

## CONTROLLING AND ECONOMIC CRISES

**Plamen Iliev**

New Bulgarian University, Bulgaria, [pkiliev@nbu.bg](mailto:pkiliev@nbu.bg), [kaviplas@abv.bg](mailto:kaviplas@abv.bg)

**Abstract:** Controlling, as a modern concept of management, has become particularly relevant after more than 130 years since its origin. In recent years, with the growth and development of the financial and economic crisis of 2008-2009, business in Bulgaria and throughout the world was placed in an unpredictable and uncontrollable environment. And if it was the prelude, a few years after its beginning we can assume that it has been overcome to a large extent, humanity entered a new and probably greater financial and economic crisis in 2020, as a result of the global contagion of the coronavirus, about which no one can predict its duration, when it will end and at what cost. Unfortunately, before the recovery from it begins, we are faced with a new and greater danger of a serious crisis caused by the war in Ukraine for the past two or three months. The feeling of it becomes more and more serious with the increase in the prices of basic energy carriers, suspension of their supplies, various bans, etc. In this environment, largely independent of us, the opportunities to reduce costs, increase the efficiency of labor and investment, and a real attempt to get out of the emerging crises, is the introduction and implementation of a new and modern management system to monitor the financial indicators of the enterprises, to plan, analyze and coordinate, as well as to carry out controlling of the activity. Controlling is among the most modern and contemporary trends in the development of theory and practice regarding the management and provision of financial and economic activities at the micro level, and why not at the macro level and in the public sector.

**Keywords:** controlling, crisis, management, economy, control

## КОНТРОЛИНГ И ИКОНОМИЧЕСКИ КРИЗИ

**Пламен Илиев**

Нов Български Университет, България, [pkiliev@nbu.bg](mailto:pkiliev@nbu.bg), [kaviplas@abv.bg](mailto:kaviplas@abv.bg)

**Резюме:** Контролингът като съвременна концепция за управление, стана особено актуална, след повече от 130 години от неговото възникване. През последните години, с разрастването и развитието на финансово-икономическата криза от 2008-2009г., бизнеса в България, а и в целия свят бе поставен в непредвидима и неконтролируема среда. И ако тя беше прелюдията, няколко години след началото ѝ може да приемем, че е преодоляна в голяма степен, човечеството навлезе в **нова и вероятно по-голяма финансова и икономическа криза през 2020г., вследствие от световната зараза от коронавируса**, за която никой не може да прогнозира нейната продължителност, кога ще приключи и на каква цена.

За съжаление преди да започне възстановяването от нея, сме изправени пред нова и по-голяма опасност от сериозна криза, предизвикана от войната в Украйна от последните вече два-три месеца. Усещането за нея става все по-сериозно с повишението на цените на основни енергоносители, спиране на техни доставки, различни забрани и т.н.

В тази среда, до голяма степен независеща от нас, възможностите за намаляване на разходите, повишаване на ефективността на труда и инвестициите, **и реален опит за излизане от зараждащите се кризи**, е въвеждането и внедряването на нова и модерна система за управление, която да следи финансовите показатели на предприятията, да планира, анализира и координира, както и да извършва контролинг на дейността. Контролингът е сред най-модерните и съвременни тенденции от развитието на теорията и практиката относно управлението и обезпечаването на финансово-икономическите дейности на микро ниво, а защо не и на макро ниво и в публичния сектор.

**Ключови думи:** контролинг, криза, управление, икономика, контрол

### 1. ВЪВЕДЕНИЕ

Темата за кризата – здравна, икономическа и финансова, стана особено актуална през последните две години и половина, и за момент не слиза от първите страници на медиите у нас и по света. Това е разбираемо и естествено, след като така неочаквано и без предупреждение ни връхлетя COVID заразата. И ако първите месеци всички се опитвах да овладеем проблема в здравната му част, да набавят необходимите медикаменти, предпазни средства, подготовка на лекари и здравни заведения, разработване на ваксини и т.н., се оказа, че здравната криза води след себе си и икономическа и финансова криза, породени от последствията на COVID-19, върху хората, бизнеса и икономиката.

