигуряване на ръководството в процеса на планиране, контрол, анализ и вземане на управленски решения.

Въз основа на двете същностни страни на контролинга, **в широк смисъл,**

контролингът може да се определи като концепция за целево-адаптивно управление, ориентирана към бъдещото развитие и просперитет на застрахователното дружество. В дадената дефиниция акцентът се поставя върху философията на контролинга, върху необходимостта начинът на мислене на ръководството да бъде пренасочен към дългосрочното планиране, към оползотворяването на всички потенциали и предимства, които застрахователят притежава. Това само по себе си е гаранция за оцеляването на дружеството и създава възможност за формирането на по-широк мироглед в неговите мениджъри. Ясната цел мобилизира и стимулира повече от всичко друго хората като основен ресурс на всяка стопанска система, включително и на застрахователните дружества.

В по-тесен смисъл, контролингът може да се дефинира като съвкупност от организационни, математически и информационни модели, чрез които се подпомага ръководството на застрахователното дружество при вземането и реализирането на управленските решения за достигането на поставените цели и своевременното отстраняване на възникналите отклонения на фактическите от планираните резултати. По този начин, ролята на контролинга би се изразила в организирането и координирането на всички осъществявани дейности чрез създаването на система от целеви показатели за определен период и на стандарти за функционирането на дружеството под формата на правила и процедури за планирането, отчитането, контрола и информационното осигуряване на мениджмънта.

С втората дефиниция акцентът се поставя върху разбирането на контролинга като средство за подпомагане на управлението, чрез което се осигурява информационната и методическа 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 самите управленски решения, което е право и отговорност на ръководния мениджмънт. Неговата роля е свързана предимно с процесите на подготовката и осигуряване реализацията на тези решения.

В представените определения на понятието “контролинг” се набляга на системната връзка между управленските функции, от една страна, между информационното осигуряване-не, аналитичната дейност и инструментариума на контролинга, от друга страна, както и на взаимодействието между контролинга и управлението. **Следователно**, контролингът е 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 и постигане целите на застрахователното дружество.

На базата на дадените дефиниции за понятието “контролинг” могат да се изведат неговите основни цел и задача, които следва да са подчинени на ориентацията на концепцията към бъдещото развитие и просперитет на застрахователя. Доколкото желаното състояние на дружеството в дългосрочен и краткосрочен период е формулирано в ясно поставени цели, то **генералната цел на контролинга** е да подпомага и да насочва управлението към постигане на всички цели (социални, монетарни и материални), в центъра на които е оптимизирането на финансовия резултат [3] от застрахователната дейност. От друга страна, ако целите на застрахователя се конкретизират в качествено определени и количествено измерими показатели за резултатите от дейността, то **централната задача на контролинга** е да осигури необходимата

информация за вземането на управленски решения и да предостави подходящия инструментариум за осъществяването на ориентирано към желаните резултати управление.

Реализацията на генералната цел и централната задача на контролинга е свързана с изпълнението на редица функции. В литературата като основни функции на контролинга най-често се посочват координирането на дейностите по планирането, контрола и информационното осигуряване (П. Хорват) [4]; информационното осигуряване на вземането на управленски решения (Д. Хан) [5]; предоставянето на методическата база за осъществяването на управленските функции (Х. Даниел) [6] и регулирането на отклоненията, разбирано като разработване на коригиращи мерки за отстраняването им (А. Дайле; Р. Манн и Э. Майер) [7].

В съответствие със спецификата на застрахователната дейност и обединявайки различните гледни точки на посочените автори, за основни функции на контролинга в застрахователното дружество се приемат следните:

- ❖ координация на управленските дейности по установяване и достигане целите на застрахователното дружество;
- ❖ информационно осигуряване и консултиране на ръководството при вземането на управленски решения;
- ❖ изграждане на мениджърска информационна система в застрахователното дружество и поддържане на нейното функциониране в определени параметри;
- ❖ разработване и прилагане на система от методи за планиране, отчитане и контрол на разходите и резултатите от дейността на застрахователя;
- ❖ провеждане на застрахователно-технически и финансово-счетоводен анализ на дейността на застрахователното дружество с акцент върху финансовия резултат, рентабилността, ефективността, ликвидността и платежоспособността на застрахователя;
- ❖ осъществяване на контролна функция (създаване на стандарти, сравняване на планираните с фактическите резултати, анализ на отклоненията и изготвяне на препоръки за коригиращи действия);
- ❖ наблюдение, анализ и изготвяне на препоръки за регулиране на процесите по планирането, отчитането, контрола и осъществяването на застрахователната дейност;
- ❖ осигуряване на прозрачност за получените резултати от дейността.

Понятие за системен подход и система

Доколкото структурирането на контролинг-системата и технологията на нейното функциониране за подпомагане управлението на застрахователното дружество се основава на общата теория на системите, то това е свързано с изясняването на понятието “система” и прилагането на системния подход в мениджмънта на стопанските системи.

Известно е, че системният подход при изучаването на обектите от действителността възниква в противовес на елементаризма и механистичния подход при изследването на сложни обекти. Механицизмът утвърждава, че “цялото е сбор от отделни елементи, при което свойствата на реалните обекти се определят от различните комбинации на свойствата на съставляващите ги части” [8]. В основата на механистичния подход стои принципът на причинно-следствените връзки, при който всяко явление е еднозначно породено от един единствен фактор. По този начин всеки елемент се изследва самостоятелно и изолирано от останалите, а поведението на цялото се възприема като механичен

сбор от проявлението на неговите части, без да се отчитат многобройните и разнопосочно действащи фактори в него.

С развитието на научните изследвания във всички сфери на познанието през XIX и XX век все повече се засилва необходимостта от изучаване на реалните обекти в тяхната цялостност. Това се чувства особено осезателно при биологичните и социалните системи, каквито са човешкия организъм и различните типове общества.

В основата на съвременния системен подход лежи общата теория на системите, която се свързва с името на австрийския биолог Лудвиг фон Берталанфи. През 1937 г. се появяват неговите първи публикации, лансиращи идеята, че при изучаването на сложните системи следва да се подхожда по същия начин, по който биолозите анализират човешкия организъм. Обективните потребности не само от изучаването на реалните обекти в тяхната цялост, но и от изграждането и управлението на сложни системи, водят до разработването и повсеместното разпространение на системния подход в биологията, техниката, психологията, социологията, икономиката, мениджмънта и други области на познанието.

