



# Гледната точка

на Международната Асоциация на Контролерите (ICV)  
и на Международната Група Контролинг (IGC)

# Същността на контролинг – гледната точка на ICV и IGC

## Обосновка за реферата

Контролинг е ключов фактор за успеха на дружествата в немскоговорящите страни. Но често съществува несигурност относно каква наистина е същността на контролинга. Следователно, този реферат има за цел да представи един актуален поглед върху термина “контролинг” и ролята на контролера. В същото време, той определя позицията на Международната Асоциация на *Контролерите (ICV)* и на *Международната Група Контролинг (IGC)*.

Началната ни точка е разбирането за “Контролинг”, подробно обяснено от Албрехт Дайле. Той се характеризира с три особености: контрол на целите, контролери и мениджъри, работещи в екип и взаимодействието между използваните методи на анализа и косвените фактори. Откакто за първи път бяха формулирани основните идеи на Албрехт Дайле, практическото приложение на контролинг се разпространи бързо. Като в същото време, претърпя промяна и по-нататъшно развитие. По-специално, осъществиха се промени по отношение на обхвата на дейностите (стратегия, риск, устойчивост), бъдещата ориентация (например, ранно предупреждение) и ролята на контролера (проактивен, солидарно отговорен). Освен това, определено в големите компании, контролерите като група (“общността на контролерите”) играят съществена роля днес.

Така, този реферат разглежда основните идеи на Албрехт Дайле и, с оглед на горепосочените разработки и научен дебат в областта, дава кратка и актуална представа на концепцията за “контролинг”.

## Контролинг

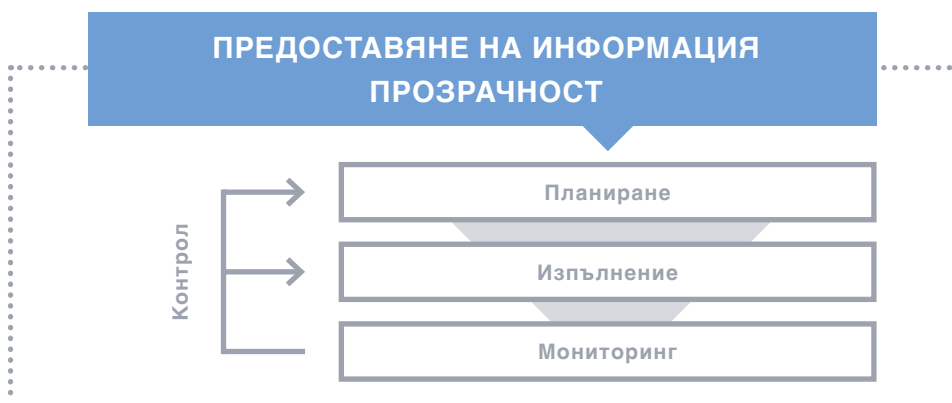
Контролинг е дейност, свързана с управлението. Това означава, че е целенасочена дейност и насочва всички решения към постигането на съответната цел. Затова планирането и изчислителните практики, както и наблюдението и контролът, са от основно значение. Това се прилага за всяко отделно мениджърско решение, както и за мениджмънта на фирмата като цяло.

Във втория случай, е важно да се гарантира, че процесите на предоставяне на информация, планиране и контрол са тясно взаимосвързани:

- (1) Процесът на вземане на решения, който се извършва като част от развитието на стратегията и планирането, определя целите и средствата, чрез които те могат да се осъществят. Освен това, заниманието с бъдещия, свързан с това процес, води до по-добра възможност да се справим, когато нещата не се окажат, както са планирани.

- (2) Контролът включва наблюдение, независимо дали целите ще бъдат постигнати, а ако не бъдат, да определят каква е причината за това. Догадките, които сме получили от наблюдението, следва да се приложат, за да се противодейства, колкото е възможно по-рано и впоследствие да се подобри изпълнението и планирането.
- (3) Заедно, планирането и контролът определят граници върху физическите лица във фирмата, докато в същото време точно това дава възможност за свобода на действие от страна на мениджърите и децентрализирана инициатива.
- (4) Поради сложността на процеса на административно управление, е много важно да се заложи идеята за Контролинг в съзнанието на всички служители (“да се убедят служителите да участват в това”).

