

СПЕЦИФИКА И ЗНАЧИМОСТ НА ДЛЪЖНОСТТА „КОНТРОЛЕР” В СЪВРЕМЕННОТО ПРЕДПРИЯТИЕ

проф. д-р Галина Георгиева Куртева
Бургаски свободен университет

SPECIFICS AND IMPORTANCE OF POSITION „CONTROLLER“ IN THE CONTEMPORARY ENTERPRISE

Prof. PhD Galina Georgieva Kurteva
Burgas Free University

***Abstract:** This study examines the specifics of the activity of the controller in the enterprise. The evolution of the controlling activity is being monitored as well as the reasons for introducing the position controller in the organization is analyzed. Further, the study justifies the importance of this position for the management process in enterprises. From this point of view, the focus is on the elements of the competency model of the position controller in the modern enterprise.*

***Key words:** controlling, controller, competence profile*

Въведение

В условията на глобална икономика организацията изпитват все по-големи затруднения да се справят адекватно с бързо променящата се среда и това налага приложението на разнообразни управленски техники и методи на планиране, отчитане, контрол, координиране и анализ на цялостната дейност на предприятието. Те съставляват и основния инструментариум на контролинг концепцията. Контролингът издига управлението на ново ниво, интегрирайки, координирайки и направлявайки дейността на различни служби и подразделения на фирмата за постигане на оперативните и стратегическите ѝ цели. Той е ориентиран преди всичко към поддържане и координиране на процесите във фирмата при реализацията на управленските решения. За използването на контролинга като инструмент на управление на предприятието е необходимо да се създадат специализирани за целта структурни единици, които да осъществяват централизирана разработка на планове и контрол върху тяхната реализация. Специалистите, които реализират функциите на контролинга, се наричат *контролери*. Те отговарят за правилността на използваните методи и инструменти на планиране, контрол и анализ на управленските решения, а така също за прозрачност и нагледност на постигнатите резултати. В своята роля контролерът не определя как да се планира, а съветва как и кога да се преосмисля възможността за реализация на планираните мероприятия. Контролерите са вътрешни икономически консултанти на всички, които вземат решения, и действат като навигатори за постигане на целите. Те се грижат за прозрачността на резултатите, финансите, процесите и стратегията. Те осигуряват на фирменото ръководство информация за възможностите да се прилагат иновативни решения при проблеми в бизнеса, вместо да се противодейства със стария опит. Например, контролерите помагат на мениджърите при генерирането на ре-

шения, свързани с временно намаляване закупуването на материали и заготовки, смяна на ненадеждни доставчици, преразпределение на ресурсите, които ще повлияят за подобряване ситуацията за достигане на оперативните цели.

За систематизирането на основните задачи на контролера в предприятието и присъщите му компетентности за реализация на тези задачи, е добре да се проследи еволюцията на професията контролер.

Еволюция на контролинговата дейност в предприятието

Като научно направление контролингът се оформя в края на 19 началото на 20 век. като специфична област от задачи в корпоративното управление. Заедно с това се оформя и променя във времето профилът на специалиста, изпълняващ тези задачи – контролера. От „човека зад цифрите“ днес контролерът се възприема като партньор в управлението, който анализира бизнес проблемите и активно търси решения.

В периода от 1878 г. до 1931 г.¹, когато се обособява длъжността на контролера като различна от дейността на счетоводителя, основната негова задача е координирането на управленските дейности в стопанските организации.

В периода 1931-1979 г.² ролята на контролера се трансформира от координатор в навигатор. Потвърждава се необходимостта от успешно управление на предприятията посредством развито вътрешно фирмено планиране, отчет и контрол. Дейността на контролера се пренасочва от регистрация на минали стопански събития към прогнозиране на тенденциите в бъдещото развитие на фирмата. Счетоводителят и контролерът се позиционират на едно йерархично равнище в управленската структура.

В края на 20 век се развива и разпространява автоматизирана интегрирана управленско-информационна система на контролинга за комплексно информационно осигуряване на мениджърите, разработват се и широко навлизат стандартни и модулни програми, улесняващи и оптимизиращи информационно-осигуряващата функция на контролинга, развива се инструментариума и методиката на функционалния контролинг.

Периодът след 2000 година до днес, обусловен от навлизането в контролинга на принципите на процесния подход и приоритетното управление на промените в организацията. В табл. 1 е обобщена ролята на контролинга в системата за управление на съвременните предприятия.

¹ През 1880 г. създадена е системата Atchison, Topeka and Santa Fe Railway System (USA), в която за първи път чрез контролинга на фирмено ниво са решавани финансово-икономически задачи и са управлявани финансовите средства и основния капитал; а през 1892 г. Американската фирма General Electric Company създава за първи път в света длъжността контролер във фирменото управление.

² През 1931 г. се създава първия Институт за изследване и развитие на контролинга като управленски механизъм (Controllars Institute of America); през 1951 г. се развива концепцията за контролинга, базираща се на планирането и разчета на маржиналните разходи; след 1965 г. в немските предприятия се обособяват центрове на печалба, пряко свързани с воденето на отчетността и налагащи комплексното приложение на функциите на контролинга; през 1969 г. се създава секция по контролинг в Обществото на финансистите във фирменото управление във Франкфурт.

