

**Доц. д-р ДИАНА ПЕТРОВА**

Катедра „Счетоводство и анализ”,
УНСС – София

Доц. д-р Диана Петрова е преподавател в катедра „Счетоводство и анализ” при УНСС – София от 1994 г. Завършила е специалностите „Счетоводство и контрол”, „Международни икономически отношения” и „Икономическа педагогика”. Доктор по икономика е от 2003 г. Защитила е дисертационен труд на тема „Счетоводно-аналитични аспекти на външнотърговските сделки в условията на пазарна икономика”. Доцент е по научната специалност „Счетоводна отчетност, контрол и анализ на стопанската дейност” от 2008 г.

Специализирала е в университета „Де Монтфорт” – гр. Лестър, Великобритания по проблемите на счетоводството. Води лекционни курсове по учебните дисциплини „Основи на счетоводството”, „Счетоводство”, „Финансово счетоводство”, „Счетоводство на външнотърговската дейност“ и „Финансови отчети на корпоративни структури и транснационални компании“.

Автор е на монографии, студии, учебници, учебни помагала, научни статии и доклади в сферата на счетоводството, публикувани у нас и в чужбина.

ОРГАНИЗАЦИЯ НА СЧЕТОВОДНИТЕ ИНФОРМАЦИОННИ ПРОЦЕСИ ПРИ УПРАВЛЕНИЕТО НА ТРАНСНАЦИОНАЛНА ДЕЙНОСТ В СЪВРЕМЕННИТЕ УСЛОВИЯ – СПЕЦИФИЧНИ ИЗИСКВАНИЯ И ПРОБЛЕМИ

Резюме

В студията вниманието се фокусира върху ролята и значението на счетоводната информация в контекста на вътрешните управленски процеси в транснационалните компании в съвременните условия на глобализация. Разгледани са специфичните характеристики на процесите на планиране, контрол, анализ и координиране на транснационалната дейност, обуславящи специфични изисквания по отношение на счетоводната информация. Открити са ключовите проблеми, свързани с организирането на счетоводните информационни процеси в транснационалните компании и възможностите за решаването им. Ефективното използване на счетоводната информация във вътрешните процеси на планиране, контрол, анализ и координиране на дейността е съществена предпоставка за успешното управление и просперитета на транснационалната компания в условията на свръхконкуренцията, високорискова и динамично променяща се глобална бизнес среда. От изключителна важност е организацията на счетоводните информационни процеси да бъде съобразена с важното изискване за съгласуваност на целите на всички структурни звена, действащи в рамките на транснационалната компания и да осигурява възможност за надеждно оценяване на дейността на отделните задгранични подразделения. Специално внимание е обърнато на насоките за внасяне на подобрения в организацията на счетоводната информационна система на транснационалната компания и в процесите на използване на счетоводната информация за вземане на управленски решения.

Assoc. Prof. Diana Petrova, PhD

Department of „Accounting and Analysis”, UNWE – Sofia

ORGANIZATION OF THE ACCOUNTING INFORMATION PROCESSES IN THE MANAGEMENT OF TRANSNATIONAL ACTIVITY IN THE CONTEMPORARY CONDITIONS – SPECIFIC REQUIREMENTS AND PROBLEMS

Summary

The paper focuses of the role and significance of accounting information in the context of the internal management processes in transnational companies in the contemporary conditions of globalization. The specific characteristics of processes of planning, control, analysis and coordination of transnational activities, which determine the specific requirements regarding

accounting information have been examined. The key problems related to the organization of the accounting information processes in transnational companies and the possibilities for solving them have been discussed. The efficient use of accounting information in the internal processes of planning, control, analysis and coordination is an essential premise for the successful management and prosperity of transnational companies in the conditions of the hyper competitive, highly risky and dynamically changing global business environment. It is of exceptional importance that the organization of the accounting information processes would comply with the important requirement for companywide goal congruence and providing reliable measures of performance evaluation of the foreign subsidiaries. A special attention has been paid to the directions for introducing improvements in the organization of the accounting information system of transnational companies and in the processes of the use of accounting information in decision-making.

ОРГАНИЗАЦИЯ НА СЧЕТОВОДНИТЕ ИНФОРМАЦИОННИ ПРОЦЕСИ ПРИ УПРАВЛЕНИЕТО НА ТРАНСНАЦИОНАЛНА ДЕЙНОСТ В СЪВРЕМЕННИТЕ УСЛОВИЯ – СПЕЦИФИЧНИ ИЗИСКВАНИЯ И ПРОБЛЕМИ

ВЪВЕДЕНИЕ

В съвременните условия на глобализация все повече нараства броят и се разширява присъствието на работещите у нас чуждестранни транснационални компании. Те имат важно значение за преодоляване на редица проблеми на икономическото ни развитие. Дейностите на тези компании са твърде разнообразни и като участници в стопанския живот у нас те оперират в качеството им на доставчици, клиенти, работодатели, конкуренти и др., поради което присъствието им засяга дейността на все повече предприятия и организации, както и живота на почти всеки отделен човек. Това от своя страна прави наложително познаването на икономическата същност и начина, по който се развиват транснационалните компании, механизмите и тенденциите при функционирането им. Същевременно днешните икономически реалности откриват нови хоризонти пред българските предприятия и увеличават възможностите им за активно участие в процесите на интернационализация на стопанската дейност не само чрез традиционните форми на външна търговия, но и чрез развиване на транснационална дейност, т.е. чрез разкриване на задгранични поделения в други страни. Но тези предприятия не могат да устоят на международната конкуренция и да развиват успешно своята дейност, без да си осигурят ефективно управление, адекватно на спецификата, сложността и динамиката на глобалната бизнес среда. Ключова предпоставка за постигане на ефективност на управлението в тези условия е усъвършенстването на неговото счетоводно-информационно осигуряване и възможно най-рационалното използване на счетоводната информация. Всичко посочено дотук обосновава необходимостта от задълбочени изследвания на различните аспекти на дейността на

транснационалните компании, в това число и на счетоводните, и прави тази проблематика особено актуална и значима.

