



ПОГЛЕДИ

ICV International Controller Association
(Меѓународно здружение на контролери) и
IGC International Group of Controlling
(Меѓународна група за контролинг)

Суштина на контролингот – Согледувања на ICV и IGC

Мотив за изготвување на овај документ

Контролингот е еден од клучните фактори за успех на една компанија во земјите од германско говорно подрачје. Меѓутоа, честопати постојат нејасноти околу тоа што навистина е суштината на контролингот. Токму заради тоа целта на овој документ да ни даде современ поглед на поимот контролинг и улогата на контролерот. Имено, во исто време се дефинира и ставот на ICV International Controller Association (Меѓународното здружение на контролери) и IGC International Group of Controlling (Меѓународната групација за контролинг).

Појдовна точка за нашето разбирање на контролингот е онаа која ја разви Albrecht Deyhle. Тој став го карактеризираат три особини: целно-ориентирана контрола, контролери и менаџери кои делуваат како тим и интеракција помеѓу аналитика и квалитативни фактори. Откако се прв пат формулирани идеите на Albrecht Deyhle, практичната примена на контролингот почнува да се шири. Истовремено се доживеа промени и понатамошен развој. Особено тоа што дојде до нови поместувања на погледот на неговиот делокруг (стратегија, ризик, одржливост), идни предвидувања (на пр. предвремено предупредување) и улогата на контролерот (проактивен, заедничка одговорност). Покрај тоа, а сигурно во големите компании, контролерите како група („заедница на контролери“) денес имаат суштинска и важна улога.

Со оглед на тоа во овој документ се обработуваат основните идеи на Albrecht Deyhle, имајќи ги во предвид споменатите движења и научни расправи во оваа област добиваме краток и современ поглед на концептот на контролингот.

КОНТРОЛИНГ

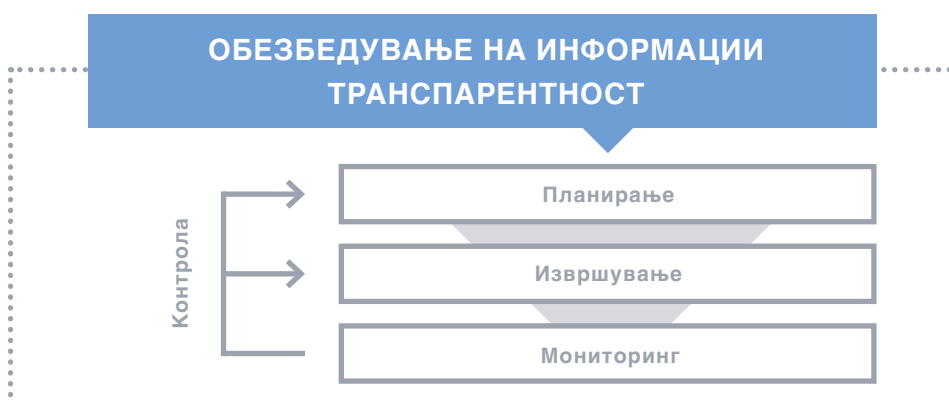
Контролингот е управувачка активност. Тоа значи дека се поставуваат цели и примена на сите одлуки за остварување на истите. Според тоа од централно значење се примената на планирањето и калкулациите како и мониторинг и контрола. Тоа се однесува на секоја поединечна одлука како и за управување со компанијата во целост.

Во овој случај, важно е да ги осигураме процесите на обезбедување на информации, планирање и контрола да бидат тесно поврзани:

- (1) Процесот на одлучување кој се спроведува во склоп на планирањето и развојот на стратегија ги дефинира целите и средства со кои можат тие да се остварат. Покрај тоа, занимавањето со иднината поврзано за овој процес ни носи подобра способност да можеме успешно да се носиме со ситуации кога работите нема да испаднат онака како сме очекувале односно планирале.