Фигура 1: Цикълът на административно управление



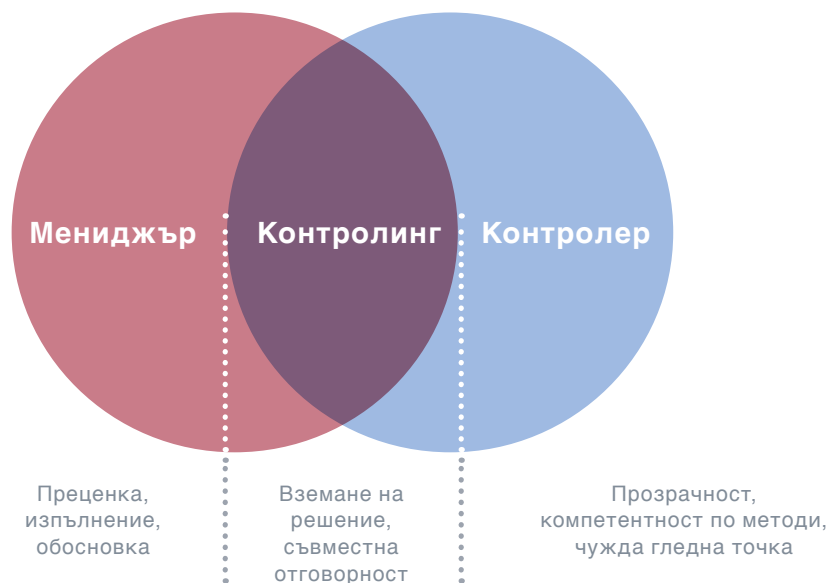
Контролинг следва да се извършва навсякъде, където има цели, които трябва да се постигнат. Затова, Контролинг не се отнася само за ориентирани към печалба дружества, а също така и за обществени организации и за такива с нестопанска цел. Различават се само по основния вид цел и, вследствие на това, по определението за представяне (“и това, което считате за добро представяне”).

Да се мисли от гледна точка на взаимоотношенията средства - цел, предполага една дългосрочна и холистична перспектива, насочена към устойчивото постигане на целите. Съответно, голямо значение се отдава не само на финансовите, но също така и на не-финансовите аспекти, а в същото време, и на всички съответни заинтересовани страни на корпоративното управление, съизмерими с тяхната част при осигуряването на дългосрочно представяне. Мисленето от гледна точка на взаимоотношенията средства - цел и базирането на всички решения върху последиците от тяхното изпълнение, формират същността на рационалното управление и са основни дейности за всеки отделен мениджър. Затова, Контролинг не е дейност, която се ограничава до контролерите или до всяка друга функция, подпомагаща мениджмънта.

Не може да съществува Контролинг без мениджмънт. Тъй като Контролинг е толкова важен и комплексен, има смисъл мениджърите да бъдат подкрепяни в тази тяхна задача. Като тази подкрепа до голяма степен я осигуряват контролерите. По тази причина, именно взаимодействието между мениджърите и

контролерите представлява Контролинг, както Албрехт Дайле е изобразил в своята “класическа” диаграма на Вен. Въпреки че не всички мениджъри отговарят на доминиращия интуитивен, вземащ решения предприемач, загатнат от Албрехт Дайле, все пак в тяхна помощ е колега, който се фокусира върху техните характерни силни и слаби страни.

Фигура 2b.  
Диаграма на Вен по  
Албрехт Дайле



## Контролерите в помощ на мениджмънта

Контролерите помагат на мениджърите *по най-различни начини*. Те разтоварват мениджърите като поемат конкретни задачи (напр. организиране на дейностите по планиране или предоставяне на информация). Те допълват мениджърите като са тяхната икономическа съвест. Те предпазват мениджърите от вземането на неефективни решения, които се основават на личен интерес или на интереса на отдела. При изпълнението на тези различни задачи, контролерите се стремят да осигурят рационалността на корпоративното управление.

Контролерите подкрепят мениджърите *по индивидуален начин*. “Готовите” услуги не отговарят на изискванията на мениджърите. Всеки мениджър има различни управленски умения, предпочитания и опит. Контролерите трябва да се приспособяват спрямо съответната индивидуалност на всеки мениджър.