Характерните особености на транснационалните компании обуславят редица особености на счетоводните информационни процеси в тях и пораждаат множество сложни проблеми от счетоводен характер. В следващото изложение обект на обстойно разглеждане последователно ще бъдат ключовите проблеми при организирането на счетоводните информационни процеси в тези компании, както и специфичните изисквания към създаването и използването на счетоводната информация, произтичащи от спецификата на вътрешните управленски процеси, по-конкретно процесите на планиране, анализ, контрол и координиране на транснационалната дейност.

1. КЛЮЧОВИ ПРОБЛЕМИ ПРИ ОРГАНИЗИРАНЕТО НА СЧЕТОВОДНИТЕ ИНФОРМАЦИОННИ ПРОЦЕСИ В ТРАНСНАЦИОНАЛНИТЕ КОМПАНИИ И ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА РЕШАВАНЕТО ИМ

Уникалната икономическа природа на транснационалните компании, присъщите им характерни особености и многообразието от форми на дейност обуславят сложността и спецификата на тяхното управление, а оттам и редица особености и проблеми при организирането на счетоводната им информационна система. Тази система трябва да функционира така, че да удовлетворява възможно най-пълно информационните нужди на вътрешните потребители – управленските органи на компанията, и същевременно да изпълнява изискванията, свързани с осигуряването и оповестяването на информация, предназначена за външните потребители на финансовите отчети.

Транснационалните компании осъществяват задграничната си дейност чрез своите подразделения, разположени в различни страни по света, и именно в това се изразява главната разлика между тях и националните компании. Като по-важни характерни особености на тези компании могат да бъдат открити:

- интернационализиране на дейността чрез създаване на задгранични подразделения – дъщерни предприятия, разположени в различни части на света;
- осигуряване на система за управление, характеризираща се с определена йерархичност и позволяваща разработване на обща стратегия и съгласувана политика на компанията;
- съществуване на разнообразни връзки и взаимоотношения между отделните структурни звена в рамките на транснационалната компания, които правят възможно функционирането ѝ като единно цяло.

Транснационалната компания представлява сложна йерархична структура, включваща един координиращ център – предприятие майка,

и поделения – дъщерни предприятия, функциониращи в различни държави. Тя може да бъде представена също като система, в рамките на която функционират множество разнообразни производствени, технологични, търговски, финансови, организационно-управленски, информационни и други връзки и се извършват мащабни операции. Този начин на представяне дава възможност да се приложи системният подход към организацията на счетоводните информационни процеси в компанията. В съответствие с това приемаме счетоводната информационна система на транснационалната компания като единно цяло, чиито неделими съставни части са счетоводните системи на предприятието майка и на поделенията – дъщерни предприятия, работещи в отделните държави по света. Възприемането на такъв подход за разглеждане на транснационалната компания от позицията на счетоводството позволява да се изведат на преден план главните проблемни области, свързани с организацията на процесите по създаването и използването на счетоводната информация за дейността ѝ, да се открият ключовите проблеми и да се представят възможни варианти за решаването им.

Организацията на счетоводната информационна система на транснационалните компании трябва да бъде съобразена с особеностите на обекта и субекта на управление на тези компании, както и със специфичното влияние на интернационалната обкръжаваща среда, в която протича тяхната дейност.

При транснационалните компании обект на управление са разнообразните взаимоотношения и дейности, в това число производствени, търговски, инвестиционни, научноизследователски и др., които протичат в интернационалните им граници. Субектът на управление на транснационалната компания най-общо може да се определи като система от управленските органи на предприятието майка и на неговите задгранични поделения.

При управлението на транснационалните компании особено осезателно е въздействието на обкръжаващата среда върху поделенията им, действащи на територията на различни държави по света. Тази среда представлява „съчетание от процеси и явления от икономически, политически, социален, технически и културен характер, въздействащи върху дейността и управлението на фирмата.”¹ Елементите на обкръжаващата среда – държавно регулиране, инвестиционен климат, пазарни условия и др., оказват огромно влияние върху дейността и развитието на компанията. При изграждането на цялостната стратегия за управление е наложително предприятието майка да се съобразява с особеностите на икономическата, политическата и социалната среда във всички страни, в които извършва дейност чрез поделенията си, както и с налагащите се тенденции в глобален аспект.

Специфичните характеристики на управлението на транснационалните компании пораждат специфика при организирането

¹ Боева, Б. Фирмено управление в международния бизнес, София, 1996, Университетско издателство “Стопанство”, с. 62.

и функционирането на тяхната счетоводна информационна система, както и при използването на счетоводната информация за вземане на управленски решения. Като неизменна и изключително важна съставна част на цялостната бизнес информационна система счетоводната система трябва да може да отговори на непрекъснато нарастващите информационни изисквания на съвременните управленски процеси, протичащи в международните граници на компанията. Сложната йерархична управленска структура на тези компании, огромните мащаби на дейността, широката диверсификация, както и разнообразието в параметрите на обкръжаващата интернационална среда определят значителната сложност на организацията на счетоводната им информационна система и пораждат редица трудности и проблеми при нейното функциониране.