- (2) Контролата подразбира пратење дали целите ќе бидат остварени и ако не се, утврдување зошто е тоа така. Забелешките добиени од мониторинг процесот, потребно е да се применат, за што побрзо се интервенира и потоа да се подобри реализацијата и планирањето.
- (3) Планот и контрола заеднички ја одредуваат границата на поединецот во компанијата, а истовремено тоа ни овозможува слободно одлучување на менаџерот и децентрализирана иницијатива.
- (4) Заради сложеноста на процесот на управувачката контрола, важно е идејата за контролинг се насади во главите на запослените („да се убедат вработените да се придружат“)

Слика 1: Контрола на процесот на менаџмент



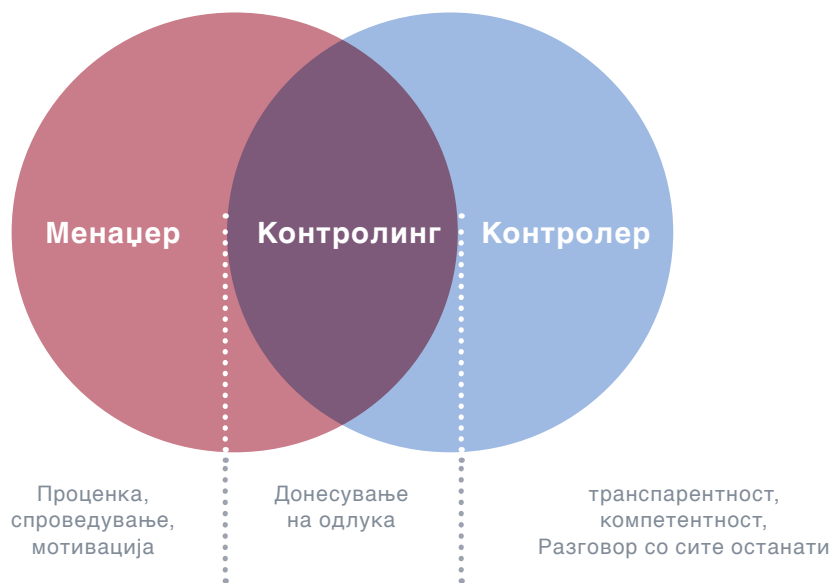
Контролингот треба да се применува секаде каде што постојат цели кои треба да бидат остварени. Заради тоа контролингот не е битен само за профитно-ориентирани компании туку и за непрофитни државни организации. Се разликуваат само по основниот тип на цели, и како последица на тоа го дефинираат учинокот („и тоа што го сметаме за добар учинок“).

Размислувањето во смисла однос помеѓу средства и цели подразбирра долгорочен и холистички пристап поглед кон одржливост на остварување на цели. Според тоа, голема важност се придава не само на финансиските туку и на нефинансиските цели и истовремено на сите блиски актери на коорпоративното управување, сразмерно на нивната улога во обезбедување на долгорочен учинок. Размислувањето на однос помеѓу средства и цели и поставувањето на сите одлуки врз основа на последиците по учинок ја креираат сржта на рационален менаџмент и преставуваат суштински и важни активности за секој поединечен менаџер. Према тоа контролингот не е активност која е ограничена само на контролери ни на било која друга функција за подршка на менаџментот.

Контролингот не може да постои без менаџментот. Имајќи во предвид дека контролингот е многу битен и сложен, има смисла да на менаџерите им се даде помош при извршување на таа задача. Таа подршка воглаавно ја добиваат од Контролерите. Значи интеракцијата помеѓу контролерот и менаџерот е тоа што го

прави контролингот, како што прикажува Albrecht Deyhle во својот модел на класична соработка. Иако не секогаш се вклопуваат сите менаџери во профит како доминантен и интуитивен предприемач- на донесувачот на одлуки кои ги посочува Albrecht Deyhle, тие сепак може да имаат корист од колегите кои гледаат на нивните конкретни предности и недостатоци.

Слика 2:
Дијаграм според
Albrecht Deyhle



Подршка на менаџментот од страна на контролерот

Контролерите ги подржуваат менаџерите на повеќе начини. Тие ги растеретуваат менаџерите така што превземаат одредени задачи (на пр.организирање на активности на планирање и обезбедување на информации“). Тие ги дополнуваат менаџерите така што делуваат како економска совест. Тие ги спречуваат менаџерите да не носат неефикасни одлуки кои се последица на интересите на одделенијата или пак на личните интереси. Во текот на извршување на разни задачи контролерите претпочитаат да ја осигураат рационалноста на корпоративното управување.Контролерите ги подржуваат менаџерите индивидуално „Универзалните“ услуги не одговараат на потребите на менаџерот. Секој менаџер има поинаква управувачка способност, потреби и искуство. Контролерите треба да се прилагодат на индивидуалноста на менаџерот на начин кој одговара на потребите.

