



Как управленският отчет да се превърне от сведение за миналото представяне в доклад за бъдещите възможности

проф. д-р Николай Колев
Бургаски свободен университет

По дефиниция управленската отчетност следва именно това да прави – да докладва за бъдещите възможности. Все още, обаче, дали поради близките родствени връзки с финансовото счетоводство, или пък поради силата на гравитационното поле на финансовия анализ, управленската отчетност произвежда отчети за миналото и докладва само за факти.

*

Какво би могло да се направи, за да се преориентират познавателните й интереси от миналото, към бъдещето? В една близка перспектива можем да очакваме следното:

- извеждане на прогнозите като приоритет на предметната й област;
- обработка на данни и изготвяне на ежегодни стратегически разчети и базисни стандарти с обхват 3-5 годишен период;
- разработване на стандарти за управление на процеси и индикатори за развитие;
- обработка на данни и изготвяне на годишни финансови бюджети и разчети за обновяване;
- обработка на текущи данни за корекции на цели, действия и текущи стандарти;
- следене за изпълнение на стратегическите и оперативните разчети и стандарти.

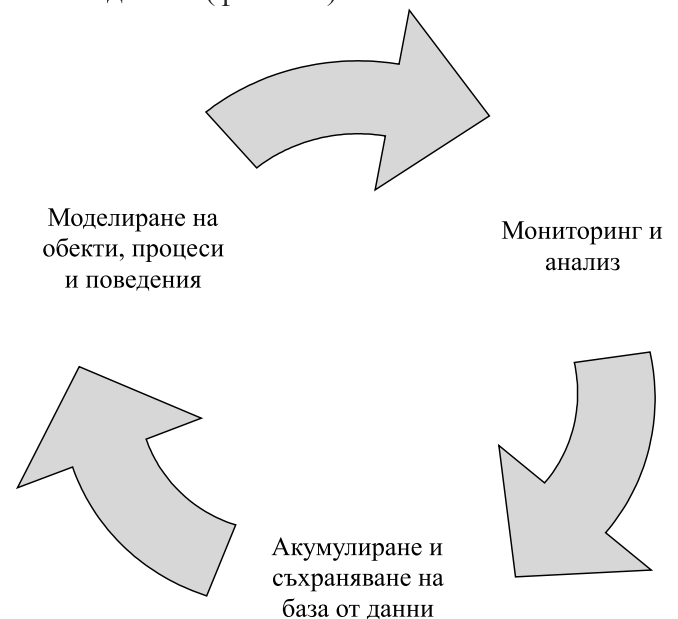
Прогнозирането винаги се е считало за съществен елемент на корпоративното планиране. Има обаче сфери на бизнес, където дългосрочните прогнози са несериозно

занимание, например търговията с недвижими имоти, инвестициите в рискови финансови активи, растениевъдството и т.н. Не може също да се отрече, че ще е глупаво да не се използва всяка една възможност за предвиждане на бъдещето. Явно тези възможности са търсени от мениджмънта, защото много компании от сферата на IT/IS-бизнеса се ориентират към разработката и внедряването на аналитично-прогностични системи. Един преглед на описанията им в сайтовете с търговски предложения, дава основание за следните обобщения:

а) платформите са организирани не на модулен, а на процесен принцип, включвайки процесите:

- акумулиране и съхраняване на данни;
- моделиране на обекти, процеси и поведения;
- мониторинг и анализ.

Схематичното им представяне би могло да изглежда така (фиг. № 1):



б) в една много широко дефинирана **реляционна база данни (РБД)** се акумулират и съхраняват данни постъпващи от:

- вътрешни информационни канали;
- предвидени външни информационни канали;
- случайно постъпващи съществени данни;
- метаданни.

