

PROFIT CONTROLLING

Plamen Iliev

New Bulgarian University-Sofia, Bulgaria, pkiliev@nbu.bg, kaviplas@abv.bg

Abstract: Controlling as a management concept appeared at the end of the 19th century. and the beginning of the 20th century, as the first companies that introduced it were the "Atchison, Topeka and Santa Fe Railroad" in 1880, and in 1892 at the "General Electric Company", and their tasks were primarily related to the implementation of financial economic tasks, management of financial investments and capital. In recent years, the need to apply this concept has grown, with the emergence of the new financial and economic crisis of 2008-2009, which placed business in an unpredictable and uncontrollable environment, as well as the crisis caused by the coronavirus after 2020, which, in addition to being unexpected, turned out to be and unpredictable in duration and damage to the economy and finances worldwide. And when we began to raise fewer heads from it, we were hit with a new crisis from the events in Ukraine, with new consequences related to new higher prices of products, vetoing by the rich to Russia, etc., which can to add the serious tension from the near east. In this situation, a new management system or concept is needed in organizations to support management for more efficient management for lower costs, for more investments, for labor optimization, etc. Such a system is adopted by Controlling, which has shown its effectiveness over time, with great merit even at the time of the "Great Depression" in the United States at the beginning of the 20th century, successfully passed the tests for the revival of the economy in Western Europe after the Second World War and the development of the countries to the present day. It was only at the end of the 20th century, after the democratic changes, that Controlling began to find ground and application in the countries of the "socialist camp".

Keywords: controlling, crisis, finance, economy, profit

КОНТРОЛИНГ НА ПЕЧАЛБАТА

Пламен Илиев

Нов Български Университет-София, pkiliev@nbu.bg kaviplas@abv.bg

Резюме: Контролингът като концепция за управление се появява в края на 19в. и началото на 20 в., като първите компании които го въвеждат са „Atchison, Topeka and Santa Fe Railroad” през 1880г., и през 1892 год в „General Electric Company”, като задачите им са свързани с изпълнение преди всичко на финансово-икономически задачи, управление на финансови вложения и капитал. През последните години, нуждата от приложение на тази концепция нараства, с появата на новата финансово-икономическата криза от 2008-2009г., която постави бизнеса в непредвидима и неконтролируема среда, както и кризата предизвикана от коронавируса след 2020г., която освен неочаквана се оказа и непредвидима като продължителност и нанесени щети на икономиката и финансите във световен мащаб.

И когато започнахме да изправяме по-малко глави от нея, ни връхлетя нова криза от събитията в Украйна, с нови последици свързани с нови по-високи цени на продукти, налагане на вето от богатите към Русия и т.н., към което може да се прибави и сериозното напрежение от близкия изток.

В тази ситуация е необходима нова система или концепция за управление в организациите, която да подпомага мениджмънта за по-ефикасно управление за по-малки разходи, за повече инвестиции, за оптимизация на труда и др. Такава система се приема Контролинга, който е показал своята ефективност във времето, с големи заслуги още по времето на „Голямата депресия“ в Щатите в началото на 20 в., преминава успешно изпитанията за съживяването на икономиката в Западна Европа след втората световна война и развитието на страните до днешни времена.

Едва в края на 20в., след демократичните промени Контролинга започна да намира почва и приложение в страните от „социалистическия лагер“.

Ключови думи: контролинг, криза, финанси, икономика, печалба

1. ПЕЧАЛБА

Печалбата се приема като икономическа категория и се отнася до финансовия резултат. При пазарна икономика всяко предприятие се стреми да реализира печалба и рентабилност, като печалбата е краен положителен финансов резултат от дейността му, като разлика между приходите и разходите от дейността за определен отчетен период, най-често година. Тя е главен източник и предпоставка за увеличение на капитала и разширение на дейността, на дадено предприятие и това е задължително, защото бизнес без

капитал не може да съществува. В теорията са известни различни начини за формиране на печалба, като се прилагат преимуществено два - съпоставяне на имуществото на предприятието в началото и края на отчетната година и - съпоставяне на наличните парични постъпления и направените разходи свързани с дейността. По-широко приложение има вторият начин за установяване на печалбата, която и методология е залегнала в Закона за счетоводството. В тази връзка за установяването на печалбата като разлика между приходите и разходите и съгласно изискванията на Закона за счетоводството, всяко предприятие съставя годишен финансов отчет, който включва:

-счетоводен баланс, отчет за приходите и разходите, отчет за паричния поток, отчет за собствен капитал и приложения, определени със закон.