Контролерите ги подржуваат менаџерите на сеопфатен начин. Во принцип, нивното поле на делување опфаќа цел спектар на надлежности на менаџерот. Сите менаџерски активности имаат економско влијание. Не би имало смисла да се исклучат некои активности или да се уклучат „слепи зони“. Према тоа работата на контролерот не се само бројки туку нешто повеќе. На дневниот ред на контролерите се и стратегијата, организацијата како и системот на мотивација и

стимулација. Така да широкиот спектар за поддршка на менаџментот е тоа што ја сочинува работата на контролерот, а тој спектар на надлежности од година во година е се поголем. Краен резултат е имиџот на контролерот како сеопфатен партнер на менаџментот „партнер на менаџментот“ односно „партнер на работењето“.

Слика 3: Контролерот како поддршка на менаџментот - Weber/Schäffer



Соработката помеѓу менаџментот и контролерот во оваа врста на работење би требало да биде на рамноправна основа. Секако менаџментот го одредуваат правецот за остварување на цели на компанијата, но контролерите сносат заедничка одговорност. Затоа контролерите не треба пасивно да чекаат на инструкции од менаџментот туку да делуваат проактивно, комплементарно како партнери на менаџментот. Тоа се однесува и за рутинските работи како и за фундаменталните поместувања на пример: воспоставување ориентација према економската вредност и одржливост во корпоративното управување. Главниот аспект во улогата на работен партнер е тоа да детектира и да ги промовира тие теми. Многу е битно тоа да контролерите постигнат рамнотежа од една страна, личното учество во процесот на управување и давањето на лични идеи, а од друга страна своите рестриктивни функции како чувар на интересите на компанијата и критичкиот спаринг партнер („учество наспроти независност“). Контролерите мораат да бидат во состојба да ги извршуваат и двете функции.

Главни области за поддршка на менаџментот

Работата на контролерот се фокусира на разни теми од кои поголем број се наброени во изјавата за мисијата на контролерот и моделот на процесот на контролингот на Меѓународната групација за контролинг (IGC). Контролерите обезбедуваат економска транспарентност („Контролерите обезбедуваат транспарентност на резултатите од работењето, финансирање процеси и стратегија и така допринесуваат за поголема економска ефективност“). За тоа да го остварат тие мора да обезбедат не само бројчани податоци и мерки туку и да

прикладен начин им ги соопштат на другите. Не е доволно да се обезбеди менаџментот со информации. Контролерите сепак треба да се осигураат за да тие информации правилно се разберат и користат. Контролерите се чувари на бројчани податоци во работењето („еден извор на вистина“), а одговорни се и за нивно дефинирање и обезбедување нивен квалитет.

Контролерите даваат значаен придонес на рационално и корпоративно управување („Контролерите го моделираат и осмислуваат контролинг процесот за дефинирање на задачите, планирањето и управувачката контрола така да секој носител на одлучување може да делува во согласност со договорените задачи“). Во тековниот процес на планирање на контролерите им се даваат две задачи: управување со процесот на планирање (од дефинирање на процесот до документирање на резултати) допринесување во содржината (од изработка на планот до критички дискусии и ревизии на планот).

Контролерите се соочуваат со предизвик за координирање различни мали единици кои учествуваат во процесот и нивните менаџери од една страна и различитите нивоа на планирање на друга страна. Од стратешко планирање, преку среднорочно планирање и капитално буџетирање, па се до годишниот план за буџетирање („Контролерите ги координираат секундарните цели и плановите поврзани со нив на сеопфатен начин“). На контролерите им се доделуваат разни задачи во склоп на нивните функции на мониторинг. Тие се движат од соопштување на варијанти до обезбедување за превземање на корективни мерки.

Контролерите се одговорни за обликот и интеракцијата на сите системи на менаџмент контролата како и за унапредување на тие системи („Контролерите го развиваат и одржуваат ситемот на контролинг“ - „Контролерите организираат систем на известување кој е ориентиран према иднината и ја опфаќа компанијата во целост“). Тоа е сложена аналитички и предизвикувачки, управувачка задача, а менаџментот честопати нема време, интерес и стручност да го направи („контролер како специјалист за методи и системи“).