Контролерите подкрепят мениджърите *всестранно*. Общо взето, областта на тяхното взаимодействие обхваща пълния спектър от отговорностите на даден мениджър. Всички дейности на мениджмънта имат икономическо въздействие. Не би имало смисъл да се изключат някои от дейностите или да се включат “бели петна”. Ето защо, работата на контролерите далеч надхвърля боравенето с числа. Системите за мотивация и стимулиране се появяват в дневния им ред наред със стратегията, организацията и културата. Именно тази широка гама от подкрепа за

мениджмънта съставлява работата на контролерите, и този диапазон е нараснал значително през последните няколко години. Крайният резултат е имидж на контролера като всеобхватен придружител за мениджърите; *“партньор на мениджмънта”* или *“бизнес партньор”*.

Фигура 3: Контролерите в подкрепа на мениджмънта според Уебър/Шефър



Сътрудничеството между мениджъри и контролери в този вид бизнес партньорство следва да бъде на ниво очи в очи. Докато мениджърите задават посоката за постигане на целите на компанията, контролерите носят съвместна отговорност. Така контролерите не трябва да чакат пасивно за инструкции от страна на мениджърите, а да действат като *проактивни, допълващи партньори на мениджмънта*. Това се отнася както за рутинните бизнес дейности, така също и за нови основни събития, например, създаване на ориентация за икономическата стойност или устойчивост при корпоративното управление. Централен аспект в ролята на бизнес партньор е определянето и насърчаването на такива теми. Става все по-важно контролерите да постигат баланс между, от една страна, активното им участие в процеса на управление и да допринасят с лични идеи и, от друга страна, ограничителната им функция като пазители на интересите на дружеството, както и да бъдат критични колеги или спаринг партньор (*“противопоставяне на ангажираност с независимост”*). Контролерите трябва да могат *“да носят две шапки”*.

## Основни области за подкрепа на мениджмънта

Работата на контролера се фокусира върху разнообразни теми, повечето от които са изброени в мисията на контролера и модела на процеса на контролинг на Международната Група по Контролинг (IGC). Контролерите осигуряват *икономическа* прозрачност (*“Контролерите гарантират прозрачност на бизнес резултатите, финансите, процесите и стратегията, като по този начин допринасят за по-високата икономическа ефективност”*). За постигането на това, те не само трябва да предоставят числа и резултати от измервания, но също така и да ги съобщят по подходящия начин. Не е достатъчно просто да представиш



информация пред мениджмънта. Контролерите по-скоро трябва да се уверят, че тази информация е разбрана и използвана по правилния начин. Контролерите са пазители на числата от основната дейност (“единствен източник на достоверни данни”) и също така отговарят за определянето им, както и осигуряване на тяхното високо качество.

Контролерите имат значителен принос към *рационалното корпоративно управление* (“Контролерите ръководят и създават процеса на контролиране на определяне на целите, планиране и управленски контрол, така че всяко отговорно лице да може да действа в съответствие с договорените цели.” В текущия процес на планиране им се възлагат две задачи: управление на процеса на планиране (от определяне на процеса до документиране на резултатите) и принос със съдържание (от подготовка на планирането до критично обсъждане и преразглеждане на плановете).

Контролерите са изправени пред специално предизвикателство при координирането на различните участващи екипи и техните ръководители, от една страна, и различните нива на планиране, от друга - от стратегическото планиране до средносрочното планиране и през бюджетирането на капитала до годишния процес на бюджетиране (“Контролерите координират вторичните цели и свързаните с тях плановете по холистичен начин”). На контролерите също така се възлагат различни задачи, като част от тяхната мониторингова функция. Те варират от различни начини на комуникиране, до гарантиране, че са взети коригиращи мерки.

Контролерите отговарят за правилното *изготвяне* и взаимодействието на всички системи за контрол на управлението, както и за подобряването на тези системи (“Контролерите разработват и поддържат системите за управление.” - “Контролерите организират система за отчет, която е ориентирана към бъдещето и обхваща предприятието като цяло”). Това е комплексна, аналитично предизвикателна задача на мениджмънта, като на мениджмънта често му липсва време, интерес и експертни умения, за да я изпълни (“контролерът като специалист по методи и системи”).