Така се стигна до намаляване на производство, свиване на пазари, увеличаване на безработицата, намаляване на покупателна способност, фалити и т.н. Разбира се бяха предприети може би адекватни мерки в световен и национален мащаб за подпомагане справянето и излизането от кризата. Всичко това на национално ниво и в света е свързано със засилваща се функция на контрол от всякакво естество за подпомагане на икономиката и бизнеса, както и използването е прилагане на контролинг концепцията, като система за управление, доказала своята ефективност през годините в кризисни ситуации.

И когато се очаква в цял свят ограничаване на въздействието на КОВИД заразата вследствие на възможности за управлението ѝ най- вече чрез васини, света като цяло, а в частност Европа се изправя пред нов и неочакван проблем от началото на тази година – войната в Украйна . За съжаление това ще доведе до задълбочаване и изостряне на икономическата и финансова криза за страните в Еврапа.

## 2. КРИЗА

Сблъсъкът с евентуална криза /финансова, здравна или икономическа/ на обществото и икономиката може да е на всеки етап от развитието им. Според някои теоретици „кризата е състояние, при което съществуващите средства за постигане на целите стават неадекватни, в резултат на което възникват непредсказуеми ситуации и проблеми.” Кризата може да се определи като „непланиран и нежелан ограничен по време процес, който съществено да попречи или да направи невъзможно функционирането на предприятието”. Изход е „ликвидирането му като екстремална форма или успешното ѝ преодоляване.” (А.Гроув,2011)

Кризата като цяло се отличава с непредсказуемост или, ако организациите имаха възможност да научават за кризите предварително, такова понятие нямаше да има. От друга страна отсъствието на информация за настъпваща криза свидетелства за недостатъчно ефективната работа на управлението. Така, че кризата може да е непредсказуема, но е ключова дума, защото мениджърите трябва да разполагат с пълна информация, за да могат да прогнозираят бъдещи кризисни явления.

Друга характеристика на кризата може да е нейната ограниченост във времето или ограниченото време за вземане на решения по време на криза. Действително кризата

не може да продължава до безкрайност и има своите предели, а колкото по-рано ръководството на предприятието започне да се бори с нея, толкова повече са шансовете за „спасение”. (Илиев Пл.,2015)

Кризата е проява най-често като остър недостиг на парични средства. В същото време този недостиг на парични ресурси се явява една от основните причини за кризата, а за признак на предстоящ фалит на едно предприятие, се смята неспособността да бъдат задоволени исканията на кредиторите като парични задължения. Така, че управлението на движението на паричните средства или финансовите потоци е ключов инструмент на контролинга в условията на антикризисно управление и изисква максимално внимание.

Може да се каже, че днес света ще има нужда от години, за да се възстанови от пандемията на коронавируса, а според Организацията за икономическо сътрудничество и развитие, според която икономическият шок ще е по-голям от финансовата криза. В тази посока организацията отправи призив към правителствата да спазват правилата за разходите, за да осигурят бързо тестване и лечение на вируса и че страните ще се справят но ще страдат от икономическия спад "за години напред".

Сега две години и половина след началото на здравната криза предизвикана от Корона вируса, и за голямо съжаление вече девет месеца от началото на войната в Украйна, вече е ясно че икономическата и финансова криза, или икономическата несигурност създадена от вируса за икономиките е да преживяват много по-голям шок, отколкото по време на терористичните атаки на 11 септември 2001г. или финансовата криза през 2008 г., или дори от Голямата депресия от 1929-1933г. И причината е, че никой не знае колко дълго ще продълже да върлува по света заразата от вируса, как да се справим с безработицата защото не знаем колко хора ще останат безработни, колко бизнеси или отрасли ще пострадат и до каква степен, намалената покупателна способност, повишените цени, нарастване на инфлацията, независимо, че по света се предприеха безпрецедентни мерки в подкрепа на работниците и бизнеса по време на епидемията.

Това, което правителствата направиха, след уроците от кризата през 2008 г., е чрез различни фискални, финансови, компенсационни и инвестиционни мерки да стимулират заетостта, доходите и потреблението, които да доведат до най-ниската равновесна точка на цените и усещането, че можеш да купиш изгодно и да продадеш бързо, дори на минимална печалба.