Покрај контролерското рутинско прибирање на задачи, произлегуваат повеќе активности „од случај до случај“ кои можат да се окарактеризираат како индивидуално консултирање поврзано за некоја одлука или проект. Овие активности се занимаваат со различни менаџерски теми, од анализа на пазарот до поддршка за имплементација на нови работно процеси. И во овој случај контролерите се одговорни за обезбедување на економска транспарентност како и за можноста да се стигне до рационални одлуки кои ги поддржуваат целите на компанијата. Кај сите споменати области на поддршка на менаџментот особено е важно да се делува на начинот ориентиран према иднината. Прашањата за минатото не се од голема помош.

Клучната работа е да знаеме што ќе се случи во иднина, не само во смисол на планирање туку и во смисол на мониторинг. Освен тоа се додека иднината е исклучително неизвесна и променлива, контролер во улогата на партнер во работењето треба да го работи следното:

- (1) Системот на контролинг зајакнува и фокусира на променливост: особено важни се водечките индикатори, предвидувањата, а посебно континуираните предвидувања, информациона системи за пратење на ризик, како и планирање на сценарио и стохастичка анализа.
- (2) Да одржува економичност а со тоа и флексибилност на контролингот: со тоа треба да се ограничи деталноста на планирањето и буџетирање, а главните мерки треба да бидат поврзани со стратегијата.
- (3) Да ја унапредува флексибилноста на фиксните трошоци како и работните модели на кои се засноваат.

Поставени задачи на контролерите

За да контролерите обезбедат сеопфатна поддршка на менаџерите, потребен им е широк спектар на вештини кои може да ги сврстиме во шест основни способности. Тие веќе ја содржат основата на „класичниот дијаграм на Albrecht Deyhle а за потребите на работењето стануваат уште поважни за контролерот како партнер во работењето:

- (1) Контролерите е потребно да имаат аналитичка способност. Таквите вештини се потребни за претварање на идеите во бројки како и за разбирање на сложените планови и анализа на варијанти. Аналитиката е особено важна кога комуницираме со интуитивен менаџер („чувство“).
- (2) Контролерите треба да имаат добро познавање на целиот спектар на менаџмент системот за мерење и контрола. Тоа се однесува за секој поединечен систем, а особено за начинот на кој тие меѓусебно комуницираат („системи за менаџмент и контрола како пакет“).
- (3) Контролерите треба да бидат способни да комуницираат на начин кој е потребен. Не е важно што се говори, туку како се говори. Контролерите кои не можат да ја пренесат нивната порака, ќе доживеат неуспех.
- (4) Контролерите треба да се прилагодат на индивидуалните карактеристики на менаџерот. Тоа се однесува на нивните професионални вештини и капацитет како и за нивниот став. Заради тоа за контролерите не се доволни само аналитички способности. Подеднакво внимание треба да се посвети на „логиката“ и „психо-логиката“.
- (5) Да би можеле контролерите им помогнат на менаџерите на рамноправна основа, треба да имаат задоволително ниво на познавање на работењето. За да ги знаат постоечките-управувачки функции, контролерите треба да ја разберат природата на работење на менаџерот. Во спротивно, бројчаните податоци набрзо ќе постанат безсмислени и „анемични“.

(6) Контролерите треба да бидат цврсти. Наспрема својата улога на партнер, контролерите треба да бидат непоткупливи и неутрални према секој менаџер како и да покажат дека „имаат кичма“ во случај на расправија. Освен тоа треба да развиваат и одржуваат етика на „арбитар“ кога координираат разни менаџери.

Слика 4:
Главни компетенции
на контролерите



Интеракција на контролерот

Контролерите неможат сами да ги извршуваат своите задачи. Тие соработуваат со останатите функции за поддршка на менаџментот (на.пр. сметководство), а во многу случаи и со други контролери. Во случај на други вршители на услуги за менаџмент неопходно е да постои тесна соработка. Конкуреннтното однесување е штетно за сите страни. Контролерите можат да бидат успешни само ако соработуваат.

Ако една компанија има повеќе контролери, потребни е на соодветен начин да го организираме одделението за контролинг. Тој процес почнува од изјавата за мисијата и се движи од воспоставување заедница на контролери се до утврдување на процедурални односи и мерки на надлежности во Одделението за контролинг.