Таблица 1
РОЛЯ НА КОНТРОЛИНГА В СИСТЕМАТА НА УПРАВЛЕНИЕ [1, с. 31-37]

<p>Ролята на контролинга при реализация на отчетната дейност в предприятието</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ събиране и обработване на информация; ▪ разработване и внедряване на система за вътрешен управленски отчет; ▪ унифициране на методите и критериите за оценка дейността на предприятието и неговите поделения; ▪ отчет и контрол на разходите и резултатите по поделения и звена.
<p>Ролята на контролинга при реализация на функцията планиране</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Разработване на методика за планиране; ▪ Предоставяне на информация за разработване на плановете; ▪ Координация на различните планове и разработване на цялостен план на предприятието; ▪ разработване на график за предоставяне на плановете; ▪ Проверка на плановете, съставени от поделенията на предприятието за пълнота и реализуемост; ▪ Информационна поддръжка при разработване на базовите планови (продажби, производство, инвестиции, снабдяване).
<p>Контролингът при реализацията на управленската функция „Контрол и регулиране“</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ определяне на величините, които ще бъдат контролирани във времеви и съдържателен разрез; ▪ установяване на допустимите граници на отклоненията от плана; ▪ сравняване на плановите и фактическите величини за измерване и оценка на степента на достигане на целите.
<p>Ролята на контролинга при информационно-аналитично осигуряване на дейността на мениджъра</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ разработване архитектурата на информационната система; ▪ стандартизация на информационните носители и канали; ▪ предоставяне на цифрови материали, които биха позволили да се осъществи контрол и управление на предприятието; ▪ събиране и систематизация на най-значимите за приемането на решения данни; ▪ разработването на инструментариум за планиране на контрола и приемането на решения; ▪ консултации по избора на коригиращи мероприятия и решения; ▪ осигуряване на икономичност на функционирането на информационната система.
<p>Специални функции на контролинга в системата на управление на предприятието</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ събиране и анализ на данни за външната среда: пазари на пари и капитали, конюнктура на отрасъла, правителствени икономически програми; ▪ сравнение с конкурентите; ▪ обосноваване на целесъобразността от сливане с други фирми или откриване (закриване) на филиали; ▪ извършване на калкулация за особените заявки; ▪ разчети за ефективността на инвестиционните проекти.

В съответствие с така систематизираните функции, можем да изведем четири основни дейности в контролинга, разглеждан като управленска система:

1. Установяване на целите – определяне на качествените и количествените цели на предприятието и избор на критерии, по които може да се оценява степента на достигане на поставените цели.

2. Планиране – превръщане на целите на предприятието в планове. Като първи стъпки на планирането са анализът на силните и слабите страни на предприятието, и оценката на поведението на факторите от външната среда. Въз основа на този анализ се разработва стратегията на предприятието, а след това и плана. Последният позволява да се оцени, доколко е реално постигането на набелязаните цели, какво помага и какво пречи на предприятието, за да ги реализира. Плановете са разработват както за предприятието като цяло, така и по всяко подразделение. Контролингът участва при разработването на методиките за планиране, координира дейността на различните подразделения и служби на предприятието в процеса на планиране, а така също оценява плановете, определя доколко те стимулират към действие, доколко реално е тяхното изпълнение.

3. Изготвяне на оперативен управленски отчет – отразява цялата финансово-стопанска дейност на предприятието в хода на изпълнение на плана. Като елемент на системата за контролинг той принципно се различава от счетоводния отчет. Спецификата на управленския отчет се състои в това, че е ориентиран към информационните потребности на ръководителите на предприятието и подразделенията му, към поддръжка на приемането на управленските решения, а счетоводният отчет е насочен, преди всичко, към външни потребители (държавни институции, банки и др.)

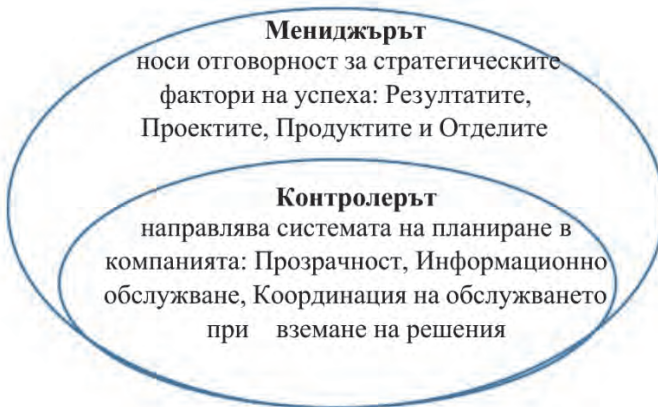
4. Управление на информационните потоци в предприятието – важен елемент на системата на контролинг в предприятието. Самият процес на управление често се разглежда като процес на преобразуване на информация. Съществува определен минимален обем информация, без който ефективното управление е невъзможно. При това, колкото по-разнообразна може да е реакцията на обекта на управлението, толкова повече информация е необходима.