Внедряването и използването на системния подход в управлението се явява плод на усилията за едновременната интеграция в управленската практика на трите подхода към мениджмънта: класическия подход (управление на дейността и организациите), поведенческият подход (управление на хората) и научният подход (управление на производството и операциите). По същество, “системният подход в управлението представлява начин на мислене по проблемите на мениджмънта. Той разглежда всяка организация като единство от взаимосвързани части, обединени от една обща цел.” [9] Неговото приложение “изисква ясно и точно формулиране на целите и проблемите, определяне на техните граници и разработване на конкретни механизми за постигане на поставените цели.” [10]

Според системния подход социалните организации представляват сложни, динамични и отворени системи, “които се характеризират със своята ентропия [11], синергизъм и взаимодействие между елементите”, при това “най-важна от управленска гледна точка е класификацията на системите на отворени и затворени.” [12] В основата на това разграничаване на системите е наличието на околна среда, в която системата функционира. Ако системата си взаимодейства с околната среда, то тя се определя като отворена, ако липсва такова взаимодействие, тогава говорим за затворени системи. В повечето случаи обаче “реалните системи обикновено са отворени и понякога взаимодействията на затворените системи с околната среда са толкова незначителни, че могат да се пренебрегнат.” [13] Следва да се има и пред-вид, че околната среда може да бъде както вътрешна, така и външна, в зависимост от обособеността на системата по отношение на външната и вътрешната действителност, в която функционира.

Самото понятие “система” най-общо може да се дефинира като съвкупност от взаимосвързани и взаимодействащи си елементи, които функционират като единно цяло за постигането на някаква обща цел. За да бъде дадена съвкупност от части система, е необходимо да са изпълнени следните условия: “зададени са връзките между тези елементи; всеки елемент вътрешно се смята за неделим; системата взаимодейства с външния свят като цяло; всяка изследвана система е елемент на система с по-висок ранг; елементите на всяка изследвана система са системи с по-нисък ранг.” [14] От друга страна, системите притежават

определени характеристики (свойства, качества, особености, признаци), които еднозначно ги формират като такива. Към тези свойства най-вече се отнасят:

- цялостност – системата е относително обособена от останалия свят, който се явява нейна околна среда;
- емерджентност – системата притежава качества, различни от тези на съставляващите я елементи;
- синергия (от гр. *synergos* – съвместно действие) – сумата от комплексното действие на два или повече елемента на системата превъзхожда в значителна степен ефекта от проявлението на всеки един елемент по отделно (“правилото”, че $1 + 1 = 4$);
- хетерогенност – нееднаквостта на отделните части на системата;
- делимост – способността на системата да се декомпозира на подсистеми докато по-нататъшното деление стане невъзможно или безсмислено. Неделимите подсистеми се наричат елементи (компоненти) на системата [15];
- подреденост и устойчивост (структура) на системата – строежа, съвкупността от съществени и установени връзки между елементите на системата, които осигуряват нейната цялостност и качествена определеност по отношение на околната среда;
- организация – съгласуваност в поведението на отделните елементи на системата; поведението, от своя страна, представлява последователен набор от състояния на системата, с които се характеризира нейната динамика;
- околна среда – представлява съвкупност от фактори, които оказват значими въздействия върху системата или чрез резултатите си системата въздейства върху тях;
- процес на управление – управляващите използват информацията като ресурс за въздействие върху управляваните.

От гледна точка на кибернетиката, системите се характеризират със свойството да получават, преработват и предават информация, и да осъществяват обратна информационна връзка. По този начин се осъществява и информационният цикъл в управлението. Самата система на управление може да се разглежда като съставена от две части – управляваща и управлявана. Управляващата подсистема получава информация за актуалното състояние на управляваната подсистема, превръща описващата информация в предписваща (трансформира информационния ресурс), свежда я за изпълнение от служителите (управляваната подсистема) и отново се информира за произведения резултат. Следователно, реализацията на информационния цикъл предполага наличието на “вход”, чрез който постъпват ресурси от външната среда и “изход”, чрез който системата въздейства върху средата. Връзката, чрез която входът и изходът на системата или на нейните елементи се свързват, се нарича обратна.

От друга страна, според социологията “управлението е вид човешка дейност” [16], насочена към постигане целите на организацията като социална система. От тази гледна точка, управляващата система се явява субект на управлението, а управляваната – обект. Продукт на въздействието на субекта върху обекта на системата за управление са управленските решения, които се изработват въз основа на синтезирана информация [17]. Основните елементи, изграждащи управленската система са: целите на стопанската единица, функциите на управление (според цитирания автор това са планиране,

организиране, координиране, мотивиране и контрол), структурата на управление (управленските звена) и методите на управление (разбирани като технология на управление, организация на управленския труд и управление на персонала).

Въз основа на всичко казано до тук може да се направи извода, че контролинг-системата, аналогично на системата на управление, е комплекс от елементи, които са свързани и взаимодействат помежду си за постигане целите на застрахователното дружество. Или системата на контролинга може да се дефинира още и като съвкупност от компоненти, който се характеризира с цялостност, целенасоченост, структура и организация, позволяващи осъществяването на функциите на контролинга.

Същност на контролинг-системата

Определянето на структурните елементи на контролинг-системата в застрахователното дружество се базира на две опорни точки:

първата е персонифициране и предметяване на връзките и отношенията в системата, възникващи при реализацията на генералната цел и решаването на централната задача на контролинга;

втората е технологията на осъществяване или процесът на контролинга, т.е. последователността, в която се реализират елементите на контролинг-системата.

Първата опорна точка се основава на разбирането, че всяко предприятие, вкл. и застрахователното дружество, представлява социална система, която се характеризира с определени социални отношения, насочени към получаването на някакъв краен продукт (или постигането на конкретна цел). В този ред на мисли, ако социологията поставя в центъра на застрахователната компания човешкия фактор, то следва да се определи ***кой*** осъществява контролинга (субекта), по отношение на ***какво*** или ***кого*** се прилага (обекта), ***как*** (чрез какви методи или инструментариума на контролинга) и по ***какви критерии*** (стандарти, норми) се измерва поведението на обекта. [18]

При дефинирането на обекта и субекта на контролинга следва да вземе предвид, че между тях съществуват определени взаимодействия и обособяването им е взаимнообусловено. От една страна, обектът определя характера на субекта, тъй като вторият им смисъл само дотолкова, доколкото може да оказва въздействие върху първия. От друга страна, както субекта, така и обекта е необходимо да бъдат относително самостоятелни един спрямо друг. Това е свързано с разпределението на функциите между участниците в контролинговия процес. Всеки от тях обаче би трябвало да разполага с известна степен на свобода и възможност за избор в определени граници. И не на последно място, субектът се характеризира с правомощията си за упражняване на директивни мерки върху поведението на обекта, но само до-някъде, поради обективното съществуване на ограничителни условия за това. *Следователно*, обозначаването на субектите на контролинга се предшества от дефинирането на неговите обекти.