По скоро възстановяването на българската икономика и потреблението в страната ще е в пряка функция на възстановяването на световното потребление и световната икономика, която захранва с поръчки нашата икономика, като може да се каже, че българската икономика ще се възстановява малко по-бавно от световната, тъй като е зависима от нея. (Попов Ем.,2020)

Пандемията от COVID-19, след посрещнатите вече няколко вълни на заразата достигна сериозно висока цена, както у нас така и в световен мащаб, независимо че САЩ и други страни обявиха вече края на пандемията. Голяма част от икономиките в света на практика не работят пълноценно, а хората са в шок колко ще продължи всичко това и каква ще е тяхната житейска перспектива след пандемичния край на кризата. Въпреки щедрите помощи за бизнеса в силните икономики, безработицата расте, а потреблението, което е двигател на икономиката, е сведено до животодостатъчните продукти и услуги.

За съжаление от края на 2021 г. и особено след началото на войната в Украйна, както на световно ниво, така и на национално се забелязва много сериозна тенденция на покачване на цените, както на суровини и материали, така и за крайните потребители на стоки и услуги. Последното според мен не е пряко последствие от корона кризата, но въпреки това връзката я има. А това няма как да не доведе до намалена покупателна способност при потребителите, но е възможен и сериозен инфлационен процес в близко бъдеще. Тук трябва да си зададем и въпроса как ще се отрази върху икономиката и финансите на страните и хората, войната в Украйна и особено по отношение на редица стоки и суровини които с в пряка връзка с доставките им от Русия и Украйна.

Само високотехнологичните и фармацевтичните компании, които работят с много висока норма на печалба, разполагат с огромни финансови резерви, които използват за изследвания и развитие, като дори увеличават печалбите си наред с банките.

В тази връзка и с очертаващата се тежка криза, известния *Стив Ханке* предупреждава през миналата година пред „Форбс“, че България трябва да запази лева и валутния борд, и ще бъде фатално за нея да се откаже от тях. Трябва да спре да изпълнява слепешком всички заповеди и искания от Брюксел, защото това не е добре за народа, коментирайки желанията у нас за еврото.

Пак във връзка с настъпващата криза, в средата на 2020 г. Европейската комисия представи детайли от своя „съвременен план - Маршал“ за възстановяване от коронакризата, наречен "ЕС от следващо поколение" и с обща стойност 750 млрд. евро. В мотивите към предложението си Комисията посочва, че той ще гарантира устойчиво, равномерно, приобщаващо и справедливо възстановяване за всички държави членки.

Новият инструмент ще е "вграден" в следващия дългосрочен бюджет на ЕС (2021-2027 г.), който пък ще достигне безпрецедентните 1.85 трлн. евро. (<https://zovnews.com>)

Коронавирусът разтърси Европа и света, тествайки здравните и социалните системи на отделните държави в Блока. На изпитание бяха поставени обществата и икономики, както и начинът на съвместен живот и работа. За да защити живота и поминъка на хората, да поправи единния пазар, както и да изгради трайно и проспериращо възстановяване, Европейската комисия предлага да се използва пълният потенциал на бюджета на ЕС. Планът за възстановяване обръща огромното предизвикателство, пред което сме изправени, не само чрез подкрепа за възстановяването, но и чрез инвестиране в нашето бъдеще.

Парите, от „ЕС от следващо поколение“, ще бъдат инвестирани в три стълба.

**1. Подкрепа за държавите членки с инвестиции и реформи** - Нов инструмент за възстановяване и устойчивост на стойност 560 млрд. евро ще предложи финансова подкрепа за инвестиции и реформи, включително във връзка със зелените и цифрови преходи и устойчивостта на националните икономики, свързвайки ги с приоритетите на ЕС. Този инструмент ще бъде вграден в Европейския семестър.

**2. „Летящ старт“ за икономиката на ЕС чрез стимулиране на частни инвестиции** -

Нов инструмент за подкрепа на платежоспособността ще мобилизира частните ресурси за спешна подкрепа на жизнеспособни европейски компании в най-засегнатите сектори, региони и страни. Той може да функционира от 2020 г. и ще има бюджет от 31 млрд. евро, целящ да отключи 300 млрд. евро подкрепа за компании от всички икономически сектори и да ги подготви за по-чисто, цифрово и устойчиво бъдеще.