В допълнение към рутинния набор от задачи на контролера, възникват все повече дейности за всеки отделен случай, които могат да се характеризират като консултиране по индивидуално решение или консултиране, свързано с проект. Те засягат различни теми на мениджмънта, вариращи от анализи на пазара до подкрепа при изпълнението за нови бизнес процеси. Тук, отново контролерите отговарят за гарантиране на икономическа прозрачност, както и за стремежа за постигане на рационални решения, които са в подкрепа на целите на дружеството. За всички области в подкрепа на мениджмънта, споменати по-горе, е от съществено значение да се действа по *начин, ориентиран към бъдещето*. Ретроспективните въпроси помагат малко.

Става въпрос да се знае какво ще се прави в бъдеще, не само по отношение на планирането, но също така и по отношение на мониторинга. Освен това, доколкото бъдещето е изключително несигурно и променливо, контролерът в ролята на бизнес партньор трябва да:

- (1) съсредоточи системите за управление повече върху променливите: водещите показатели, прогнозирането и особено изготвянето на подвижни прогнози, “пулт за управление на риска”, както и планирането на сценарий и стохастични анализи, всички те стават особено важни;
- (2) поддържа особено пестеливо контролинг и по този начин да бъде гъвкав: по този начин следва да се ограничи грануларността на планирането и бюджетирането, а ключовите резултати от измерванията следва да се свържат със стратегията;
- (3) насърчава гъвкавостта на структурните разходи, както и бизнес моделите, на които те се основават.

## Изисквания към контролерите

Ако контролерите трябва да предоставят всеобхватна подкрепа за мениджърите, то те се нуждаят от широка гама от умения, които могат да бъдат сведени до шест основни компетенции. Те вече образуват основата на “класическата” диаграма на Албрехт Дайле за работните изисквания и стават още по-важни за контролера като бизнес партньор:

- (1) Контролерите се нуждаят от *аналитични умения*. Тези умения, са необходими за преобразуване на идеите в числа, както и за разбирането на комплексни планове и анализи на отклоненията. Анализите са особено важни, когато си взаимодействате с интуитивни мениджъри (“вътрешното усещане”).
- (2) Необходимо е контролерите да владеят перфектно целия спектър на *системите за измерване и контрол*. Това се отнася за всяка отделна система, но и, по-специално, за начина, по който те си взаимодействат (“системи за контрол на управлението като пакет”).
- (3) Контролерите трябва да могат да *комуникират по подходящ начин*. Не е важно толкова какво се казва, а как е казано. Контролерите, които не могат да предадат съобщението си, ще се провалят.
- (4) Контролерите трябва да се *адаптират към индивидуалните характеристики на мениджърите*. Това се отнася както за професионалните им умения и предпочитания, така и за тяхното отношение. Затова, само аналитични умения не са достатъчни за контролерите. Еднакво внимание следва да се обърне на “логиката и психо-логиката”.
- (5) Ако контролерите трябва да съдействат на мениджърите “на ниво очи в очи”, те трябва да имат задоволителни познания за бизнеса. За да познават участващите управленски функции, контролерите трябва да разбират естеството на бизнеса на мениджъра. В противен случай, числата бързо ще станат безсмислени и “анемични”.

- (6) Контролерите трябва да бъдат *непоколебими*. Въпреки ролята си на партньор, контролерите трябва да бъдат неподкупни и неутрални към отделните мениджъри, а също да могат да “показват гръбнак” в случай на конфликти. Освен това, те трябва да развият и поддържат характер на “рефер” при координиране на различните мениджъри.

Фигура 4:  
Основни компетенции  
на контролерите



## Взаимодействие на контролерите

Контролерите не могат да изпълняват сами своите задачи; те си сътрудничат с други функции, подкрепящи мениджмънта (напр. счетоводители) и, в повечето случаи, също така и с други контролери. В случай, че има други доставчици на услуги за мениджмънта, е необходимо осъществяване на тясно сътрудничество с тях. Конкурирането е вредно за всички страни. Контролерите могат да бъдат успешни само чрез сътрудничество.

Ако дадено дружество има няколко контролери, отдел Контролинг трябва да се организира по подходящ начин. Това започва с мисията и диапазонът му обхваща от създаването на общност от контролери, до определяне на процедурни взаимоотношения и субординация в отдел Контролинг.