Основен фактор, който оказва огромно влияние върху организацията на счетоводните информационни процеси, е управленската организационна структура на транснационалната компания. Причината за това е, че организационната структура засяга не само правата и отговорностите на различните управленски равнища, но и информационните потоци, чрез които се осъществява комуникацията между тях, както и механизмите и процедурите за предаване и обработване на тази информация. Процесите на събирането, обработването, обобщаването, предаването и използването на счетоводната информация в границите на транснационалната компания трябва да съответстват на нейната управленска организационна структура.

Организационната структура на транснационалната компания „определя връзките между отделните организационни елементи, между всеки елемент и компанията като цяло, между компанията и обкръжаващата я среда”.² Разпределението на различните равнища на управление в рамките на организационната структура е определящо по отношение на това от каква информация се нуждае всяко ниво за вземане на необходимите управленски решения. Информационните нужди на отделните управленски равнища, притежаващи различна степен на власт и отговорност, определят обхвата на данните, които трябва да се събират и обработват в счетоводната информационна система на компанията. Организационната структура на транснационалната компания и движението на информационните потоци в нея трябва да осигуряват ефективни процеси на вземане на решения и безпрепятствени комуникационни връзки между отделните организационни елементи на компанията, разположени в различни части на света.

Характерни за транснационалните компании са следните основни управленски организационни структури:

- организация чрез обособяване на интернационално подразделение;

² Ronen, S. Comparative and Multinational Management, New York, 1986, p. 307.

- организация по функционални направления;
- организация по географски области;
- организация по продуктов признак;
- глобална матрична организация.

При организирането чрез обособяване на интернационално подразделение в управленската структура на транснационалната компания се цели да се осигури разграничаване между вътрешните и международните операции на компанията. Ръководителят на това подразделение отговаря за цялостната международна дейност на компанията, координира и контролира дейността на всички задгранични поделения и пред него се отчитат мениджърите на тези поделения. Успешното функциониране на тази организационна структура изисква мениджърите на задграничните поделения да прилагат политиката на интернационалното подразделение в различните части на света. Интернационалното подразделение е характерно за по-ранните етапи от развитието на транснационалните компании, когато степента на интернационализация все още не е много голяма. По принцип организационната структура на повечето транснационални компании преминава през различни фази на развитие в течение на времето.

При функционалната организация разпределението на правата и отговорностите в границите на компанията се осъществява по функционални направления на глобална основа. Поделенията на транснационалната компания, работещи в различни държави, се управляват, като се поддържа централизиран контрол върху различните функционални области, в това число маркетинг, производство, финанси, счетоводство и др. (например главният маркетинг мениджър на централата на компанията е отговорен за маркетинговите дейности в световен мащаб; главният мениджър по производствената дейност съответно отговаря за тази функция в глобален план и т.н.).

Когато структурата на транснационалната компания е организирана по географски признак, дейностите са групирани по географски области (например Европа, Азия, Северна Америка, Южна Америка, Африка и т.н.) с регионални мениджъри, които отговарят за тяхната територия и се отчитат директно пред централното управление на компанията.

При организирането по продуктов признак разпределението на отговорностите между мениджърите в рамките на организационната структура се извършва по продуктови линии. Оценяването на отделните групи продукти се базира на реализацията им в световен мащаб. Главните мениджъри по продуктови групи отговарят за постигнатите резултати в глобален план.

Глобалната матрична организация обединява две или повече от разгледаните по-горе форми, като главните мениджъри на задграничните поделения на компанията се налага да се отчитат пред повече от един висшестоящ мениджър. Например, ако се прилага

продуктово-регионална матрична организация, главният мениджър на поделението на американска транснационална компания, работещо в България, е необходимо да докладва за резултатите от дейността пред висшестоящия мениджър от централата на компанията, отговарящ за съответната продуктова линия в световен мащаб, и едновременно с това на висшестоящ мениджър, отговарящ за конкретния географски регион (в случая – Европа).

Всяка от посочените организационни структури има свои предимства и недостатъци, поради което обикновено при организирането на дейността си транснационалните компании прилагат модифицирани структури като съчетават елементи от различните основни организационни форми.

Различните управленски организационни структури оказват съществено влияние върху посоката на движение на информационните потоци в границите на цялостната счетоводна информационна система на транснационалната компания, както и върху процедурите по обхващането, обработването и предоставянето на счетоводната информация.

Когато организацията е чрез отделно обособено международно подразделение, информацията, получавана от задграничните подразделения, се предоставя на ръководителя на международното подразделение. При функционалната организация движението на информационния поток от подразделенията към централата е според специалните функции – маркетинг, производство, счетоводство и т.н. Ако организацията е по географски области, информацията се събира от подразделенията, действащи в отделните географски региони, и се предоставя на отговарящите за тях висшестоящи мениджъри от централата. Когато организацията се основава на продуктов принцип, информацията се движи от подразделенията на компанията към главния мениджър на съответната продуктова линия в централата. При матричната структура информацията, осигурявана от подразделенията, се предава в различни посоки към двама или повече висшестоящи ръководители – например към главния мениджър в централата на компанията, отговорен за географската област, в която се намира поделението (Европа, Азия и др.), и също така към главния мениджър, отговорен за отделната продуктова линия в световен план.

В контекста на разгледаните по-горе управленски организационни структури ясно проличава една от съществените особености на управлението на транснационалните компании, а именно това, че отделните структурни звена, действащи в различни точки на света, трябва да осигуряват информация, която да бъде предоставяна на съответни по-високи управленски нива за вземане на окончателни решения след анализиране на различните аспекти на проблемните въпроси, възникващи в хода на дейността. Ето защо точното конкретизиране на информационните изисквания на различните йерархични равнища в рамките на управленската организационна структура е от изключителна важност за транснационалната компания.