**3. Справяне с уроците от кризата.** Нова програма EU4Health за укрепване на здравната сигурност и подготовка за бъдещи здравни кризи с бюджет от 9.4 млрд. евро.

Укрепване на RescEU за 2 млрд. евро, Механизъмът на гражданската защита на Съюза, който ще бъде разширен, за да може да се подготви и да отговори на бъдещите кризи.

94.4 млрд. евро за програма „Хоризонт Европа“, която ще бъде засилена да финансира жизненоважни изследвания в областта на здравето, устойчивостта и зелените и цифрови преходи. (<https://europa.eu/>)

От своя страна България ще може да разчита на 15 млрд. евро от средствата, предвидени във възстановителния фонд на ЕС, представен от председателя на Европейската комисия Урсула фон дер Лайен. За да получи достъп до тези пари обаче, страната ни трябва първо да внесе 3.3 млрд. евро (близо 8% от БВП на страната

Заедно с пакета за възстановяване лидерите от ЕС постигнаха съгласие и по дългосрочен **бюджет на ЕС за периода 2021 – 2027 г.** в размер на **1074,3 милиарда евро**. Наред с останалото бюджетът ще подкрепи инвестициите в цифровия и екологичния преход и устойчивостта. А с вече наличните средства в размер на

540 милиарда евро за трите предпазни механизма (за работниците, за предприятията и за държавите членки) общият пакет на ЕС за възстановяване възлиза на **2364,3 милиарда евро**.

Регламентът за създаване на Механизъм за възстановяване и устойчивост беше приет от Съвета на 11 февруари 2021 г. Инструментът, който е в основата на Next Generation EU, осигурява подкрепа за държавите членки в размер на **672,5 милиарда евро**, за да им помогне да се справят с икономическите и социалните последици от пандемията от COVID-19. (<https://europa.eu>)

В тази връзка през април 2021г, МС в оставка прие проекта на Национален план за възстановяване и устойчивост на Република България, като работата по проекта на Национален план за възстановяване и устойчивост започна през юли 2020 г.

Чрез Плана за възстановяване и устойчивост, България ще получи достъп до над 12 млрд. лева безвъзмездна подкрепа, която да помогне на икономическото и социално възстановяване от кризата, породена от COVID-19 пандемията. Определени са 36 реформи и 48 инвестиции, които да възстановят и развият потенциала за растеж на икономиката, което ще да позволи в дългосрочен план постигането на стратегическата цел за конвергенция на икономиката и доходите до средноевропейските.

Планът полага основите за зелена и цифрова трансформация на икономиката в контекста на амбициозните цели на Зелената сделка. Зеленият преход заема водещо място в Плана, като концентрира 40.2% от общите предвидени разходи. Дигитализацията формира 32% от планираните разходи. **Въпреки това обаче Плана за възстановяване бе внесен в ЕК чак в края на 2021г, и след направени множество критични бележки от ЕК, в края на октомври 2022г. вече е одобрен за една малка част от него и страната ще получи малко над 1300 млрд. евро от ЕК.**

Вече споменахме и по-горе за новия трети програмен период 2021г- 2027г, от където е ясно че по различните програми та ЕК за периода са предвидени още 29 млрд. евро, **както и решението на МВФ от 08.08.2021г да одобри ново общо разпределение на СПТ в размер на 650 млрд. щатски долара** — най-голямото разпределение в историята на МВФ — за да се отговори на дългосрочните глобални нужди от резерви по време на най-тежката криза след Голямата депресия (/ <https://www.minfin.bg>)

### 3. КОНТРОЛИНГ

**Спирам се на контролинга, поради настъпилата, неочаквана и непозната икономическа и финансова криза**, защото е добре да си спомним за неговия огромен принос в САЩ за излизането от „Голямата депресия“ от 1929-1933г., за възстановяването на Европа след втората световна война и по-специално Германия, където възниква и втора теоретична школа за неговото развитие, както и за други познати вече решения. За съжаление може би у нас Контролинга все още не намира подобаващо широко приложение в практиката.

Това е може би най-тежката икономическа криза, която сме преживявали, през последните може би 50 г. Вероятно вече никой няма съмнение, че икономическата криза, в която навлезе глобалната икономика, ще е по-тежа от финансовата криза през 2008 г.