Както споменах по-горе, за на рентабилността също се използва печалбата, като едно от определенията за печалба е, че тя е положителната разлика между приходите и разходите. В счетоводството, когато приходите са по-големи от разходите има печалба, а когато разходите са по-големи от приходите се получава загуба.

Тази икономическа категория е от изключително значение за собствениците или акционерите, които се интересуват най-вече от способността на компанията да поддържа или повишава стойността на капитала им и бъдещите приходи и всеки от тях очаква предприятието да генерира достатъчно печалба, за да може да плаща дивиденди и за да се увеличава пазарната стойност на притежаваните от тях акции.

За увеличаването на печалбата важно влияние има нарастването на продажбите, което зависи от мениджмънта, както и втория важен фактор в тази посока е намаляването на разходите. Тези два основни фактора определят равнището и структурата на себестойността на продукцията, а и от там и печалбата като цяло за предприятието. Тук трябва да добавим още един не по-малко важен фактор имащ отношение към печалбата, а именно за ефективността на мениджмънта и предприятието, както за повишаване на производителността на труда, степента на използване на материалните ресурси, така и в областта на увеличение на финансовите ресурси използвани за тази ефективност, който изисква строга финансова политика от страна на мениджърите на дадено предприятие, увеличаване производителността на труда, максимално използване на производствените мощности, оптимална кадрова политика и т.н.

2. КОНТРОЛИНГ

Контролинга, като концепция за управление става известна в САЩ, преди около сто и четиридесет години, когато се наблюдава нарастване на производителността в индустрията при наличие на противопоставяне вече между работниците и едрия капитал, като следствие от развитието на индустриалните революции. Първите компании в тази насока са „Atchison, Topeka and Santa Fe Railroad” през 1880г., и след няколко години в „General Electric Company” , които създават и използват т.н. контролери, които изпълняват задачи в областта на финансите, отчетността, капитала и др. Развитие и приложение на контролинга и контролерите се засилва сериозно по време на кризата от 1929 год., като задачите за разрешаване са свързани с разходите и тяхното намаляване, прилагането по-прецизно на планирането и контрола, водещи до подобрения и усъвършенстване на отчетността.. Именно от тогава се отдава голямо значение на контролинга като концепция за управление, която най-много е допринесла за преодоляването на „Голямата депресия.“ През миналия век Контролинга намира приложения и развитие и във Европа, където подпомага възстановяването на икономиката в страните след втората световна война и по специално в Германия, където впоследствие се създава нова школа за Контролинг известна като Западно европейска школа.

В края на 20-ти век започва нов етап в развитието на контролинга, обусловен преди всичко от краха на социалистическите икономики, замаяната на плановото стопанство с пазарно, конкуренцията и т.н. В последните години контролинга като „нова концепция за управление”, предизвиква отново сериозен интерес към себе си вследствие на необратимите изменения породени от дигитализацията и дигиталната трансформация, глобализацията, интеграцията и не на последно място новите и все по-чести икономически кризи. Контролингът представлява нова система за управление и средство за подпомагане на мениджмънта при взимането на адекватни управленски решения, като за разлика от контрола, винаги е ориентирана към бъдещото, подпомагаща организацията да постигне планираните цели. За развитието на контролинга като наука у нас и навлизането му като предмет във университетите допринасят професори като М. Динев, О. Симеонов, Хр. Драганов и други. Според тях контролинга е „специфична управленска функция за целево адаптивно управление в организацията, съдържаща в себе си планиране, контрол, анализ и информационно осигуряване“. Според О. Симеонов контролинга е „концепция за управление на предприятието”.

Контролингът като система за антикризисно управление при последните кризи трябва да се грижи за координация на работата в организацията и да предлага и реализира на стратегии за излизане от кризите, които освен всичко трябва да полагат максимални усилия за недопускане на кризи. Това е показано на фигурата, показваща двете основни цели пред контролинга.