В съответствие с избраната организационна структура следва да се установят изискванията по отношение на осигуряването и предоставянето на информацията, потребна за вземане на решения и за предприемане на необходимите действия в процесите на управление.

Важен фактор, който влияе върху организационната структура на транснационалната компания и информационните процеси в нея, е прилагането на принципите на централизация и децентрализация. Тези традиционни принципи на управленските организационни структури имат специфично проявление при транснационалните компании. Приложението им намира израз в организирането на взаимоотношенията и взаимодействията между управленските органи на предприятието майка и на задграничните му подразделения. Това засяга мястото на вземане на решения в рамките на цялостната организационна структура на компанията, а оттам и конкретните информационни потребности на отделните равнища на управление. При централизирания подход властта и правото за вземане на решения за цялостната стратегическа дейност са концентрирани в централата на транснационалната компания, като на задграничните подразделения се предоставя свобода единствено за решения с оперативен характер. За децентрализирания подход е характерно предоставянето на значителна автономност на подразделенията в чужбина при вземането на решения. Важно е да обърнем внимание на това, че изборът между централизирания и децентрализирания подход е съществен организационен проблем в транснационалните компании. От една страна, глобалната стратегия, прилагана от тези компании, предполага висока степен на централизация на управлението им. От друга страна, сложността на тяхната организационна структура, специфичните условия в отделните географски области, в които работят, и динамичните промени в тях, както и необходимостта от търсене на балансираност между техните интереси и тези на приемащите страни налагат определена степен на децентрализация на управлението и предоставяне на съответна автономия на задграничните структурни звена. Затова често срещано явление в дейността и управлението на съвременните транснационални компании е интегрираното приложение на принципите на централизация и децентрализация. Те се стремят към осигуряване на определена степен на централизация (свързана обикновено с главните стратегически решения за развитието на компанията) и успоредно с това предоставяне на необходимата автономност на работещите зад граница подразделения с оглед оптимизиране на резултатите от дейността в глобален мащаб. От възприетия конкретен подход при организирането на отношенията между предприятието майка и неговите подразделения зависи каква информация ще бъде потребна за управленските решения, вземани от подразделенията и съответно от централата.

Големината на транснационалната компания е друг значим фактор, който оказва влияние върху организацията на счетоводните информационни процеси. От размера на компанията зависи също броят на равнищата на управление, които в съответствие с прилаганата

организационна структура имат различни права за вземане на решения и различен обхват на отговорности. По-големите транснационални компании с по-сложни управленски структури имат съответно и по-усложнена организация на счетоводните информационни процеси в сравнение с по-малките.

Върху организацията на счетоводната информационна система и движението на информационните потоци съществено въздействие оказват спецификата и динамиката на икономическите, законодателните, политическите, социалните, културните и технологичните фактори във всяка страна, в която транснационалната компания осъществява дейност. Вземането под внимание на такива външни фактори има ключово значение, защото влиянието им върху процесите на вземане на решения в транснационалните компании е многократно по-голямо отколкото в компаниите, действащи само в границите на една страна. Връзките между транснационалната компания и обкръжаващата я среда са двупосочни. Факторите на обкръжаващата среда оказват въздействие върху компанията, но успоредно с това вземаните от нея решения и дейността ѝ влияят върху обкръжението на нейните подразделения.

Фундаментален проблем, свързан със счетоводните информационни процеси в транснационалната компания, е да се постигне организация, гарантираща създаването на подходящата информация, която да се предоставя на подходящите мениджъри от съответните управленски равнища на организационната структура в подходящото време.

Мениджърите от отделните нива в управленската организационна структура на транснационалната компания се нуждаят от подходящата информация за вземане на определени решения, отнасящи се до тяхната сфера на дейност. Тя трябва да им дава възможност да фокусират вниманието си върху ключовите индикатори, от които зависят решенията им. Информацията, осигурена от счетоводната информационна система, в повечето случаи трябва да бъде преобразувана така, че да стане приложима към дейността на съответните мениджъри. Неподходящо е те да получават твърде подробна отчетна информация, която да подлагат на селекция, за да направят необходимите преценки и анализи. Много по-полезни за тях са вътрешните справки и отчети, изготвени като резултат от селекция на информацията, генерирана от счетоводната информационна система. Особено важно е тези справки и отчети да бъдат изготвени по начин, който да позволява съпоставимост между фактическите и плановете показатели за контролираните от мениджърите дейности.

Създаването на подходящата информация може да е организирано добре, но използването ѝ ще бъде ефективно единствено при положение, че се предоставя на подходящите мениджъри от различните управленски равнища в организационната структура на транснационалната компания, оторизирани да вземат нужните за сферата им на дейност управленски решения. Ако това не е изпълнено, то взаимовръзката между мениджърите, които трябва да контролират съответните дейности

за постигане на определени планови цели и счетоводната информационна система, не е правилно организирана.

Определянето на подходящото време за предоставяне на информацията на мениджърите предполага да се решат два основни въпроса:

- 1) за бързината на предоставяне на информацията;
- 2) за честотата на предоставянето ѝ.