В подобна кризисна ситуация, единственият ход на предприятията е да намалят рязко всички свои разходи / **прилагайки контролинг – концепцията**/ и спешно да влязат в режим на съществуване, което е в рамките на приходите, маржа и печалбата, които могат да генерират.

**Контролингът обединява в единна и цялостна концепция постиженията на икономическия анализ, планирането, управленската отчетност и мениджмънта и е насочен към бъдещото развитие и постигането на целите** на всяка производствена организация. В исторически план обхватът и границите на контролинга непрекъснато се разширяват, а същностните им особености се развиват, доизясняват и дефинират. (Дитгер Хан,1997)

Като начало през 1880 год. в американската железопътна компания „Atchison, Topeka and Santa Fe Railroad“ и през 1892 год. в „General Electric Company“ се създава длъжността – controller.

Задачата им е свързана с изпълнение на финансово-икономически задачи, управление на финансови вложения и капитал.

Значително развитие и използване на концепцията и контролинг звената контролери се осъществява по време и след на икономическата криза от 1929 год. Кризата остро поставя въпроса за контрола върху разходите, тяхното планиране и контрол като средство за оцеляване, което води до усъвършенстване на системите за отчетност и контрол.

Следващия етап от развитието на контролинга е предизвикан от големите стратегически промени и средата на предприятията от 60-те и 70-те год. на миналия век.

Този етап е свързан основно с приноса на Германия и нейните изследователи на контролинга, които го изваждат от рамките на управленското счетоводство и започват да го разглеждат като фундаментална

управленска концепция, обхващаща проблемите на планирането, контрола и информационното осигуряване в предприятието.

**Контролингът като система за антикризисно управление** осигурява координация на работата на всички и позволява реализирането на антикризисната стратегия, която ситуация предполага не само изход от кризата, но и нейното недопускане, като антикризисното управление може да има една или две цели:



### Цели в рамките на модела за антикризисно управление

Контролингът е концептуално-управленска система за целево-адаптивен мениджмънт, изградена на базата на единството между управленското счетоводство, планирането, контрола и информационното осигуряване на мениджмънта в предприятие. Той има системен и комплексен характер по отношение на всички дейности, осъществявани в производствената организация и поддържа неразривна връзка с управлението ѝ. (Симеонов О., 2004)

**Контролинга, в широк смисъл, той може да се дефинира като концепция за целево-адаптивно управление, ориентирана към бъдещето и просперитета на производствената организация.**

Същността на контролинга поставя акцент върху все по-осезателната необходимост дейността на производствената организация да бъде подчинена на дългосрочното планиране, съобразено с оползотворяването на целия ѝ потенциал и всичките ѝ предимства. Така прилагането на механизмите на контролинга в производствената организация се явява гаранция за оцеляването ѝ и бързото ѝ и оптимално адаптиране в хода на настъпващите и/или вече настъпилите в нея или средата ѝ изменения.

**В тесен смисъл контролинга е съвкупност от информационни, математически и организационни модели, чрез които се подпомага:**

- процеса на вземане и реализиране на управленски решения в производствената организация;
- достигането на поставените цели;
- своевременното отстраняване на възникнали отклонения на фактическите от планираните резултати. (Бранкова Б., 2009)

**Контролингът е средство за подпомагане на управлението.** Чрез него се осигурява информационната и методическата база за поддържането и реализацията на управленските функции.

Един от авторите на съвременната концепция за контролинга Д. Хан го определя като съвкупност от цели, задачи, инструменти, субекти и организационни структури. Според него контролингът е информационно осигуряване ориентирано към резултатите от управлението на предприятието, към неговото оцеляване и по-нататъшно развитие за сметка на оптимизацията на финансовия резултат в рамките на социалните цели.

Други изследователи предлагат под контролинг да се разбира ръководна концепция за ефективно управление на фирмата и осигуряване на нейното дългосрочно съществуване. Както и посочват **Р. Ман и Е. Майер** - контролинга означава управление на печалбата или **като управляваме печалбата, трябва да управляваме и своите приходи и разходи**. При този подход се акцентира на бюджетирането и използването на методи и модели за оптимизиране, характерни за управленското счетоводство и финансовия анализ.