Обектите на контролинга могат да се определят въз основа на различни признаци: според степента на агрегираност на обекта, според сферите на дейност на обекта и в зависимост от времевия хоризонт на дейността на обекта. В основата на ***първия признак*** е човешкият фактор като приоритетен носител на отговорността за спазването на нормите за неговото поведение. По този начин обект на контролинга са отделните личности (служители на застрахователното

дружество); териториалните подразделения, функционално и организационно обособените отдели на застрахователя; дружеството като цяло. Според сферата на дейност обектът се свързва с реализацията на конкретни управленски функции или с различни аспекти на застрахователната работа. На базата на този признак, обекти на контролинга се явяват определянето на мисията и целите на застрахователното дружество; стратегическото и оперативното планиране; отчитането на приходите от застрахователни премии; отчитането на разходите, свързани със застрахователната дейност; бюджетният контрол; контролът върху резултатите от дейността; мотивацията на управленския и изпълнителен персонал; информационното осигуряване на ръководството на дружеството и пр. И според третия признак като обект на контролинга се определят времевите рамки за осъществяването на застрахователната дейност и нейното управление, т.е. това са целите и резултатите на застрахователя в дългосрочна перспектива и в краткосрочен план.

Всеки субект като правило се свързва с определена личност. Когато става въпрос за социални системи обаче, дефинирането на субектите е подчинено и на наличието на специфични знания и умения, даващи им правото и позволяващи упражняването на властови функции. На тази база субектите на контролинга в застрахователното дружество могат да се конкретизират по два признака: според принадлежността на обекта на контролинга и според степента на специализация на дадена личност или работен екип. Според първия признак субектите на контролинга могат да бъдат външни или вътрешни специалисти, в зависимост от това дали ръководството на застрахователното дружество е решило да привлече външни консултанти по контролинг или е преценило за целесъобразно да изгради вътрешен отдел по контролинг във функционалната и организационна структура на дружеството. Според втория признак, еднозначно за субекти на контролинга се определят три групи лица – мениджърите от различните управленски нива; отговорният актюер и самите експерти по контролинг. Видно е, че всяка от посочените длъжности изисква специфични, повече или по-малко специализирани познания и практически умения в конкретна сфера на дейност.

Създаването на стандарти за допустимите отклонения на фактическите от планираните резултати и на норми за желаните граници на поведение на обектите, фактически означава да се определи предметната област на контролинга. Доколкото на практика е почти невъзможно да се обхванат всички аспекти на човешките отношения, то предмет на контролинга са само тези параметри на поведението, за които съществува вероятност да излезнат извън рамките на желаните значения. В тази връзка е препоръчително формулирането на писмени правила за поведение на персонала, за сроковете и технологията на извършваните операции, за времето и отговорниците за съставянето на плановете, както и конкретизиране на целите чрез количествено измерими и качествено определени резултати.

Без наличието на подходящи методи за въздействие на субекта върху обекта на контролинга, предписващата информация за поведението на служителите на дружеството и на отделните звена може да си остане в сферата на добрите пожелания. Ето защо, инструментариумът на контролинга се явява съществен елемент на контролинг-система, който предоставя информационно-аналитичния и методически апарат за подпомагане на управлението. В зависимост от сферата на дейност, методите на контролинга могат да са предназначени за: информационното осигуряване на ръководството на

застрахователното дружество; планира-нето; отчитането на приходите, разходите и резултатите от дейността; контрола (сравнява-нето на планираните с фактическите резултати и анализа на отклоненията); изготвянето на препоръки за вземане на управленски решения. Естествено е тези методи да имат и предметен носител под формата на съответните формуляри, стандартизирани документи за обобщената информация и пр.

Втората опорна точка се основава на фактическото взаимодействие между отделните елементи на контролинг-системата, на съществените и устойчиви връзки помежду им, които в своята последователност и единство на проявление определят съдържателните аспекти на контролинга. Следва да се отбележи, че в литературата съществуват известни различия относно структурата на контролинг-системата. Така например, П. Хорват и В. Зайдenschvarц разглеждат системата на контролинга като съвкупност от неговите съставни части (инструменти), необходими за изпълнението на задачите на контролинга. “Този инструментариум се състои от: ориентирана към решенията отчетност; фирмено планиране (вкл. изготвяне на бюджет); създаване на отчетно-информационна система за съдържанието на задачите; създаване на система за електронна обработка на информацията.” [19] Най-важният инструмент на контролинга се явява сметната и отчетната дейност, която трябва да генерира необходимите контролни цифри за осъществяването на планирането и контрола, и да информира за най-важните целеви величини като рентабилност, производителност и ликвидност. Връзката между планирането и контрола в контролинг-системата се изразява в тяхната взаимна координираност, при което плановият процес се допълва на всички равнища от контрол. Информационно-отчетната дейност се проявява чрез изготвянето на контролингови отчети, ориентирани към съответния потребител (ръководител), а системата за електронна обработка на информацията е предназначена да осигури чрез подходящия хардуер и софтуер генерирането на данни и обслужването на финансовото счетоводство, отчетността на разходите, отчитането и планирането на персонала, на приходите от продажби и др.

Според Н. Данилочкиной [20] структурата на контролинг-системата се състои от осем елемента, представени като отделни етапи от процеса на контролинга, а именно: определяне на целите (чрез количествено и качествено дефинирани показатели, и избор на критерии за оценка на степента на тяхното достигане); планиране (включва SWOT-анализ, разработване на стратегии и съставяне на планове); оперативна управленска отчетност (отразява цялата финансово-стопанска дейност в процеса на изпълнението на плановете); система за информационно осигуряване (предоставя необходимата за вземането на управленски решения информация, която следва да отговаря на определени критерии); мониторинг на цялата финансово-стопанска дейност (наблюдават се всички процеси в момента на тяхното осъществяване); контрол (предварителен, текущ и последващ); анализ на плановете, резултатите и отклоненията (извършва се по отношение на миналото, настоящето и бъдещето) и изготвяне на препоръки за вземане на управленски решения въз основа на резултатите от анализа.