Бързината и честотата на предоставяне на информацията по принцип се определят от характера на управленските решения, за които тя ще бъде използвана. Регулярно вземаните решения например могат да бъдат обслужвани от редовно предоставяни вътрешни отчети и справки, осигурявани от счетоводната информационна система по предварително определен график. Но в условията на сложната и динамична интернационална среда, в която функционират, транснационалните компании много често са изправени пред необходимостта да реагират незабавно и да предприемат бързи действия за преодоляване на проблеми, възникнали по силата на непредвидени обстоятелства. Това изисква готовност от страна на счетоводната информационна система за своевременно предоставяне на нужната информация за вземане на бързи и адекватни управленски решения. В подобни случаи е важно информацията да бъде преди всичко навременна, вместо да бъде прецизно точна и подробна, но получена прекалено късно, за да може да окаже влияние върху дадено решение. Ето защо счетоводната информационна система на транснационалната компания трябва да бъде изградена така, че да притежава висока степен на гъвкавост. Способността ѝ за бърза реакция и адаптивност към динамично променящата се международна бизнес среда е решаващ фактор за успешното управление на компанията. Тази система трябва да бъде поставена в съответствие с прилаганите транснационални стратегии и подходи, позволяващи на компанията „да мисли глобално и да действа локално“, да се стреми към глобална оптимизация и едновременно с това да поддържа локална гъвкавост при управлението на операциите си в разнообразната обкръжаваща среда.

Основните слабости, които се допускат при организирането на счетоводните информационни процеси в транснационалните компании, са свързани с недоброто познаване на действителните нужди от информация на мениджърите от различните йерархични равнища в управленската организационна структура, липсата на ефективни комуникации и достатъчна координация между тези равнища, както и недостатъчното сътрудничество между счетоводния персонал и персонала от другите функционални области. Такива проблеми възникват при управлението на много от съвременните транснационални компании. Често срещани са случаите, в които мениджъри от отделни управленски равнища не получават подходящата като съдържание и форма информация, от която действително се нуждаят, съмняват се в точността на информацията или пък получават важна информация твърде късно. За игнорирането на тези проблеми се

налага усилията да се насочат към подобряване на съдържанието и скоростта на информационните потоци между различните съставни звена в организационната структура на компанията при съобразяване с изпълняваните от тях специфични цели и функции.

Това е от съществено значение и за успешното практическо осъществяване на характерната за транснационалната компания „съгласуваност на целите“ при организирането на дейността на отделните ѝ подразделения, действащи в международен мащаб. Постигането на такава организация, при която всички структурни единици да работят в съответствие с общите цели на компанията, е съпроводено с редица проблеми. Те са породени от големия брой равнища на права и отговорности в управленската организационна структура на компанията, на които си взаимодействат мениджъри от различни националности и култури, както и от множеството обстоятелства, водещи до появата на разнопосочност на интересите. Обикновено подразделенията се стремят максимално да осъществят своите конкретни цели, а не непременно целите на компанията като цяло. Това налага да се търсят решения за по-ефективно координиране на действията на различните структурни компоненти на компанията и за усъвършенстване на комуникационните връзки между тях с помощта на широките възможности на съвременните информационни и комуникационни технологии. Необходимостта да се създават взаимодействащи екипи за ефективно управление на отделните бизнес процеси в компанията налага също да се осигурява все по-ефективно сътрудничество между счетоводния персонал и персонала от останалите функционални области, в това число маркетинг, логистика, научно-изследователска и развойна дейност и др.

Съществен въпрос, който трябва да се има предвид при организирането на счетоводните информационни процеси в транснационалната компания, е необходимостта ползата от информацията да превишава разходите по осигуряването ѝ. В практически аспект обективното оценяване на икономическата целесъобразност и ползата от създадената информация на основата на анализа „разходи-ползи“ е доста трудно. Поради това особено важно е да се съобразят потенциалните загуби, които би могла да понесе компанията, ако не е осигурена определена информация. Основният стремеж трябва да бъде ориентиран към създаване на оптимално количество информация, което без излишни разходи на труд и време да може да задоволява в максимална степен информационните нужди на потребителите на информацията. Необходимо е да отбележим, че процесите на вземане на решения се затрудняват както от липсата на достатъчна информация, така и от излишъка на информация. В съвременните компании, чиито информационни системи функционират при използване на модерни компютърни технологии, по-често възникват проблеми, свързани с генерирането на прекалено много информация и т.нар. „информационно претоварване“, отколкото с недостиг на информация. Транснационалните компании често са изправени пред подобни проблеми поради факта, че всичките им съставни подразделения

генерират информация и всички мениджъри от многобройните управленски равнища се нуждаят от специфична информация, съответстваща на техните права и отговорности в цялостния процес на управление. Затова от първостепенно значение е създаването на информацията да бъде организирано така, че да отговаря на специфичните информационни нужди на различните нива за вземане на решения в компанията и да се избегне предоставянето на неподходяща, излишна и ненужна информация.

Водещата роля на счетоводната информация при управлението на транснационалната дейност налага създаването ѝ да бъде организирано така, че да задоволява в максимална степен потребностите на съвременните управленски процеси и да осигурява възможност за вземане на обосновани управленски решения. Способността на транснационалните компании да организират информацията си като свой основен ресурс и да я използват рационално като силно конкурентно предимство е ключова предпоставка за дългосрочния успех и стабилното им перспективно развитие в динамичната, високорискова и свръхконкурентна глобална бизнес среда. В днешните условия информацията вече притежава значимостта на ресурс, който „променя конфигурацията на света”³ и обемът на този ресурс непрекъснато се разраства. В съвременната глобална икономика „въпросът е не дали има, или няма информация, а умението на решаващите определен проблем как да доставят информацията и разходите по нейното получаване”⁴.