Фигура 1: Цели пред контролинга при кризи



Източник: Илиев Пл., (2015) “Организация и проблеми на контролинга на данъците във фирмата“

3. ВИДОВЕ КОНТРОЛИНГ

Като свързващо звено между планирането и контрола, което функционира в рамките на управленския модел в производствената организация, контролинга е иноватор и навигатор на мениджмънта. Критериите, спрямо които се обособяват различните видове контролинг са неразривно свързани с управлението и управленския процес в организацията и които според времето може да са:

-**стратегически** контролинг, насочен към бъдещето развитие на организацията за постигане на целите за период по-голям от година, използвайки данните от оперативния;

-**оперативен** контролинг, стъпил върху резултати от контрола за минал период, подпомага управлението в оперативен порядък и чертаеш пътя на стратегическия;

-**ситуационен** контролинг, приложим на принципа – проба/ грешка, прилага се при ситуации в определен момент като прилага стрес тестове, търсейки по-добър вариант за излизане от ситуация;

От функционална гледна точка за мениджмънта в оперативен порядък контролинга може да е:

-**контролинг на печалбата**, разглежда печалбата като икономическа категория, като събира информация и предлага решения касаещи всички аспекти на печалбата , като приходи, разходи, себестойност, ценообразуване, инвестиции и т.н.;

-**финансов контролинг**, обхваща процесите за изготвяне на бюджет, отчетност, планиране, данъчни задължения, финансов резултат и др.;

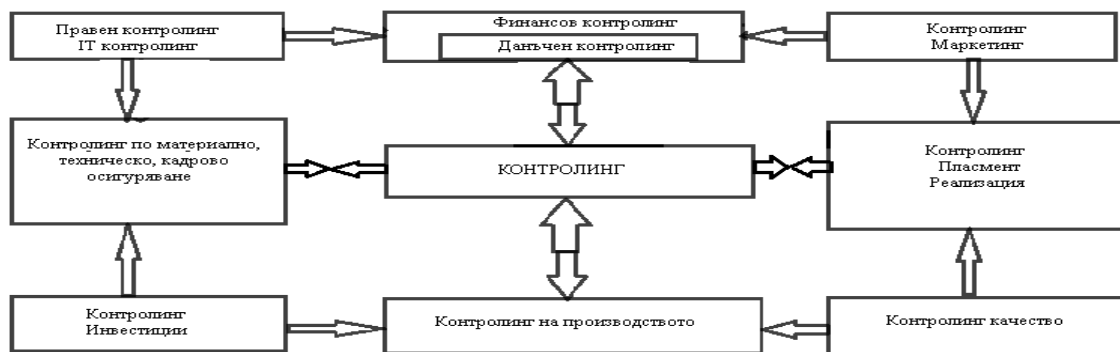
-**маркетингов контролинг**, интегриращ произведената продукция, нейното реализиране, цени, клиенти, и т.н.;

-**производствен контролинг**, като част от оперативния контролинг се отнася до снабдяването със суровини, наличности, потребности, технологично обезпечение и др.;

-**контролинг на персонала**, в никакъв случай не е на последно място, също като част от оперативния контролинг задачата му е свързана с кадровото обезпечение, мотивацията, заплащането на труда, социални дейности и др.

Схематично представен оперативния контролинг, е система от подсистеми в непрекъсната връзка и взаимодействие, посочено на фиг. 2.

Фигура: 2 Схема на оперативен контролинг и съставните функционални видове



Източник: Илиев Пл., (2015) “Организация и проблеми на контролинга на данъците във фирмата“

Контролинг на финансовия резултат, който е може би най-важния от всички фази на оперативния контролинг, защото той дава отговор как е работила организацията, как се справил мениджмънта, до колко

са постигнати планираните цели, и това е изразено в постигнатия резултат с финансово измерение. Според О. Симеонов, „главна цел в контролинга на финансовия резултат е реализирането на зададената по стратегическите цели и програми балансова печалба за даден период“.