Х. Даниел [21] представя контролинга като система, рамките на която образуват кон-тура на регулирането. Взаимовръзката и последователността на протичащите в нея дейности превръщат управлението на предприятието в автоматично самоуправляваща се система. Или процесът на контролинга се реализира на четири фази: начало на контролинга (установяване на

фактическото състояние); стратегическа фаза (с две подфази – определяне на целите, и разкриване наличието на разрыв между целите и фактическото състояние); фаза на планира-нето (два етапа – търсене на алтернативи за постигането на целите и осъществяване на детайлизирано планиране) и фаза на съпоставяне на плановите показатели с фактическите (включва съгласуване на плановете с целите, съпътстващ текущ контрол и анализ на отклоненията).

В компанията Schering [22] (международен фармацевтичен концерн с над 25 хил. сътрудника и 4,8 млрд. евро оборот през 2001 г.) контролинг-системата се състои от четири елемента: философия (цел и принципи на системата); инструментариум, организация и процес на контролинга. Целта на системата е да осигури прозрачността на управлението като предпоставка за повишаване на неговата ефективност, а философията на контролинга е осно-вана на три принципа: ориентирана към планираното състояние дейност; децентрализирана и персонализирана отговорност, и количествено определени показатели за нуждите на ръководството. Инструментариума на контролинга се състои от гъвкава информационна система (в която постъпва и се обработва информацията от разчетите на печалбата и разходите, от калкулацията на себестойността на продукцията, от инвестиционните разчети, от данните за външната среда и др.) и от специална система от показатели, които се използват от управленския екип при планирането, контрола и вътрешнофирмената отчетност. Организацията на контролинга включва централен отдел по контролинг и подчинени на него децентрализирани звена в отделните функционални подразделения на компанията. Процесът на контролинга се основава на информационното осигуряване на планирането.

От направения обзор на различните гледни точки за елементите на контролинг-системата може да се обобщи, че процесът на контролинга протича аналогично и успоредно с управленския процес, като координира плано-контролния процес и подпомага ръководството на предприятието с необходимата за вземането на решения информация в различни разрези. Следователно, технологията на контролинга е възможно да се представи в същата последователност, в която се осъществява целеполагането, планирането и контрола. От друга страна обаче, съществуват известни различия между структурните елементи на контролинг-системата, последователно проявени като етапи в процеса на контролинга, и управленския процес. Последният се разглежда като “съвкупност от времеви отрязъци – цикли” [23], които се характеризират с повторението на управленските функции целеполагане, планиране, организиране, контролиране и регулиране, докато контролингът “има основно отношение към планирането, контролирането и информационното осигуряване” [24], които са взаимно свързани и между тях съществува висока степен на координираност, подчинена на стратегическите цели на управлението. Освен това, според К. Каменов, контролинг-системата се характеризира с определени особености, които я отличават от контрола и структурните елементи на управленския цикъл, а именно: в нейните граници се изгражда мениджърска информационна система; предписват се технологии за плановата работа от гледна точка на целите, сроковете и съдържанието на плановете; налице е бюджетна система за управление на разходите; комплексното изпълнение на функциите на контролинг-системата изисква прилагането на управленското счетоводство и др.

Друга характерна особеност на контролинг-системата е, че при нея се поставя акцент върху сравняването на плановете с фактическите резултати,

разкриването на причините и анализ на възникналите отклонения, с оглед последните да се коригират своевременно и да не се допуска повторимост на грешките, т.е. част от елементите на контролната функция се разглеждат като етапи (елементи) от технологията на контролинга. За разлика от процеса на управление обаче, където планирането и контрола се разглеждат като отделни фази (етапи), в контролинг-системата те са неразривно свързани помежду си, което се дължи на повишената роля на обратната връзка в концепцията на контролинга. И не на последно място, тъй като вземането на управленски решения се осъществява при реализацията на всички функции на мениджмънта, то задоволяването на информационните потребности на ръководителите от различните йерархични равнища се извършва непрекъснато в рамките на управленския процес. От тук следва, че информацията в контролинг-системата може да се разглежда в два основни аспекта: като ресурс (предоставяне на информация под формата на отчети за фактическото състояние на дружеството, за степента на постигане на целите и изпълнение на планове по функционални направления и териториални звена, за отклоненията и причините, които са ги породили и т.н.), и като хардуер и софтуер (изграждане на мениджърска информационна система с необходимото за това техническо оборудване).

Като се вземат предвид разгледаните особености на структурните елементи на контролинг-системата, процесът на контролинга в застрахователното дружество може да се представи по следния начин:

Фаза на стратегическия контролинг

1. *Формулиране на мисията* (генералната цел на застрахователя, която осмисля неговото съществуване и определя ролята, призиванието, предназначението и мястото на дружеството в социално-икономическия живот на страната), *визията* (отразява субективното виждане на ръководството за желаното бъдещо развитие на компанията, както и основните принципи на управление) и *целевата картина* (моделиране на целевата функция на застрахователното дружество, при което се дефинират факторните променливи и ограничителните условия за постигането на генералната цел);

2. *Установяване на фактическото състояние на дружеството* – наблюдение и анализ на външната и вътрешната среда, в която работи застрахователя, както и оценка на силните и слабите страни на компанията (напр. чрез SWOT – анализ), за да се разкрият потенциалите и факторите на успеха на даден застраховател като изходна база за целеполагането, определянето на стратегиите и програмите за тяхната реализация;

3. *Целеполагане* – определяне на дългосрочните цели като производни на генералната цел при отчитане влиянието на различни фактори (външни и вътрешни) и задаване на необходимия и достатъчен набор от ограничения (количествени, качествени, пространствени, времеви и човешки ресурси), които следва да гарантират тяхната яснота и достижимост;

4. *Разработване на стратегии* за постигането на целите по функционални направления (финансова, инвестиционна, иновационна, маркетингова, продуктова, кадрова и социална, организационна и управленска стратегия) и *съставяне на програми* за тяхната реализация (конкретизиране на целите по сфери на дейност и подразделения на застрахователното дружество, определяне на необходимите ресурси, желаните резултати, сроковете и отговорниците за тяхното получаване). Следва да се отбележи, че в застрахователната практика от първостепенно значение са презастрахователната стратегия и стратегията по сключването на застрахователните договори (подписваческа стратегия),

основната цел на които е управлението на застрахователно-техническия риск. Останалите стратегии се определят по преценка на висшия мениджмънт на дружествата, като при съставянето на програмата за инвестиране на застрахователно-техническите резерви застрахователите следва да се съобразяват с правилата за диверсификация, регламентирани в Кодекса за застраховането;

5. *Контрол* – тъй като стратегическото планиране обхваща определянето на целите, формулирането на стратегиите и съставянето на програми за тяхната реализация, то контролът е насочен предимно към установяване доколко правилно са обосновани стратегическите планове, основателно избрани и реално постижими ли са целите; съществува ли взаимовръзка между плановете, отразени ли са критичните вътрешни и външни условия за реализацията на стратегиите и др.