Оцеляването на всяка организация в условията на макроикономическа дестабилизация е процес на формиране на управленски алтернативи, отхвърляне на нерентабилните от тях и възприемане на възможно най-ефективните. На фона на очакващи се фалити, спад на производството, ниска технологичност и липса на свежи финансови ресурси, контролингът може да изследва, анализира, координира и навигира настъпващите и/или настъпилите изменения в дейността на производствената организация които обезпечават постигането на целите на организацията. (Темелкова М.-2012)

Макроикономическата нестабилност изисква прилагането на адекватен инструментариум в производствената организация, насочен към преодоляване на негативните последици от кризата и излизането от нея с възможно най-малко загуби. Така организацията е изправена пред избора между две алтернативи: фалит или прилагането на иновативен инструментариум, позволяващ адаптирането към динамично изменящата се среда.

Системата на контролинга и по-точно на оперативния контролинг, би изглеждала като съвкупност от подсистеми за контролинг на материалното осигуряване, контролинг на търсенето и пласмента, контролинг на производството, контролинг на финансовия резултат и др. Към тях не би било погрешно да добавим и ИТ



контролинг, контролинг по качеството, контролинг по проекти и инвестиции, правен контролинг, кантролинг на маркетинга.

Контролингът като обобщение, представлява интегрирана система от управленски функции, обусловена от обвързаността между планирането, организирането, изпълнението, мотивирането, отчетността, анализа, контрола и регулирането. Той е управленска технология, която обхваща комплексно целия управленски процес.

Най-общо контролингът в производствената организация може да се представи като съвкупност от всички управленски задачи за координиране на планирането, контрола и информационното им осигуряване, възникнали и наложени от хода и реализацията на производствения процес. Основната му управленска мисия, без да е управленска функция, е да поддържа и устоява планираната стратегическа концепция в производствената организация, чрез осигуряване на избраните цели и активно координиране на многообразния информационен поток.

**Вместо заключение:** От изнесеното до тук е ясно, че в близките години ни очакват неприятни неща, с които трябва да се справим. Трябва да се преодоляват спад на БВП, безработица, понижена покупателна способност, фалити на фирми, изострена социална среда и др., което в най- добрия случай ще ни трябват 5-6г. Затова са нужни рязко намаляване на разходите за всички, адекватни решения на всички нива и т.н., защото стоемето в къщи и носенето на маски, ще ни изглеждат като приказка от детството, спрямо това което ни очаква следващите години и което трябва да преодоляваме. А това е възможно чрез повсеместен контрол за ограничаване на разходите и по-широкото приложение на контролинг-концепцията в управлението на микро и макро ниво. За да намерим възможности за намаляване на разходите, повишаване на ефективността на труда и инвестициите, **и реален опит за излизане от зараждащата се криза**, трябва да увеличим и прилагаме стриктно **контрол** на всички нива, включително и върху средствата за справяне с вируса и последиците от него. Това е възможно и с въвеждането на нова и модерна система за управление, която да следи финансовите показатели, да планира, анализира и координира, както и да прави контролинг на дейността. **Контролингът** е сред най-модерните и съвременни тенденции от развитието на теорията и практиката относно управлението и обезпечаването на финансово-икономическите дейности на всякакво ниво.

#### ЛИТЕРАТУРА

- Бранкова, Б. (2009). Възникване и развитие на контролинга като концепция за управление на предприятието-Годишник-МГУ-2009, т.55
- Букареев, А.М. (2013). Контролинг – как инструмент антикризисного управления” – Москва
- Динев, М. (2015). Контрол и регулиране в социалното управлениеУНСС
- Дитгер, Хан .(1997). Планирование и контроль. Концепция контролинга” – Москва
- Гроув, А. (2011). Оцеляват само параноиците” – Москва
- Илиев, Пл. (2015). Организация и проблеми на контролинга на данъците във фирмата - УНСС
- Попов, Ем.(2020). Как ще платим цената на кризата, за да се възстановим, Крестон Булмар.
- Симеонов О.(2004). Контролинг – основи на контролинга, оперативен контролинг” – София
- Темелкова, М. (2012). Значение на контролинга на бизнес процеси за производствена организация в условията на макроикономическа нестабилност-доклад конференция
- <https://zovnews.com> (2020)
- <https://europa.eu/> (2021)
- <https://www.economic.bg> (2022)