Контролингът процес, като обособена и специфична човешка дейност се изпълнява от контролер (контрольор), но по същество е насочен към подпомагане на мениджърския екип в процеса на вземане и реализиране на стратегически, тактически и оперативни решения. Подпомагането намира израз в три ключови направления - регистриране на отклоненията от плана, анализ на регистрираните отклонения и въоръжаване на мениджърския екип със средства за ликвидиране на отклоненията (вж фиг. 1).



Фигура 1: Ключови направления на контролера в мениджърския екип [3, стр. 64-67]

Позицията контролер следва да оказва съдействие и подкрепа на мениджърите от различен тип, като поема различни техни задължения (организиране на процесите на планиране, анализиране и отчитане на информацията генерирана от различни информационни източници и т.н.), подпомага мениджърските екипи при обосновката на различни решения, дава напътствия и становища по въпросите свързани с изграждането и изменението на процесите протичащи в организацията. Контролерите биха могли да ограничават мениджърските инициативи по отношение на приемането на икономически неефективни решения, както и решения, които биха били в личен интерес на мениджмънта – биха фаворизирали едно за сметка на друго корпоративно поделение. Мениджърът и контролера са две ключови позиции в съвременното организационно управление, които работейки в синхрон и хармония биха довели до успешна реализация на дефинираните корпоративни цели (вж. фиг. 2).



Фигура 2 : Позицията контролер в съвременното организационно управление [3, стр. 64-67]

Като основна причина за въвежданото на длъжността „контролер“ в частното предприемачество се възприема развитието на индустриалния бизнес. Присъствието на контролери в компаниите става осезаемо по време на икономически кризи и най-вече в годините на Голямата депресия. В началото преобладава историческо-счетоводното виждане за контролинг концепцията и от там работата на контролера се фокусира върху изпълнението на функциите отчетност и ревизия при вече извършени стопански събития, но с времето обхвата на длъжността се разширява. Годините на кризи променят съдържанието и формата на корпоративното целеполагане и финансовото планиране, което трансформира контролинга в система ориентирана към бъдещи събития. Първата формална дефиниция за функциите на контролерите е дадена от „Financial Executives Institute“ в САЩ през 1931 г. Институтът дефинира функциите на позицията контролер в две форми – кратка и детайлизирана. При кратката дефиниция в обхвата на задълженията на контролера са включени:

- поддържане отчетността на всички активи, пасиви и транзакции в корпорацията;
- следене на регулярните одити по отношение отчетността на всички активи, пасиви и транзакции в организацията;

- инициране на мерки и процедури (чрез взаимодействие с други служители и ръководители на отдели и звена) за оптимизиране на икономическата ефективност на организацията.

Тази кратка форма не обхваща пълния спектър от функциите присъщи на контролерите, което налага нейното допълване. През 1935 година Policyholders Service Bureau of the Metropolitan Life Insurance Company съвместно с Института на контролерите в САЩ преразглеждат и допълват функциите на позицията контролер. Допълненият набор от функции е представен в специално издание – „Functions of the Controller“, където официално се конституират задълженията и отговорностите на контролера, подредени по степен на важност и честота, групирани както следва:

- общи отчетни дейности;
- подготвя и одобрява всички финансови доклади и помощни отчети;
- одиторска дейност;
- бюджетни дейности;
- материални запаси;
- управление на офисите и поделенията на организацията;
- допълнителни дейности – статистики свързани с организацията и изготвяне на специални доклади и изследвания.

Приблизително четвърт век след тази публикация, през 1962 г., функциите на контролерите са отново преразгледани и допълнени с:

- планиране;
- съставяне и интерпретиране на отчети;
- оценка и консултиране;
- решаване на въпроси свързани с данъчното облагане;
- съставяне на отчети за държавната администрация;
- осигуряване съхранението на корпоративното имущество;
- изследвания.

Конкретните функционални отговорности, които са ангажимент на позицията контролер са обект на непрекъснато обновяване в съответствие с постоянно променящите се условия на глобалната икономическа система в рамките на която функционират съвременните организации.

За българските предприятие длъжността *контролер* е една нова позиция в щатното им разписание. Съдържанието, обхвата и дълбочиността на работата на контролера търпят известни различия, произтичащи от спецификата на предмета на дейност на предприятието, характеристиките на протичащите в организацията процеси, организационната културата и други външни и вътрешни фактори, и не на последно място от нагласата и очакванията на мениджърите/ собствениците.

Характеристика на длъжността „Контролер” – права и отговорности на контролера

Основната цел на контролинг концепцията както вече изяснихме е ефективното насочване на управленския процес към постигането на поставените корпоративни цели. В съответствие с тази цел, контролерът следва да обезпечи напълно следните по-важни функции – координиране на управленските дейности за постигане на корпоративните цели; информационна и консултантска поддръжка на приложението на взетите управленски решения; изграждане и поддържане работата на обща информа-

ционна система за управление на организацията; гарантиране прилагането на максимално рационален и ефективен управленски подход.