6. *Реализация на стратегиите* – в рамките на стратегическия контролинг този етап е подчинен на осигуряването на дългосрочните икономически успехи на компанията, което се изразява в максимизация на ценността на капитала (собствения и заемния). Тъй като застрахователите управляват освен собствения си (акционерен) и привлечен (заеман) капитал, и средствата на застрахованите (техническите резерви), то при реализацията на стратегиите следва да се отчита и желанието (необходимо) абсолютен размер на застрахователните резерви в дългосрочен период.

Фаза на оперативния контролинг

1. *Установяване на фактическото състояние* на дружеството в края на отчетния период въз основа на определени показатели за резултатите от застрахователната дейност, както и анализ на външните и вътрешни фактори, оказали влияние върху получените резултати;

2. *Дефиниране на оперативните цели* в съответствие с генералната цел и стратегиите за развитието на дружеството. В концепцията на контролинга водещи са монетарните цели, които намират концентриран израз в максимизацията на печалбата при зададени значения за необходимите ликвидност и платежоспособност;

3. *Планиране* – в теорията на контролинга този етап обхваща тактическото и оперативното планиране, при което процесът по съставянето на отделните планове е свързан с разработването на методика за планирането и на график за съставянето на различните планове (по подразделения, срокове и отговорници), с изработването на критерии за оценка на съответствието на плановете с поставените цели, както и с координирането и съгласуването на генералната цел с отделните планове, на плановете с бюджетите, на общия за цялото дружество застрахователно-технически план с плановете на териториалните подразделения и на функционално обособените звена;

3.1. При *тактическото планиране* се определят необходимите ресурси (капитал, персонал, материална база и инструментариум) за постигане на целите на застрахователя, изразени чрез количествено измерими и качествено определени показатели за приходите, разходите и резултатите от дейността;

3.2. При *оперативно планиране* се конкретизират дейностите, сроковете и лицата за постигане на целите в рамките на една календарна година или по-кратки периоди от време (тримесечие или месец) чрез съставянето на подробни планове по териториални подразделения и функционални звена;

3.3. *Бюджетирание* – бюджетите отразяват в количествено и стойностно изражение оперативните планове за приходите от застрахователни премии (вкл.

броя на сключените застрахователни договори по канали за продажба, териториални звена, видове застраховки), за материалните и трудови разходи, както и за постоянните и променливи разходи, свързани със застрахователната дейност [25]. По този начин не само се задава размера на желаните приходи, с които да се покрият планираните разходи така, че да се получи положителен финансов резултат от дейността, но и се създават условия за разкриване на отклоненията, оказващи съществено влияние върху печалбата, ликвидността и платежоспособността на застрахователя;

4. *Контрол* – осъществяване на предварителен, текущ и последващ контрол, при което:

- а) се проверява точността, правилността и изпълнимостта на отделните планове;
- б) се създават стандарти за измерване реалистичността на изпълнение на плановете и за допустимите отклонения между желаните и фактически получаваните резултати;
- в) се сравняват планираните с фактическите показатели (финансови и нефинансови) за измерване и оценка на степента на достигане на целите;
- г) се установяват и анализират отклоненията и причините за възникването им;
- д) се изработват препоръки за вземане на управленски решения за регулиране на отклоненията с оглед достигане планираното състояние на дружеството;

5. *Управленско счетоводство* – отчитане на разходите и резултатите по сфери на дейност; по продукти и група продукти; по канали на пласмент; по клиенти и група клиенти; по центрове на отговорност и пр. за определяне на фактическото състояние на застрахователя;

6. *Информационно осигуряване* – непрекъснато предоставяне на релевантна информация на всички равнища на управление и през всички етапи на управленския процес;

7. *Вземане на управленски решения* – консултиране и поддръжка реализацията на вземаните решения за постигане целите на застрахователя.

Особености на системата за оперативен контролинг в застрахователното дружество

Особеностите на системата за оперативен контролинг се предопределят най-вече от разграничаването на стратегическия от оперативния контролинг, както и от спецификата на застрахователната дейност. Доколкото по-горе в изложението процесът на контролинга е разгледан по отделно за стратегическото и оперативното му ниво на осъществяване, то акцентът в настоящата точка е основно върху функционирането на контролинг-системата в съответствие със застрахователната дейност.

Класификацията на двата основни вида контролинг е обусловена от аналогията с разделянето на мениджмънта на стратегически и оперативен. Едновременно с това обаче, между стратегическия и оперативния контролинг съществува тясна взаимовръзка и непрекъснато взаимодействие. Постигането на генералната цел и реализацията на дългосрочните планове се основава на краткосрочните положителни резултати от дейността на застрахователя. Ето защо, една от основните функции на контролинга е координацията на плано-контролния процес, подчинеността на стратегическото и оперативното планиране на генералната цел, избягване на противоречията в отделните

планове и съгласуване на плановете на подразделенията и на функционалните звена с общия план (следва да се състои като минимум от финансов план; застрахователно-технически план; план за приходите от застрахователни премии по видове застраховки, териториални звена и канали за продажба; план за инвестициите на техническите резерви; план за плащания на застрахователни обезщетения и суми; план за административните, аквизиционните и други разходи; прогнозен баланс), изготвян от централно управление на застрахователното дружество. Същевременно, в хода на работата на застрахователя е възможно да се установи, че поставените цели са нереалистично определени или неясно формулирани. Вследствие на това е вероятно да възникне необходимост от коригиране на целите и програмите за тяхната реализация като се отчита динамиката и влиянието на различни (външни и вътрешни) фактори върху желаната посока за развитие на дружеството. По тази причина, постоянното наблюдение и анализ на фактическото състояние на застрахователя успоредно със сравняването на желаните с реално получените резултати и анализа на отклоненията, се явяват изходна база за планирането през следващия кратко-срочен или дългосрочен период.