2. СПЕЦИФИЧНИ ИЗИСКВАНИЯ КЪМ ОРГАНИЗАЦИЯТА НА СЧЕТОВОДНИТЕ ИНФОРМАЦИОННИ ПРОЦЕСИ, ПРОИЗТИЧАЩИ ОТ ОСОБЕНОСТИТЕ НА ПРОЦЕСИТЕ НА ПЛАНИРАНЕ, АНАЛИЗ, КОНТРОЛ И КООРДИНИРАНЕ НА ТРАНСНАЦИОНАЛНАТА ДЕЙНОСТ

Количеството и качеството на счетоводната информация, получавана от мениджърите от различните управленски нива в транснационалната компания, е критичен фактор за реализиране на общите цели и задачи на компанията за бързо и адекватно реагиране на промените в условията на динамичната международна среда. Това обуславя необходимостта от непрекъснато усъвършенстване на управлението на счетоводните информационни процеси в границите на компанията и изграждането на единна, интегрирана информационна среда, позволяваща вземането на ефективни управленски решения.

Счетоводната информационна система трябва да осигурява необходимата информация за планиране, контрол, анализ и координиране в дългосрочен и краткосрочен план на всички дейности, осъществявани от транснационалната компания в различните страни по света. Спецификата и сложността на тези процеси при управлението на транснационалната дейност произтичат от:

³ Боева, Б. Мениджмънт в условията на интернационализация и глобализация, Издателски комплекс – УНСС, София, 2014, с. 364.

⁴ Пак там, с. 323.

- усложненото международно разделение на труда в интернационалните граници на компанията;
- сложността на управленската организационна структура и протичащите в нея взаимовръзки и взаимоотношения;
- многообразието на извършваните дейности в световен мащаб;
- спецификата на интернационалната обкръжаваща среда и динамичните промени в нея.

Чрез плановите си дейности транснационалната компания трябва да се приспособи към сложната и изпълнена с многобройни рискове интернационална среда. Те са свързани с определянето на мисията и целите на компанията, главните насоки на дейността ѝ, избора на стратегиите, разработването и приемането на система от планове. Планирането в транснационалната компания е ориентирано към синхронизиране и оптимизиране на разнообразни дейности, извършвани в различни обкръжаващи среди при съобразяване с мисията и целите на компанията. В организационен аспект това се постига посредством съвместната дейност и комуникационните връзки между планиращите на равнище предприятие майка и планиращите на равнище поделение.

В обхвата на планирането на дейността на транснационалната компания се включват следните основни етапи:

- преценяване на елементите на интернационалната обкръжаваща среда, т.е. на съответните икономически, социални, политически, културни, технологични и други особености на различните държави, в които функционира компанията;
- преценяване на поделенията, по-конкретно определяне на силните и слабите страни на всяко поделение в контекста на спецификата на обкръжаващата среда, в която работи;
- определяне на целите и приоритетите на компанията като цяло и на съставните ѝ поделения;
- разработване на плановете за всяко задгранично поделение на компанията;
- дефиниране на критериите и стандартите за оценяване на дейността на задграничните поделения и за изпълнението на плановите показатели.

При планирането на транснационалната дейност на компанията трябва да бъдат отчетени специфичните фактори на обкръжаващата среда. Сред доминиращите фактори, оказващи съществено въздействие върху процесите на планиране, анализ и контрол, са различните национални парични единици, измененията на обменните курсове между тях, флукуацията на равнищата на цените, различните нива на лихвените проценти, различията в данъчното облагане и др. Те внасят сериозни затруднения при преценяването на оперативните и финансови рискове в различните страни, в които действат задграничните

поделения на транснационалната компания. Различията в данъчното облагане по света например имат съществено влияние върху решенията на транснационалната компания по отношение на важни въпроси като:⁵

- 1) къде да разположат чуждестранните си поделения;
- 2) каква да бъде юридическата форма на чуждестранната дейност и
- 3) как тази дейност да бъде финансирана.

Необходимо е централното управление на транснационалната компания да направи преценки на силните и слабите страни на всяко от поделенията по отделни държави във връзка със спецификата на средата, в която оперира. За целите на своите прогностични и оценъчни дейности транснационалните компании използват разнообразни инструменти. Освен популярния анализ на силните страни, слабостите, възможностите и заплахите (SWOT анализ, съкр. от strengths, weaknesses, opportunities and threats), за транснационалните компании особено значение има прилагането на т.нар. PEST анализ (съкр. от political, economic, social and technological factors)⁶, т.е. анализирането на политическите, икономическите, социалните и технологичните фактори на средата.

Преценките по отношение на поделенията и характеристиките на обкръжаващата ги среда са основа за изготвянето на общия стратегически план на цялостната дейност на транснационалната компания в световен мащаб. Той трябва да отговаря на важното изискване за съгласуваност на целите, което предполага, че целите, поставяни пред мениджърите от всички части на света, където компанията работи, следва да бъдат съгласувани с нейните общи цели като цяло.

Важен етап на планирането в транснационалната компания е изготвянето на плановете за отделните поделения. Спецификата в случая се свежда главно до това, че планът за всяко задгранично поделение трябва да бъде разработен във валутата на страната, в която работи поделението, и също така във валутата на родната страна, в която е базирана транснационалната компания, за да може да се включи като съставна част в цялостния план за дейността на компанията в глобален мащаб. Поради тази причина обменните курсове между различните национални парични единици представляват елемент от процеса на планиране в транснационалната компания и играят съществена роля в него.