Пресмятането на финансовия резултат за счетоводни цели и преобразуването му за данъчни нужди ни дава реалния финансов резултат, който може да бъде както положителен, така и отрицателен.

Контролинга на финансовия резултат основно се базира на бюджета, счетоводния Баланс и ОПР, както и други разчети, в т.ч. и като планиран и реализиран резултат.

Финансовия резултат може да се изчислява и по модела на Дюпон като се разглежда рентабилността от направените продажби и обръщаемост на активите което ни показва фиг.3:

Фигура 3: Финансов резултат по модела на Дюпон за кривата на безразличието



Източник: Симеонов О., (2004), „Контролинг – основи на контролинга, оперативен контролинг“ София

Този модел дава възможност за съпоставяне на различните бюджети в организацията и отразяването им в крайния бюджет, респективно в ГФО или баланса и отчета. Друг вариант в тази насока ни дава т.н. финансов ливъридж, при който може да се преобразува резултата от дейност във финансов резултат, което е надстройка на първия модел. По този начин става ясно, че контролинга на финансовия резултат съдържа в себе си контролинга на данъците, които от своя страна участват пряко или косвено върху формирането на финансовия резултат.

Предвид важността на данъците и данъчните плащания, както и влиянието им върху финансовия резултат и финансовите ресурси **е възможно и дори задължително да се обособи и да се използва самостоятелна подсистема за данъчен контролинг** в предприятието.

Природата на контролинга и в частност на финансовия контролинг, според Ал. Панчева „предполага съучастието му в успеха на мениджмънта за получаване на оптимален финансов резултат от дейността, удовлетворяване интересите на акционерите и стремеж към постоянно подобряване на икономическите показатели“. Това е свързано с т.н. управление на разходите, себестойност на продукцията и услугите, установяване на критичните нива на функциониране, изработването на реални бюджети, управление на реализацията на продуктите и услугите и т.н.

За тази цел на контролинга трябва да се стреми да постигне единство между растеж, развитие и печалба, или WEG-пътя на компанията, според Ал. Панчева.

- за да има **растеж**, е необходимо да има производство и продажба на повече продукти и услуги спрямо предходен период, което може да се постигне чрез повишаване на конкурентоспособността на собствената продукция или чрез изместване на останалите пазарни участници. Растежът не е само цел, а и необходимост.

- от своя страна **развитието**, което е тясно свързано с растежа, изисква създаването на нови продукти, услуги, нови клиенти и пазари, нови технологии, подобрения и т.н.

- **печалбата** се явява крайна цел на растежа и развитието, както и икономическа цел на всеки бизнес, която когато е постигната дава възможност за постигането на посоченото по-горе.

Постигането на крайната цел от бизнеса се явява и икономическата изгода за удовлетворяване на желанията на акционерите, и затова основната роля на финансовия контролинг е да оказва помощ на финансовия мениджмънт, а и на останалите управленски инстанции в дейностите им относно възможности за финансиране, изготвяне на финансови планове, контрол на изпълнението и евентуални несъответствия, както и варианти за отстраняването им и др.

Финансовият контролинг трябва да осигурява и ликвидност, да подпомага изготвянето на финансовия отчет, да подпомага изготвянето и изпълнението на бюджета и т.н. Той е част от общия контролинг в организацията, като се базира на планирането, анализа, мониторинг, отчитане, контрол и информационно осигуряване. В тази насока Ал. Панчева разглежда като част от финансовия контролинг наред с

управлението на разходите и себестойността, и „контролинга на паричните потоци, насочен към оперативното и стратегическо управление на паричните потоци за подобряване на платежеспособността, финансиране със собствени ресурси и за постигане на растежа и развитието и за покриване на социалните задължения и опазване на околната среда“. Последното определено прави връзка и препраща към задължителните вече и прилагащите се от редица организации ESG регулации и стандарти.

В литературата няма точно определение на обекта на финансовия контролинг, но е прието че контролинга обхваща цялата организация, в т.ч. производствени, финансови, човешки и т.н. ресурси.

Предвид важноста на данъците и данъчните плащания, както и влиянието им върху финансовия резултат и финансовите ресурси е възможно и дори задължително да се обособи и да се използва самостоятелна подсистема за данъчен контролинг в организацията.