Вътрешните канали осигуряват финансово-счетоводно-контролната част от базата,



технически и технологични инструкции и др. вътрешни нормативи. Външните канали са носители на данни за клиенти, цени, пазари, конкуренция, макроикономически фактори, иновационни възможности, въздействия на промоции и рекламни кампании и др. Случайно постъпващите данни се тестват за същественост от системата, преди да бъдат включени в базата, или отхвърлени като несъществени. Критерии за същественост могат да бъдат достатъчната повторемост, тематични области, или друг заявен кръг от интереси. Метаданни и метаметаданни, като производни на обработката и инструкции се съхраняват с цел самата работа и удължаване на експлоатационната годност на платформата.

в) чрез моделирането на обекти, процеси и поведения се създават средства за извличане на тенденции, разработват сценарии от типа „какво ако“, съставят се задачи за намиране на оптимални решения при ограничен брой изходни условия, проектират се формати на *ABC-management*, *BSc* и *“tableau de bord”*, *benchmarking* и т.н.

г) чрез мониторинга се осъществява наблюдение и анализ на процесите и обектите, които са обект на контрол. Изследват се тенденции и засечените отклонения от базови и текущи стандарти. Извършва се динамичен, структурен и клъстерен анализ и се формират аналитични записи. Изследва се чувствителност на даден показател при промяна на фактори. Генерират се разчети, бюджети и отчети съобразно зададен формати и моментни желания на потребителите.

Вероятно възниква въпроса: При работа с такива огромни бази от данни, средства за прогнози и подготовка на решения не нарастват ли рисковете от „информационно задръстване“, „преяждане с информация“ и „загуба на нюх към бизнеса“? Не отричам съществуването на такива рискове, но явно те са пренебрежими, тъй като ежедневно се появяват нови и усъвършенствани аналитично-прогностични софтуерни разработки, а продажбите им непрекъснато растат.

Доколкото всеки един бизнес е уникален като идея, мисия, цели, организация и управление, не може да има универсален проект на тотално ориентирана към бъдещето управленска отчетност. Тъй като това

направление в управленската отчетност е ново, няма и натрупан опит от „добри практики“, на които да се базира един проект. Ето защо, тук ще разгледаме подходите при проектирането, като едно логическо следствие на представеното в цялото предходно изложение.

Като начало, ще насочи отново вниманието ви към представените чрез Фиг. № 1 задачи. Те се ограничават в информационното осигуряване на процеси от прогнозата и хипотезите, до мониторинга и стратегическия контрол. Следователно, проектът ще се основава на изследване на тези процеси, на съставните им операции, след което чрез разписване на процедури за изпълнението им, ще се стигне до източници, канали и средства за осигуряването им с информация. Така **например** ако проектираме изпълнението на задачата по информационното осигуряване на етапа „хипотези“, бихме могли:

- да разграничим процесите:-
 - генериране на хипотези;
 - изследване на хипотези.
- да разграничим в първия процес операциите:
 - обработка на прогнози;
 - разграничаване на област от възможности;
 - дефиниране на хипотези.
- да разпишем като процедури по изпълнението на първата операция:
 - процедура 1) – класифициране по обекти;
 - процедура 2) – класифициране по обхват;
 - процедура 3) – класифициране по срок;
 - процедура 4) – тест за вероятност.
- да посочим като информационни източници и канали на последната процедура:
 - изведените от системата прогнози;
 - експертни оценки;
 - случайно обхванати данни.

По аналогичен начин ще се подходи и при проектирането на информационна система за изпълнението на задачите по прогнозирането, избора на стратегия, бюджетирането, изпълнението, мониторинга, стратегическия контрол и други разграничени аспекти на стратегическото управление. Това е доста трудоемка и високо аналитична дейност, но не е най-сложния елемент от един проект на



стратегическа управленска отчетност.

Сложно е интегрирането на всички тези процеси, процедури и информационни канали, по начин, чрез който да се избегне дублиране на въвеждането, да се постигне максимално използване на данните, да се гарантира генерирането на навременни, обективни и разбираеми отчети, които да се адресират към „точния човек”. По тази част от проектирането не могат да бъдат формулирани общовалидни подходи.