От съществена значимост при планирането на транснационалната дейност е дефинирането на критериите и стандартите, които впоследствие ще бъдат използвани за оценяване на дейността и фактическото изпълнение на плановете цели. Особено важно е да се осигури съпоставимост между плановете показатели и показателите за фактически осъществената дейност. Това от своя страна засяга въпроса

⁵ Douppnik, T., H. Perera. International Accounting, Fourth International Edition, McGraw-Hill Education, 2015, p. 541.

⁶ Слоун, П. Бизнес мисленето, София, 2006, ИК „Лик“, с. 169.

за конкретния обхват на информацията, която счетоводната информационна система трябва да предоставя на вземащите решения от централното управление и задграничните подразделения на компанията, така че плановете да могат да бъдат успешно прилагани, да се контролира фактичката реализация на заложените планови цели и да се внасят промени при необходимост.

Чрез контрола в процесите на управление на транснационалната компания се преценява изпълнението на взетите управленски решения, достигането на поставените цели, търсят се причините за допуснатите отклонения и се набелязват мерки за регулиране на дейността в една или друга посока. Контролът трябва да бъде организиран така, че да подпомага вземането на решения и да позволява внасяне на промени в плановете за дейността, ако това е необходимо с оглед постигане на възможно най-ефективни резултати.

Осъществяването и нормалното протичане на взаимосвързаните процеси на анализ, планиране и контрол при вземането на управленски решения в транснационалната компания е невъзможно без осигурената от счетоводната система информация. На фона на тези процеси проличава изключително ясно важната роля на информационната, контролната и аналитичната функция на счетоводството и високата познавателна стойност на счетоводната информация.

Специфично изискване, свързано с осигуряването на безпрепятствено протичане на процесите на анализ, планиране и контрол в границите на транснационалната компания, е счетоводната информационна система да бъде гъвкава и адаптивна към информационните потребности едновременно на централното управление и на управлението на отделните подразделения. Редица трудности в това отношение възникват поради различията в прилаганите счетоводни практики в различните страни по света, където функционират задграничните подразделения на компанията. Особеностите и различията в действащите счетоводни системи в отделните държави, обусловени от икономически, културни, социални, технологични и други предпоставки, значително възпрепятстват осигуряването и предаването от подразделенията към централата на съпоставима, създадена по единни принципи и стандарти счетоводна информация. В процесите на управление това води до сериозни затруднения както при извършването на сравнения между планираните и фактически реализирани от компанията дейности, така и при сравняването на резултатите от дейността на отделните подразделения.

За преодоляването на тези трудности и осигуряването на ефективни управленски процеси се налага в транснационалната компания да се определят и утвърдят единни правила за вътрешно отчитане на подразделенията пред централата, които да се прилагат последователно в течение на времето в рамките на компанията и да осигуряват съпоставимост на информацията, необходима при вземането на управленски решения. От съществена значимост за успешното разрешаване на проблемите в тази насока е правилното

идентифициране на конкретните информационни нужди на централното управление във връзка с изпълнението на неговите управленски функции и дефинирането на изискванията за предоставяне от страна на подразделенията на подходяща, уместна информация, потребна за планиране, анализиране и контролиране на цялостната дейност на компанията в световен план. Обичайна практика е централите на транснационалните компании да изискват от подразделенията множество разнообразни вътрешни финансови отчети. Особено важно е по отношение на изискваните отчети от централното управление да бъде определено следното:⁷

- подходящият времеви период, за който да се отнасят отчетите;
- степента на точност на информацията в тях;
- честотата на предоставяне на отчетите;
- разходите и ползите, свързани с навременното им изготвяне и предаване.

Със специфични проблеми и предизвикателства се сблъскват транснационалните компании при оценяването и анализирането на резултатите от дейността на съставните им подразделения. Те са свързани с необходимостта да се установи възможно най-подходящата система от измерители за всяко отделно подразделение и да се осигури информация за ефективното им прилагане. Изборът на подходящите подходи и показатели за анализ зависи в много голяма степен от мястото и ролята на всяко подразделение в цялостната дейност на компанията, от конкретните му характеристики и цели. Не е подходящо да се прилагат едни и същи показатели при аналитичните изследвания например на подразделение, на което е предоставена значителна автономност, и на подразделение, което няма същата свобода при вземането на управленски решения и основните му цели са ориентирани към произвеждането на продукти, предназначени за друго подразделение на компанията.

Сериозен проблем за транснационалната компания е и това, че се налага да се използват различни показатели за оценяване на дейността на подразделенията и за оценяване на работата на техните мениджъри. Оценяването на всяко от подразделенията трябва да бъде разграничено от оценяването на управляващия го мениджър. Докато оценяването на дейността на подразлението следва да се извършва на базата на постигнатите от него резултати, независимо дали са пряко контролирани и зависими от решенията на неговия мениджър, при оценяването на мениджъра е необходимо да се елиминират факторите, върху които той няма контрол. Типично за транснационалните компании е, че централното управление посредством глобално интегриране и координиране на операциите се стреми към подобряване на общата рентабилност на компанията като цяло, към максимизиране на глобалната печалба и постигане на глобална оптимизация. Преследвайки тези цели, транснационалните компании често използват специфични

⁷ Choi, F., G. Meek. International Accounting, Seventh International Edition, Pearson Education Limited, 2014, p. 358.