Най-общо може да се каже, че в центъра на стратегическия контролинг стои разкриването на потенциалите на успеха и дългосрочното планиране за тяхното оползотворяване. Това е свързано с очертаването на възможните перспективи и рискове, с начините за тяхното подобряване, с търсенето, разширяването и съхраняването на съществуващите фактори на успеха, както и с определянето на необходимите ресурси за достигането на набелязаните стратегически цели. За разлика от стратегическия контролинг, основната цел на оперативния контролинг е да осигури постигането на краткосрочния успех на застрахователното дружество, изразен чрез показателите за финансовия резултат, рентабилността на капитала, ефективността от дейността, ликвидността и платежоспособността на застрахователя. По този начин акцентът на контролинга на оперативно ниво се поставя върху текущото осъществяване на застрахователната дейност, върху ежедневното вземане на управленски решения за постигането на годишните цели, върху постоянното наблюдение и анализ на фактически получените резултати, върху своевременното откриване и коригиране на отклоненията и т.н. Детайлизацията на елементите на системата за оперативен контролинг е представено на фигура 2 в последователността на тяхното осъществяване, т.е. като етапи на контролинговия процес.

От фигурата се вижда, че процесът на контролинга започва с установяването на фактическото състояние на застрахователното дружество за изминалия отчетен период. В застрахователната практика за тази цел се използват няколко основни показателя, а именно: брутен премиен приход от застрахователни премии в лева и пазарен дял в процент; структура на застрахователния портфейл (в абсолютна сума и като относителен дял за всеки вид застраховка, за която застрахователното дружество е получило лиценз да извършва дейността си) и на изплатените обезщетения (в абсолютна сума и като относителен дял по видове застраховки); размер на застрахователните резерви (в общото застраховане те се състоят от запасен фонд, пренос-премиен резерв, резерв за предстоящи плащания и други резерви, одобрени от Комисията за финансов надзор); технически и финансов резултат; размер на собствения капитал и сума на активите; структура и обем на инвестициите на

застрахователните (технически) резерви; отстъпени премии и получени обезщетения от презастрахователи. Тези показатели могат да служат не само за оценка на целия застрахователен пазар и на всяко дружество по отделно, но и като изходна база за сравнение със съответстващите им параметри в плана за инвестициите, застрахователно-техническия план, плана за приходи от застрахователни премии, плана за изплащане на застрахователни обезщетения и суми и пр.



Фигура 2: Технологични елементи на системата за оперативен контролинг

На следващия етап получените резултати подлежат както на финансово-счетоводен, така и на застрахователно-технически анализ, което се обуславя от спецификата на застрахователната дейност. По принцип, финансово-счетоводният анализ е насочен към “конкретното изучаване на финансовите условия, процеси и явления в стопанските единици за разкриване на тенденциите във финансовото състояние и развитие под въздействие на обективните икономически закони ... и фактори” [26], като основната му цел е “създаване на оптимални условия за вземане на обосновани управленски решения относно финансово-стопанската дейност” [27]. Основният източник на информация за осъществяването на финансово-счетоводния анализ в застрахователните дружества са периодичните и годишни финансови отчети (ГФО се състои от баланс, отчет за доходите, отчет за паричните потоци, отчет за изменение в собствения капитал и пояснителни бележки), изготвяни от финансово-счетоводните отдели на компаниите. На първо ниво се извършва анализ на баланса и на отчета за доходите, за да се получи обобщена представа за финансовото състояние и платежоспособността на дружеството, за извършените разходи, получените приходи, техническия и финансовия резултат, както и за измененията, настъпили в резултат на осъществената

застрахователна дейност през отчетния период. В последствие анализът следва да се задълбочи с изчисляването на показателите за рентабилност, ефективност и ликвидност, с което се цели да се разкрият факторите, които обуславят протичането на застрахователната дейност. Това кореспондира пряко с концепцията на контролинга, в която анализът на външните и вътрешни фактори има съществено значение за вземането на управленски решения, от една страна, а посочените показатели се явяват измерители за краткосрочния успех на застрахователя, от друга страна. Това означава, че е препоръчително да се задават желаните параметри на тези показатели при съставянето на плановете за следващия отчетен период.

Доколкото при анализа на баланса се установяват състоянието и измененията в техническите резерви и се проследява правилността на алгоритъма за изчисляването на техническия резултат на застрахователя, то в съответствие с концепцията на контролинга следва да се прецени дали размерът на резервите е достатъчен за покриването на всички задължения, които произтичат от сключените застрахователни договори. В застрахователната теория [28] се препоръчва размерът на техническите резерви по имуществено застраховане да бъде най-малко равен на размера на годишните постъпления от нетните застрахователни премии.

Основната цел на застрахователно-техническия анализ в общото застраховане е оценката на застрахователните тарифи, тъй като тарифите служат за начисляването на застрахователните премии по различните видове застраховки. При този анализ се изчисляват редица показатели (средна квота на щетите, брутна и нетна квота на щетите за всеки отделен вид застраховка, честота и тежина на щетите, равнище на събраните бруто премии и изплатените обезщетения, ръст на административните и аквизиционните разходи, равнище на нетните оперативни разходи, ръст на застрахователните резерви и печалбата и др.), с помощта на които се извършва анализа на развитието на риска, на разходите и събраните застрахователни премии. Освен, че анализът се използва за съставянето на застрахователно-техническия план и плана за приходи от застрахователни премии, чрез него се преследват и други цели като: контрол върху изпълнението на посочените два плана; разглеждане на явленията в тяхната динамика; разкриване източниците на печалба или загуба от застрахователната дейност; идентифициране на факторите, оказващи влияние върху постигнатия финансов резултат и др. Доколкото идеята на контролинга е не само да се предоставя тази информация на ръководството, но и въз основа на нея да се коригират възникналите отклонения от желаното състояние, то изводите от анализа следва да залегнат в различните плановете за следващите краткосрочни и дългосрочни периоди. Това означава да се зададат конкретни параметри на посочените показатели, както и да се определят рамките, в които те могат да варират при текущото осъществяване на застрахователната дейност. От друга страна, при дефинира-нето на краткосрочните цели и съставянето на оперативните плановете е необходимо да се вземе предвид и влиянието на различни фактори, предварително разграничени на контролируеми (зависещи от намесата на ръководството; най-често такива могат да бъдат вътрешни процеси и пропуски в работата) и неконтролируеми (като нормативната уредба, общото икономическо състояние на страната и др.), както и да се посочат ограничителните условия за постигането на всяка цел. Например, в ролята на ограничение за увеличаването на brutния премиен приход в съответствие с ръста на целия пазар по общо застраховане, се явява балансирането на

рисковете, за които застрахователят поема отговорност чрез сключването на застрахователните договори.