Съществуват различни становища за мястото и ролята на контролера в организацията. Според едни, контролерът е ръководител на вътрешното планиране и икономическите изчисления и като такъв той е оценител по същество. Съществуват мнения, че контролерът отговаря за всичко и всички в организацията и никой не може да направи нищо без негово знание. Тук трябва, обаче да се направи уточнението, че позицията контролер не е властова позиция, тоест контролерът няма власт и не взема управленски решения, а само ги подпомага. Контролерът не освобождава мениджърите от изпълнение на основните им управленски функции - планиране, организация, ръководство и контрол. Той им осигурява информационно – консултация поддръжка за изпълнение на тези функции, като за целта използва различни методики и тактики. Методите се извличат от счетоводството и планирането, тактиките включват управление чрез целеполагане. Методиката включва и техники за управление на документооборота. Според друга гледна точка, понятията контролор и главен изпълнителен директор са тъждествени. Тази хипотеза не е коректна, защото контролорът може да се възприеме, като „икономически ръководител“ който с помощта на информационните потоци (и тяхната обработка) подпомага процеса на вземане на оптимални решения в различни функционални области – продажби, производство, изкупуване, маркетинг, реклама и т.н. Контролерът не контролира, а гарантира, че всеки е в състояние да контролира себе си в рамките на организацията за постигане на корпоративните цели, като акцент се поставя на целите свързани с печалбата.

Бихме могли да обобщим и уточним, че по своята същност контролерът се явява генератор на цели и планове – един вид икономическа пилот, навигатор, който използва информационните масиви, като подпомага корпоративното ръководство в условията на динамично променяща се външна среда да взема оптималните управленски решения.[4] В този смисъл контролерът има мениджърска позиция, която му дава следните *права*:

- да изготвя разпореждания, указания и инструкции;
- да предлага изпълнение на направените разпореждания;
- да изиска предприемането на конкретни мерки по повод на изпълнението и/или неизпълнението на дадените разпореждания.

Контролинг концепцията не може да бъде успешно приложена от една единствена личност. Доколкото организациите прилагат контролинг концепция най-често се среща следната структура: контролингът се изпълнява от специалист контролер, но дейността му е насочена към подпомагане на мениджърите в процеса на вземане и реализиране на стратегически, тактически и оперативни решения. В таблица 2 са обобщени задачи присъщи на позицията контролер според отношение на американската и европейската концепция за контролинг. Различията са следствие от спецификата на бизнес средата и организационната политика и култура.

Таблица 2
ЗАДАЧИ НА КОНТРОЛЕРА

<i>Американски модел на задачите на контролера</i>	<i>Европейски модел на задачите на контролера</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1) Съставяне, координиране и контрол на реализацията на корпоративните планове; 2) Сравняване на реално получените резултати с приетите стандарти и еталони; 3) Информирание на мениджмънта за резултатите от дейността; 4) Анализ и оценка на управленските процеси на всички нива и във всички сфери на управлението; 5) Оценка на организационната и процесната структура на организацията; 6) Формулиране и използване на принципите и методите на работа в областта на данъчното облагане; 7) Контрол и координиране при съставяне на отчети за държавната администрация; 8) Осигуряване на безопасност на имуществото; 9) Наблюдение и изследване на икономическите, политическите и социалните фактори. Оценка за влиянието им върху организацията. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Консултиране и координиране в процеса на стратегическото планиране; 2) Управление на разходите; 3) Управление на процеса на движение на информацията; 4) Консултиране и координиране при планиране на инвестиции; 5) Провеждане на специализирани икономически изследвания.

Сложната и динамична бизнес среда, в която съществува съвременната фирма задълбочават и разширяват обхвата на работата на контролера, респективно и неговите отговорности. В съвременната организация основните задачи на контролера са свързани с основните управленски функции планиране, контрол, координиране. По принцип, планирането е систематично ориентирано към бъдещето, целенасочено към размисъл и поставяне на цели и мероприятия. Процесът на планиране спомага за идентифициране и решаване на бъдещи проблеми и трябва да се основава на пълна информация, прогнози и известна сигурност. Планирането е повтарящ се процес, при който целите винаги се адаптират или актуализират. Резултатът от този процес е план, в който са определени ресурси, отговорности, срокове, цели и действия на организацията в бъдеще. Индивидуалните задачи на контролера по време на процеса на планиране са основно координиране и управление на задачата по планиране; координиране на подпланове, с цел създаване на цялостен план и консултативно участие при определяне на корпоративните цели. В този смисъл, разработването и прилагането на подходящи системи и инструменти за планиране са отговорност на контролера. Той трябва да информира съответните ръководители за целите, да препоръча лицата, отговорни за разходите и насоките за бъдещите действия. С други думи, ролята на контролера е само да подкрепя или координира процеса на планиране. [13, стр. 100]

Между планирането и изпълнението или влизането в сила на планираните обекта минава известно време и междуременно могат да настъпят промени. Това води до необходимото взаимодействие между планиране и контрол, при което функцията на контролера се състои главно в наблюдението и оценяването на свързаната с плана закономерност. Чрез планирането, целевите стойности се определят и дефинират, след което контролерът регистрира и анализира отклоненията между планираните и действителните променливи. Контролерът предоставя информация за необходимостта от коригиране на плана. За да се избегнат конфликти и съпротива от страна на изпълнителите, контролерът се нуждае от познания за въздействието на контролните системи върху поведението.[13, стр. 350]