Контролинга на печалбата или финансовия контролинг, като част от оперативният контролинг, според А. Панчева „обхваща и контролинга на паричните потоци и е насочен към вътрешната среда на предприятието и към регулиране на процеса на краткосрочното управление на паричните потоци, докато **стратегическият** регулира достигането на средните и дългосрочни цели в тази област и отчита и вътрешните и външните фактори на влияние“.

Целта и пред двата вида е да подобрява платежеспособността на компанията, а при отклонения стратегическият контролинг формира системи и методи за оценка на разминаванията и търси варианти за осигуряване на среда за добър бизнес.

Доколкото обаче бизнесът се придържа към принципа „растеж, развитие, печалба“, финансовият контролинг се фокусира и върху управлението на разходите, и върху управлението на текущата печалба.

Финансовият контролинг не е изолиран, защото дейностите, включени в неговото направление, и преследването на „пътя“ изискват обвързването му с редица други функционални области и контролингови единици. Най-често това са маркетинг-контролинг, логистичен, екологичен, производствен и др.

4. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Все по-ясно е, че ни очакват неприятни неща и нови световни кризи, както предвижда и само от преди няколко дни банката на Русия, „която очаква в средата на 2025 г. нова криза, предсказана от най-бързия скок на основните лихви в развитите страни през последните две години след почти 15 години на почти нулеви стойности. Световната икономика е изправена пред нова Голяма депресия и дори да се избегне най-неблагоприятният сценарий под формата на война, който за съжаление не е изключен, икономиката при всички положения ще бъде засегната от глобални кризисни явления. Задълбоченият анализ на макроикономиката изпраща недвусмислени негативни сигнали, защото има огромни неравенства в заплатите и богатството, точно както в края на 20-те години на миналия век, преди да започне Голямата депресия“.

Вероятно ни очакват негативни явления като нисък БВП, липса на работни места, недостатъчни пари в брой, фалити, лоша социална атмосфера, което ще доведе до намаляване на разходите за всички, което е възможно чрез повсеместен контрол и модерна система за управление, каквато е **Контролинга**, чрез която може да се подобри управлението и осигуряването на финансови ресурси за подобряване на производствената и социална среда.

ЛИТЕРАТУРА

Бранкова Б.,(2009)“Възникване и разв. на контролинга като концепция за управл. на предприятието“

Годишник-МГУ, т.55

Букарев А.М., (2013),„Контролинг – как инструмент антикризисного управления” – Москва

Динев М., (2015) „Контрол и регулиране в социалното управление“

Дитгер Хан , (1997) „Планирование и контроль. Концепция контролинга” – Москва

Илиев Пл. , (2020) „Контролингът и новата световна криза“ -Сборник доклади от ЮМННК-100г.ИУ Варна 599-614 стр.

Илиев Пл., (2015) “Организация и проблеми на контролинга на данъците във фирмата“ - УНСС

Илиев Пл., (2023) „Контрол и контролинг“- Сборник доклади –Научна конференция м. май 2023г. НБУ

Кръстев Л., (2018) „Практически аспекти на финансовия контролинг във фирмата“ –Ик. архив СА

Маркова Р., (2019) „Контрол“

Лесидренска Св., (2007) „Контролинг в производствено предприятие“

Панчева А., (2014) „Корпоративен контролинг“

П.Хорват, (1994) „Контролинг” – Мюнхен

Р.Ман, Э.Майер, (1992) „Контролинг для начинающих” превод от немски – Москва

- Симеонов О., (2004), „Контролинг – основи на контролинга, оперативен контролинг“ София
- Станева В., (2021) „Формиране на финансовия резултат при специфични счетоводни решения“
- Темелкова М., (2012) Значение на контролинга на бизнес процеси за производствена организация в условията на макроикономическа нестабилност-доклад конференция
- Хаджиева В., (2016) Контролинг и контрол – сравнителен анализ-Сборник научни трудове
- <http://www.ebrd.com>, 2024
- <https://zovnews.com>, 2024
- <https://europa.eu/> 2024
- [https://www.economic.bg./](https://www.economic.bg/)2024
- <https://www.minfin.bg/>2024