механизми за манипулиране на разходите, приходите и печалбата на задграничните си подразделения с оглед намаляване на размера на плащаните данъци като цяло в световен мащаб, за намаляване на импортните мита и др. (например прилагането на международното трансферно ценообразуване в рамките на компанията, разпределянето на общи за компанията разходи към отделните подразделения и т.н.). При положение че мениджърите на чуждестранните подразделения отговарят за извършените операции, но не притежават власт за вземане на главните решения, свързани с печалбата и рентабилността, оценяването на дейността им на базата на концепцията за центрове на печалбата е неподходящо. Търсенето на отговорност на мениджърите за резултати, които са извън обсега на техния контрол, би оказало неблагоприятно въздействие върху тяхната мотивация и поведение. Затова при преценяването на работата им е важно да се вземат под внимание спецификата на изпълняваните цели и степента на контрол върху дейността, особеностите на обкръжаващата среда и неконтролируемите изменения в нея (като например измененията на обменните курсове, на лихвените проценти, данъчните ставки и др.). Основните насоки за анализ на дейността на подразделенията обикновено са свързани с продажбите, разходите, рентабилността, сравняване на фактическите постижения с планираните и т.н. Освен че използваните финансови измерители при аналитичните изследвания трябва да бъдат обвързани с целите на всяко задгранично подразделение и спецификата на дейността му, от съществено значение е и подходящото им интегриране към специфичните конкурентни стратегии, прилагани от транснационалната компания. Промените, които претърпяват тези стратегии поради бързо променящите се условия, при които транснационалните компании провеждат операциите си, налагат внасяне на промени в прилаганите подходи и методи за анализ и преосмисляне на значимостта и ролята на различните измерители. Това от своя страна е в съответствие с характерната за съвременните транснационални компании тенденция за увеличаване на гъвкавостта на управлението в стремежа за ефективно прилагане на глобални стратегии и приспособяване към свръхконкурентната и динамично развиваща се интернационална среда. Непрекъснатите изменения на външните и вътрешните фактори, влияещи върху многообразните дейности, извършвани от подразделенията на транснационалните компании в различните държави по света, изискват гъвкавост в процесите на планиране, контрол и анализ, умение за справяне с промените и търсене в тях на възможните ползи за компанията като цяло.

Изграждането на ефективна система за оценяване на дейността на задграничните подразделения на компанията изисква решаване на въпросите относно:⁸

- измерителите, чрез които да се оценява дейността;
- третирането на чуждестранните дейности като центрове на разходите, на печалбата или на инвестициите;

⁸ Doupnik, T., H. Perera. *International Accounting, Fourth International Edition*, McGraw-Hill Education, 2015, p. 642-643.

- необходимостта от разграничаване на оценяването на всяко задгранично поделение от оценяването на управляващия го мениджър;
- метода за определяне на печалбата при тези чуждестранни дейности, които се оценяват на базата на рентабилността.

Въпреки че са едни от най-често прилаганите в транснационалните компании, анализите на печалбата и рентабилността са съпроводени със сериозни трудности, причините за които се коренят в сложната икономическа природа и специфичните характеристики на тези компании. Ключов проблем е да се осигури надеждност на резултатите от анализите, тъй като прилагането им е свързано с много условности, с невъзможност да се даде количествен израз на някои от влияещите фактори и да се постигне методологична съпоставимост на изследваните обекти. Особено внимателно следва да се подхожда към сравнителните анализи на дейността на отделните поделения, работещи в различни страни по света, поради особеностите в дейността им и обкръжаващата ги среда. Дори в случаите, когато дейността на поделенията изглежда съвсем сходна, различията във факторите на обкръжението и тяхната динамика могат да доведат до значителни различия в постигнатите резултати.

За успешното осъществяване на аналитичните изследвания на дейността е необходимо транснационалната компания да разполага с достатъчна като количество и качество счетоводна информация. Във връзка с това е важно е да подчертаем, че надеждността на показателите за анализ се определя от надеждността на информацията, използвана при тяхното изчисляване. Ако на счетоводната информационна система не може да се разчита като на надежден източник на информация, естествено е, че няма да може да се разчита и на определените въз основа на нея показатели. Слабите места на счетоводната система на компанията и на организацията на счетоводните информационни процеси в нея оказват непосредствено влияние върху пригодността на показателите за анализ.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Всичко изложено дотук ни дава основание за заключението, че за да постигне своите цели в условията на глобалната икономика, управлението на транснационалните компании се нуждае от съвременно информационно осигуряване. Необходима е ефективна организация на счетоводните информационни процеси, осигуряваща информация с гарантирана полезност за различните управленски нива от организационната структура на компанията и същевременно съобразена с важното изискване за търсене на оптимален баланс между ползата от информацията и разходите за осигуряването ѝ. Безспорно е, че в днешния дигитален век модерните информационни и комуникационни технологии позволяват генериране на широкообхватна и огромна по обем информация, както и високоскоростното ѝ предаване на далечни

разстояния. Но фундаменталният проблем е, като се използват тези възможности, да се постигне ефективно управление на счетоводните информационни процеси, протичащи в границите на компанията, да се идентифицират правилно специфичните информационни потребности на отделните управленски равнища и осигуряваната от счетоводната система информация да бъде в максимално съответствие с тях.

Библиографска справка:

1. Боева, Б. *Мениджмънт в условията на интернационализация и глобализация*, Издателски комплекс – УНСС, София, 2014.
2. Боева, Б. *Фирмено управление в международния бизнес*, Университетско издателство „Стопанство”, София, 1996.
3. Слоун, П. *Бизнес мисленето*, ИК „Лик”, София, 2006.
4. Choi, F., G. Meek. *International Accounting, Seventh International Edition*, Pearson Education Limited, 2014.
5. Douprnik, T., H. Perera. *International Accounting, Fourth International Edition*, McGraw-Hill Education, 2015.
6. Ronen, S. *Comparative and Multinational Management*, New York, 1986.