Друга важна задача на контролера е да събира информация и да я предоставя на отговорните лица. Цялата необходима информация се предоставя в точното време, на точното място, в правилното ниво на детайлност за планиране и контрол. По-специално, това е информация, свързана с управлението, като например информация за приходите, разходите и резултатите, както и нефинансови показатели за изпълнение. Дори в процеса на предоставяне на информация, контролерът отново координира действията си по единна информационна система и координира данните на информационната система с други системи. Информацията трябва да помогне за генерирането на решения, да открива отклонения и да дава възможност за изпълнение на управленските задачи. Контролерът може да предостави информацията по различни начини – вербален, писмен, графичен или табличен. Предоставянето на информация е под формата на система за докладване. [13, стр. 183-230]

Лице, което заема позицията контролер трябва да покаже своята способност за обективна преценка в процеса на методично наблюдение и подпомагане на мениджмънта. Контролерът не работи сам, неговата основна задача е да конструира поредица от действия, които да привежда (адаптира) и координира в корпоративната практиката (например – координация на докладите за различните области, в които компанията реализира своята дейност) между отделните структурни звена на организацията. В този смисъл контролерът изпълнява широк набор от задачи, свързани с координирането на дейностите по изпълнение на плана:

- помага за определяне на начина, по който ще се ръководи организацията;
- събира информация (за управленските тактики прилагани от конкуренцията, интервюта с мениджърите и т.н.);
- събира предложения и координира резултатите от провежданите вътрешни и външни проучвания;
- съобщава на ръководството синтезираната информация от своята дейност.

Тези задачи могат да се систематизират в зависимост от равнището на планиране. В рамките на *стратегическото планиране* контролерът изпълнява следните задачи:

- подпомагане, планиране и евентуално провеждане на анализи на заобикалящата среда;
- разработване на сценарии и хипотези;
- подпомагане, планиране и помощ в работата по отношение на развитието на нови техники или прилагането на програми за успешното реализиране на различни корпоративни цели (придобиване на по-голям пазарен дял, например);
- подкрепа на мениджмънта при реализиране на нови стратегически цели;
- координиране на разбирането за корпоративните цели и пътищата за тяхното постигане между всички работещите в организацията (мениджмънт и персонал);

- съгласуване на стратегически цели с избрания начин на управление на организацията, подкрепа и насърчаване при развитие на планови проекти в стратегически области (като избор на седалище, обновяване на продукти, структура на капитала, изследвания, развитие на служителите и т.н.);
- наблюдаване напредъка в планирането (сравнение с фактическото състояние, анализ на отклонения);
- изготвяне на доклади за ръководството;
- насърчаване и развитие на мениджърските системи за информация;
- планиране и наблюдение на документооборота в компанията.

В *оперативен аспект* контролерът изпълнява следните задачи:

- помага мениджмънта при определяне на оперативните цели въз основа на стратегическите цели;
- обобщава отделните частични планове (план за пласмент, за производство, за финансиране и т.н.);
- създава или насърчава създаването на инструментариум за проследяване на изпълнението (проследяване на разходите, на ефектите от рекламната политика на компанията и т.н.);
- проследява същинското развитие, констатира отклонения и ги анализира;
- докладва за отклоненията на ръководството и дискутира за тях с отговорните лица, както акцентира на възможните коригиращи действия. [3]

Успешната работа на контролера зависи от професионалната зрялост и квалификация на контролера. Изискванията [8, стр. 8] към заемащите позицията контролер зависят от конкретната сфера на отговорност и са свързани с конкретни обстоятелства (конкретни ситуации на работното място, корпоративната култура, организационна структура, а също така и от появата и развитието на нови приложни технологии). На практика един контролер се различава много малко от един счетоводител, друг прилича много повече на по-висш мениджър. Съответно и компетентностният профил на контролерите е много разнообразен. [10, стр. 49-53]

Като анализатор контролерът се фокусира върху анализа на свързаната с управлението информация и подготвянето му за нуждите на ръководството. В този аспект изискванията към контролера са свързани с необходимите методологични и специфични за съответната бизнес сфера компетентности. Преди всичко е важно аналитичното мислене и високата степен на контрол. В ролята си на анализатор контролерът трябва да работи по начин, ориентиран към ръководството, за да подготви цялата информация в съответствие със спецификата на това ръководство като получател. Независимо от това, тази роля изисква и определена способност за разрешаване на конфликти и умения за общуване, тъй като информацията трябва да бъде коментирана и презентирана. Тъй като задачите му обикновено са критични от гледна точка на времето и са от значение за управлението, аналитичният контролер трябва да бъде устойчив и способен да се справя.