Тъй като въз основа на застрахователно-техническият план се изграждат застрахователните тарифи за всеки отделен вид застраховка и се съставя плана за приходи от застрахователни премии, при което се използват методите на актюерската техника, то последната следва да бъде един от основните елементи на контролинг-системата. Ролята на контролинга тук би се изразила в задълбочаването на анализа на административните и аквизиционните разходи (като компоненти на т.нар. достатъчна или брутна застрахователна премия), както и в изследване на алтернативите за тяхното намаляване. За тази цел в теорията на контролинга [29] се препоръчва отчитането на разходите да се осъществява не само по видове (при което разходите се разграничават на преки и косвени, постоянни и променливи, пълни и пределни), но и по центрове на финансова отговорност (отговаря се на въпроса “Къде и в какъв обем са възникнали разходите?”) и по продукти и група продукти (видове застраховки и линии бизнес). Доколкото същността на преките разходи (например комисионните на застрахователните посредници, разходите за ликвидация на щети и др.) позволява тяхното отнасяне към конкретен вид застраховка, то прилагането на инструментариума на контролинга е насочено предимно към непреките (косвени) разходи (които не е възможно да се отнесат към даден вид застраховка). Това е свързано с въвеждането на второ и трето ниво на отчетност, при което годишният финансов отчет и периодичните отчети за резултатите от застрахователната дейност формират първото ниво на отчетност, при второто ниво се използват три различни принципа на диференциация на обектите на отчитане – по продукти и група продукти, по клиенти и група клиенти, и по центрове на отговорност, а на третото ниво за отчитането на разходите по центрове на отговорност се формират центрове на разходите (минимизиране на разходите при зададено равнище на приходите), на приходите (максимизиране на приходите при зададено равнище на разходите) и на печалбата (позволява след определянето на приходите и разходите да се установи реалния резултат от работата на дадено териториално звено или по конкретен вид застраховка).

Отчитането на разходите по посочения начин би следвало да подпомогне ръководството на дружеството и при съставянето на прогнози за техния бъдещ размер, за мястото на тяхното възникване и възможностите за намаляването им, което от своя страна би улеснило съставянето на плановете и бюджетите за следващите отчетни периоди. Самото планиране е добре да се извършва по метода на насрещните потоци (представлява съчетание на два метода: “отгоре надолу” и “отдолу нагоре”) – висшето ръководство разработва общия за цялото застрахователно дружество оперативен план в съответствие с генералната цел, желаната рентабилност на капитала, на приходите от брутната и нетната застрахователни премии, на необходимата ликвидност и платежоспособност, след което се съставят плановете по функционални направления и териториални подразделения. При този метод процесът на планиране завършва с окончателното определяне и одобрение на всички плановете от централното управление на застрахователя, като в рамките на контролинг-системата се наблюдава и на тяхната взаимна съгласуваност, реализуемост и координация на дейностите и сроковете по изготвянето им. Друга особеност на метода е, че при него съществува възможност за инициатива и предложения за подобряване на работата от “по-ниските” йерархични нива на управлението. Например ако в даден регион на страната възникне необходимост от нов вид застраховка, се

подава информация за това на централно управление на компанията, а вис-шия мениджмънт от своя страна разпределя задачите по създаването, пласмента, обслужва-нето и ликвидацията на щети по новия застрахователния продукт между специалистите по методология на застрахователната дейност, маркетинг и пласмент на продуктите, планиране и анализ, отговорен актюер и т.н. По този начин се повишава и адаптивността на застрахователя към нуждите на пазара.

Взаимовръзката и съгласуваността между отделните планове (например между плана за приходи от застрахователни премии и плана за инвестиране на свободните парични средства) на застрахователя намира пряко отражение и при съставянето на бюджетите, т.е. и при тях следва да има съответствие между структурата и съдържанието им. При това е препоръчително първоначално да се обърне внимание на пълнотата на бюджетната система (разбирана като съвкупност от съгласувани помежду си бюджети), след което да се премине към тяхната детайлизация и диференциация по продукти, клиенти, териториални звена на дружеството, канали за пласмент, равнища на управление и пр. Доколкото бюджетите отразяват в стойностно изражение планираните резултати от застрахователната дейност, те представляват и надеждно средство за контрол при определени граници на толерантност – мениджърите (отговорниците за изпълнението им) от съответните равнища е необходимо да имат възможност за вземане на решение и предприемане на действия в случай, че настъпи отклонение от планираното развитие, т.е. когато разходите нарастват и/или приходите намаляват. Все пак получаването на положителен финансов резултат е свързано не само с увеличаването на приходите, но и с намаляването на разходите, при което следва да се акцентира върху целесъобразното разходване на средства при осъществяването на застрахователната дейност. Това на свой ред е свързано с текущото наблюдение и оценка на получените резултати и анализ на фактическото състояние на по-кратки интервали от време (месец и седмица). По този начин би се повишила възможността ръководството да реагира своевременно на възникналите отклонения и да предприеме мерки за тяхното отстраняване.

Функционирането на системата за оперативен контролинг в застрахователното дружество е свързано и с наличието на подходяща организация за реализацията на функциите на контролинга при решаването на специфичните задачи за осъществяването на застрахователната дейност – специализиран отдел по оперативен контролинг с професионално подготвени лица (експерти по контролинг) по застраховане и контролинг едновременно.

Заключение

Ако застрахователният фонд се формира с приходите от застрахователни премии, то отговорността за ефективното управление на средствата на застрахователя е не само пред акционерите, но и пред застрахованите. По-голямата прозрачност за резултатите от застрахователната дейност, както и за начините за обезпечаване на необходимите технически резерви, би създадо увереност у собствениците на капитала за добре направена инвестиция, от една страна, и у застрахованите за гарантирано получаване на застрахователно обезщетение при настъпване на застрахователен случай, от друга страна. По този начин прозрачността за стратегиите и методите на постигане на конкретни резултати играе ролята на реклама, която повишава имиджа на дружеството сред настоящите и потенциални потребители на застрахователната услуга. Това, от своя страна, би довело и до привличането на нови обекти в застрахователната

съвкупност и на нови инвестиции, до увеличаване на премийния приход, до разширяване обхвата на застрахователната защита и т.н.