В ролята на бизнес партньор контролерът е всеобхватен партньор на ръководството. Той трябва да се адаптира индивидуално към всеки мениджър и да го подкрепя в съответствие с неговия бизнес опит и познания за цялата управленска задача. По този начин обхватът на задачите на бизнес партньора надхвърля работата му само с цифрите. Без това познаване на информацията, обаче контролерът не може да изпълнява ролята на бизнес партньор. [11, стр. 100]

Контролерът трябва да може да превърне идеите в цифри, да проникне комплексно в планирането и да анализира причините за отклоненията. Овластяването на инструментите за контрол и оценка е също толкова необходимо, колкото и подходящата комуникация. Нагласите на ръководителите и професионалните им умения трябва да бъдат правилно и логично оценени от контролерите. За да подкрепи мениджърите равнопоставено, контролерът трябва да знае управленските отговорности на всеки мениджър. В ролята на партньор е важно контролерът да докаже своята устойчивост, неподкупност, неутралност и опора на мениджъра. В случай на конфликт, контролерът трябва да действа като координатор между различните ръководители.

Поради относителната им независимост контролерите в една организация са в добра позиция да действат като поддръжници и двигатели на процесите на промяна, като по този начин допълват и облекчават тежестта на управлението. В тази роля контролерите се наричат агенти за промяна (Change Agent). Контролерите са спътници и инициатори на процесите на промяна. Основните изисквания към контролера в ролята му на агент за промяната са умения като умереност, поведенчески и комуникационни умения. Въпреки, че тези умения могат да бъдат научени, те трябва да бъдат развити. В тази си роля контролерът придружава процесите на промяна в компанията. [19]

В ролята на Change Agent контролерът е интегриран много рано в процеса на стратегическия анализ. В резултат на това трябва да бъде по-ангажиран с конкурентните фактори на диференциацията на компанията и пазарните събития. Само тогава контролерът може да консултира темата за промяната, проактивния подход или да даде правилен работен стратегически съвет. Той участва в разработването на стратегията и следователно работи критично с оперативното управление. Промените обикновено са възможни само със съпротива, поради което в ролята на Change Agent контролерът трябва да е съвестен, чувствителен, кооперативен, скипно ориентиран и неутрален. Целта на тази все по-стратегическа роля на контролера в съвременната организация е да насърчава положителния растеж. Контролерите работят и извън обичайната си област на дейност и имат пряко влияние върху промените в продуктите, организацията и развитието на пазара.[9] Стратегическият контролер може да действа като агент за промяна, само когато има усет за промяна и е отворен за иновации. [16, стр. 42-43]

Успешната работа на контролера изисква от него да притежава определени компетентности. Различните области на компетентност на контролерите трябва да се разглеждат в мрежа [11, стр. 33-35]. Професионалната компетентност означава притежаване на специализирани знания, придобити чрез професионално обучение или трудов опит. Тя определя готовността и способността на една личност да се справят със задачите, свързани с работата, самостоятелно, независимо и професионално, т.е. уменията на майстора.

Компетентностен профил на контролера

Компетенциите на контролера можем да ги разделим в две групи: общи и специализирани. Общите професионални компетенции са класическите технически изисквания към тях, като например овладяване на планирането или познаване на финансовото счетоводство, които могат да бъдат обучени и усвоявани добре. Този набор от компетенции формират основата за дейността на контролера. Тук се включват познания по макроикономика, комуникация, бизнес модели, процеси и ИТ, познания за индустрията, бизнеса и правните ограничения. Необходимите специализирани

познания на контролера включват степен на бизнес администрация или специално обучение. Изисква се овладяване на бюджетирането, планирането, счетоводството, финансите и отчетността и изчисляването на инвестициите. По подобен начин, контролерът трябва да има опит в дейностите по контрол и анализ, както и в управлението на проекти. Необходими са обширни познания в областта на разработването и поддръжката на информационни системи, както и на инвестиционните сметки и в работата с подходящ софтуер. По-специално е необходимо задълбочено познаване на системите за контрол и планиране. Поради разпространението на международното счетоводство знанията за международните счетоводни стандарти също стават все по-важни. [6, стр. 71]

Тъй като контролерите, които работят в корпорации, обикновено обменят данни от колеги по целия свят или трябва да правят презентации на чужд език на членовете на борда или колеги, често изискване е притежаването на добре обоснованите езикови умения.

Освен това се предполага, че е необходимо разбирането на техническите характеристики и конструкции, защото продуктите стават все по-технологично сложни. Знанията за организацията, методите за оперативен маркетинг и намаляване на разходите също са част от компетентностния профил на контролера. [14, стр. 18]

Познавателните познания и познанията за мотивационните инструменти са необходими на контролерите, за да повишат ангажираността на служителите за постигане на бизнес целите и да повлияят на тяхното поведение. Контролерът трябва да интегрира всички оперативни зони в цялостната система. Поради това неговият опит трябва да бъде широк. [14, стр.18]

От контролерите все повече се изискват аналитични умения на високо ниво като важно методологично умение за генериране на смислени анализи. Освен това, познанията за сценарийни техники, комуникационни техники, техники за промяна, техники за представяне, реторика, техники на паметта, наставничество и езикови умения за контролерите са също от решаващо значение. Едно от основните изисквания на контролера в сложната и динамична икономическа среда, която виждаме днес, е да се осигури подкрепа на вземащите решения и да се ускорят решенията, като се намали сложността им. [8, стр. 29-30]

За да направи това, контролерът трябва да може да координира мерките за постигане на целите, да открива коефициенти на загуба и да предлага и инициира мерки за противодействие. Аналитичното мислене, което използва контролерът трябва да е обективно и рационално, като по този начин поддържа независимостта и подкрепя непопулярните мерки. За това той трябва да застане зад компанията и да може да се идентифицира с нея и по никакъв начин да не бъде песимистичен, в противен случай това може да има демотивиращ ефект върху другите. Той трябва да филтрира много информация, използвайки я за най-важното, да съобщава информацията разбираемо и да е в състояние да се изрази устно и писмено. Контролерът трябва да има някакъв вид търговско поведение, да представя своите знания и информация в писмена и устна форма, така че получателят на информацията да разбира не само това, към което се стреми контролерът, но и да се убеди в правотата му. [14, стр. 15-18]

В резултат на цифровизацията, контролерът трябва да разширява своята методологична компетентност. Поради цифровите промени в различни процеси, корпоративни и секторни области, както и в областта на информацията и анализите, е необходимо контролерите да се изградят подходящи методологически компетенции. [15, стр. 48-49]

Съществува и необходимост от бизнес компетентност. Тя се отнася до подробни и добре обосновани познания за компанията. Бизнес компетентността описва разбирането на продуктите, пазарите, технологиите и организацията на съответната компания. Това включва и експертизата на ключовите фактори за успех, вътрешната логика на успеха, както и стратегическата ориентация. Контролерите трябва да разширяват бизнес знания, които използват за изпълнение на задачите си. В резултат на това те играят важна роля в компанията и активно участват в стратегическата ориентация. Конкурентният натиск принуждава компаниите да увеличат ефективността си в дългосрочен план. Това работи само, ако управленското ниво се поддържа от контролери, които разбират бизнес модела, могат да предоставят правилната информация и да показват потенциала за развитие. [17]

Контролерите трябва да са наясно с целите на компанията, да бъдат бдителни и внимателни и да наблюдават с емпатия това, което се случва в областта на отговорността им. Само когато става въпрос за прилагане на мерки чрез участие на всички, които вземат решения се изпълнява контролната функция.

Контролерите трябва да работят с достатъчна бизнес компетентност, защото изискванията към бизнес компетентността на контролера в съвременната организация непрекъснато се повишават. [11, стр. 85]

При изграждането на своите бизнес умения обаче те зависят от желанието на ръководителите да включват контролерите в техните процеси и да споделят бизнес знания с тях. Едва тогава контролерът може да подкрепи оперативни мениджъри с подходящи анализи и системи в своите задачи за вземане на решения. [7, стр. 85]

Социалните и личните компетенции са характеристиките, които отличават добрите контролери от много успешните контролери. Комуникативните умения са много важни за контролерите, защото те трябва да могат да дават комплексни отговори на управлението по интегриран начин. Освен това, контролерите се нуждаят от умения за работа в екип, емоционална компетентност, определяне на цели и умения за развитие, способност за мобилизиране и мотивиране, интерес към изграждане на социални мрежи, самоуверено и уважително взаимодействие с други хора. [12, стр. 24]

Контролерът трябва да може да овладее сътрудничеството между отделните части и да разбере чувствителността на своите събеседници, дори ако това често изисква голямо търпение. Той трябва да е в състояние да разбие корпоративните цели в отделни области и да ги превърне в разбираеми цели, така че да се приемат с разбиране от изпълнителните директори. Съответно, контролерът трябва да събира, обработва и показва информация в съответствие с приемника, ако е необходимо и по целенасочен начин, така че да могат да бъдат пречупени определени мисловни модели на получателя. Само когато контролерът отговаря на това изискване, е възможно той да изпрати съответните контролни импулси. [17]

Като част от задачата за предоставяне на информация, контролерът има интереси към цялата организация, тъй като източниците на информация са децентрализирани. Това води до необходимостта от многобройни контакти и създаване на работна мрежа за различни подрайони, професионалисти и служители на компанията. Особено важно изискване за контролера е способността за комуникация. [20]

Една примерно съдържание на професионалните изисквания, базисните и функционалните компетентности е показано в таблицата... Конкретизиране на съдържанието им следва да се направи съобразно спецификата на дейността на съответната организация.