Внедряването и изграждането на система за оперативен контролинг в застрахователното дружество е насочено към обединяването в съдържателен и технологичен аспект на дейностите по планирането, отчитането, контрола и информационното осигуряване на ръководството по начин, който да подпомага процеса на вземане на управленски решения и постигането на поставените цели. Включването на застрахователно-техническият анализ като елемент на контролинг-системата следва да предоставя непрекъснато информация за развитието на риска чрез наблюдението и анализа на такива типични показатели за застраховането като квота на щетите (нетна, брутна, комбинирана), ощетимост на застрахователната сума, равнище на събраните премии и на изплатените обезщетения и пр. Това има пряко отношение както към заделянето на необходимите технически резерви на застрахователя, така и към по-доброто управление на застрахователно-техническия риск чрез селектиране на застрахователните обекти, изравняването на риска по същество, по място и по време. Именно обхващането и осъзнаването на всички дейности, извършвани в застрахователното дружество в тяхното единство, цялостност и целенасоченост, би позволило оптимизацията на протичащите процеси в отделните функционални обособени звена по сфери на дейност; би спомогнало краткосрочният успех да се превърне в дългосрочна инвестиция за бъдещото развитие и просперитет на застрахователя. В това се изразява и ролята, и ползата от прилагането на контролинга като концепция за целево-адаптивно управление и като система за информационно-аналитично и методическо осигуряване на ръководството при реализацията на управленските функции целеполагане, планиране, контрол и вземане на решения. Така следва да се постигнат и трите основни цели на застрахователя: поевтиняване на застрахователната защита; заделяне на необходимите за покриването на застрахователните обезщетения технически резерви и осигуряване на печалба за акционерите.

Използвана литература и допълнителни бележки:

[1] В изложението понятията “предприятие”, “организация”, “фирма” и “стопанска единица” се използват като синоними, като под предприятие се разбира юридическата или организационната форма за осъществяване на бизнес, мястото на създаване на резултат (продукт или услуга) от извършваната дейност с цел постигане на положителен финансов резултат.

[2] Фалько С., Keith A.R., Контролинг: национальные особенности – российский и американский опыт, журнал “Контролинг” № 1/2002 г.

[3] Под оптимизиране на финансовия резултат се има предвид получаване на максимална балансова печалба и увеличаване ценността на капитала при гарантирана ликвидност. Самият финансовият резултат представлява стойностен израз на крайния икономически резултат за определен отчетен период и характеризира ефективността от осъществяваната застрахователна дейност. Той може да бъде печалба (положителен) или загуба (отрицателен). Когато финансовият резултат е печалба, тя може да се представи чрез три основни вида печалба: счетоводна (брутна), данъчна (облагаема, фискална) и балансова (нетна, чиста).

[4] Хорват П. и колектив, Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование, пер. с нем., Москва, Альпина Бизнес Букс, 2006

[5] Хан Д., ПиК Планирование и контроль: концепция контроллинга, Москва, Финансы и статистика, 1997

[6] Даниель Г., Контролинг. Часть II: Сравнение плановых и фактических показателей, Москва, 1993

[7] Дайле А., Практика контроллинга, Москва, Финансы и статистика, 2001; Манн Р., Майер Э., Контролинг для начинающих, Москва, Финансы и статистика, 1992

[8] Панов Т. Б., Панова М. В. Панова, Теория на организацията, София, 2005, стр.110

- [9] Донъли Д., Гибсън Д., Иванчевич Д., Основи на мениджмънта, София, Отворено общество, 1997, стр. 7-10
- [10] Савов В., Основи на управлението, София, УИ “Стопанство”, 1999, стр. 160-161
- [11] Ентропията (от гр. *en* – вътре; + *trepo* – бягам, въртя) може да се разбира освен като мярка за безпорядък (хаоса) в дадена термодинамична система, но и като величина, с която се характеризира състоянието или се изразява броя на възможните конфигурации на елементите на системата.
- [12] Александрова М., Основи на управлението, София, Авангард Прима, 2006, стр. 270
- [13] Бънкова А., Организационната теория и проектирането на организации, Пловдив, ИПЗ на ТУ – София, филиал Пловдив, 2004, стр. 18
- [14] Панов Т. Б., Панова М. В. Панова, Теория на организацията, София, 2005, стр.123
- [15] Ангелов А., Основи на мениджмънта, София, Тракия-М, 1998, стр. 43-49
- [16] Давидков Ц., Управление на организациите, София, Поредица “Стопанско управление” 1/ 2005, стр. 17
- [17] Савов В., Основи на управлението, София, УИ “Стопанство”, 1999, стр. 22
- [18] При определянето на обекта, предмета, субекта и инструментариума като елементи на контролинг-системата са използвани разбиранията на Огнян Симеонов за структурата на системата за контрол – виж Симеонов О., Теоретични въпроси на контрола, София, И & М, 1997, стр. 108-120
- [19] Пипер Р., Рихтер К., Мениджмънт. Управлението на прехода, София, GABLER, 1993, стр. 200
- [20] Данилочкиной Н., Контролинг как инструмент управления предприятием, Москва, 2001, стр.16-22
- [21] Даниель Г., Контролинг. Часть II: Сравнение плановых и фактических показателей, М., 1993, стр. 12-17
- [22] Примера е от книгата на Хорват П. и колектив, Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование, пер. с нем., Москва, Альпина Бизнес Букс, 2006, стр. 23-25
- [23] Каменов К., Основи на управлението, част 2, Велико Търново, “Абагар”, 2004, стр. 34
- [24] Пак там, стр. 31
- [25] Ламбовска М., Бюджетно управление на предприятието, София, УИ “Стопанство”, 2004
- [26] Савов С., Финансов анализ на дейността на фирмата, София, СИЕЛА, 2007, стр. 12
- [27] Тимчев М., Финансово-стопански анализ, София, Тракия-М, 1999, стр. 10
- [28] Нейков М., Рискът и застраховането, Габрово, Алма матер интернешънъл, 2001, стр. 322
- [29] Каменов К., Дамянов А., Контролинг, Свищов, АИ “Ценов”, 1994; Манн Р., Майер Э., Контролинг для начинающих, Москва, Финансы и статистика, 1992; Хорват П. и колектив, Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование, пер. с нем., Москва, Альпина Бизнес Букс, 2006