Таблица 3

ПРИМЕРНО ОПИСАНИЕ НА ПРОФИЛА НА КОНТРОЛЕРА В ПРЕДПРИЯТИЕ X

<p>I. Примерни професионални изисквания към длъжността контролер</p>
<ul style="list-style-type: none"> - обучение за контролер във висшето образование или като повишаване на квалификацията; - обучение, гарантиращо на контролера знания във вътрешното / управленското и външното / финансовото счетоводство и стратегическото и оперативното планиране и контрол, практически опит в отрасъла; - знание на чужди езици; - приложни знания в информационните и комуникационни технологии, наред с офис-софтуер и приложни системи като SAP и инструменти за анализ на данни (управленски информационни системи), - методи за презентиране.
<p>II. Елементи на компетентността профил</p>
<p>1. Някои базисни компетентности на контролера</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Способност за аналитично мислене – контролерът не работи само с числа, да той подготвя различни анализи и разчети, но освен числата под внимание следва да бъдат взети и отчетени – политическите, икономическите, социалните, демографските и т.н. фактори, които пряко и/или косвено оказват въздействие върху компанията; - Способност за ретроспективен анализ – времевият хоризонт в работата на контролера не е минало. Той се движи от настоящето към бъдещето чрез контрол, анализ, прогноза, набелязване на цели и разработване на мероприятия, базирайки се на факти от миналото; - Способност за стратегическо мислене – той трябва да умее правилно да интерпретира и дефинира икономическите реалности, т.е. да определи стратегическите фактори за успех, да изведе възможностите и заплахите и съгласно потенциала на фирмата да предложи за избор различни стратегически решения, за него разходите и приходите не са даденост, а променяща се действителност от познати възможности и рискови хипотези; - Способност да убеждава, да мотивира хората, да ги приобщава към своята идея, към идеята на компанията. Той трябва не само да дава препоръки, а да успее да мотивира служителите на практика да приложат тези препоръки; - Сила да защитава мнението и решенията си – контролерът трябва да умее да се противопоставя на формалната структура и статуквото; - Способност за комуникация – контролерът трябва да умее да презентира оценките си, отчитайки авторитета на ръководителите и същевременно да съчетава авторитета на знанието с авторитета на поведението; - Способност за работа в екип и корпоративно действията му да са в непосредствена връзка или взаимодействие с всички звена на фирмата. Той ползва и предава информация от и във всички звена и от него се изискват умения да прилага подходящи стратегии за разрешаване на конфликтни ситуации. - Способност да се ангажира с фирмената култура и да се идентифицира с ценностната система на фирмата.
<p>2. Някои функционални задължения на контролера</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Поддържане отчетността на всички активи, пасиви и трансакции; - Следене на регулярния одит на горепосочените елементи; - Инициране на мерки и процедури (чрез взаимодействие с други служители и ръководители) за постигане на икономии и по-добра ефективност; - Подготвя и одобрява всички финансови доклади и помощни отчети; - Консултиране и координиране при съставянето на бюджетния пакет на предприятието; - Изготвя специални доклади и изследвания.

Заклучение

Контролингът като нова система за управление и контрол все повече намира място за приложение предимно в организациите от реалния сектор. Концепцията за контролинг-системата е базирана на функциите планиране, контрол, анализ и информационно осигуряване. Тя е ориентирана преди всичко към поддържане и координиране на процесите във фирмата при реализацията на управленските решения. Оптимизацията в работата на ръководителите намира израз в три ключови направления – регистриране на отклонения от плана, анализ на тези отклонения и осигуряване на инструментариум за преодоляване на отклоненията. Контролинговият процес като обособена и специфична човешка дейност се изпълнява от контролерите в предприятието. Като всяка друга позиция в предприятието, така и позицията на контролера изисква определен набор от компетентности. Притежаването им е предпоставка за ефективно изпълнение на функционалните им задължения.

Литература

1. Гиляровская Л., В. Белкин., Контролинг как база обоснования и принятия управленческих решений.- Управление собственностью, №2, 2002.
2. Лаута Ю.С., Б. И. Герасимов. Создание системы контроллинга на промышленном предприятии. Тула, ТГТУ, 2005.
3. Хаджиева, В., Дизайн на длъжността контролер“, Сборник доклади (том 1) от МНК „Мениджмънт и инженеринг“, Созопол, 2017.
4. Хаджиева, В., Контролинг концепция, НБУ, С. 2016
5. Хан, Д., Планирование и контроль: концепция контроллинга (пер. с нем.) М. 1997
6. Barth, T., Barth, D., Controlling, 2008.
7. Becker, W., Ulrich, P., (Hrsg.) – Handbuch Controlling, 2016.
8. Biel, A., Controller-Anforderungen, 2012.
9. Gleich, R., (Hrsg.), Controllingprozesse, 2013.
10. Eschenbach, R., Siller, H., Controlling, 2009.
11. Hirsch, B., Weber, J., Gisch, C., Zubler, S., Erfort, M., Controlling, 2012.
12. Klein, A., (Hrsg.) - Soft Skills, 2013.
13. Küpper, H., Friedl, G., Hofmann, C., Hofmann, Y., Pedell, B., Controlling, 2013.
14. Preißler, P., Controlling, 2014.
15. Seufert, A., Treitz, R., von Daacke, M., Information als strategische Ressource, in: Controller-Magazin, Juli/August, 2017
16. Weber, J., Controller, 2017, Was muss ein Controller alles wissen, wenn er die Digitalisierung steuern will?, in: Controller Magazin, Ausgabe 6, November/Dezember 2017.
17. <https://www.icvcontrolling.com/index.php?eID=dumpFile&t=f&f=6003&token=f15299e2c3b25844a06bf22110080f0d7b460092&d=download>, (19.10.2019)
18. <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/beruf-und-buero/buero-special/berufsfelder-unter-der-lupe-controller-karriere-als-erbsenzaehler/8410062-all.html>, (19.10.2019)
19. https://www.icv-controlling.com/fileadmin/Veranstaltungen/VA_Dateien/WZ_Forum/Themenbeilage_Controlling_4.0_WZ_2017_03_17_1_.pdf
20. <https://www.beck-shop.de/pook-tebbe-berichtswesen-controlling/product/679380>