

CZU: 658:005

ABORDĂRI CONCEPTUALE ALE CONTROLLING-ULUI CA FUNCȚIE A MANAGEMENTULUI

Iulia CAPRIAN

Universitatea de Stat din Moldova

Studiul realizat în problematica conceptuală a controlling-ului ne-a permis să identificăm particularitățile acestuia ca instrument util al managerilor financiari. Pentru cercetare au fost aplicate metodele: monografică, comparația, sinteza.

Cuvinte-cheie: *controlling, controller, management coordonat, eficiență, planificare financiară, optimizare, strategie, control departamentar, conducere, sistem de management, strategie de conducere, guvernanta corporativă.*

CONCEPTUAL APPROACHES OF CONTROLLING AS FUNCTION OF MANAGEMENT

The study conducted in the conceptual issue of controlling gave the author the possibility to identify its specific characteristics as a useful instrument of financial managers. The following research methods have been used for the investigation: monographic method, comparison, synthesis.

Keywords: *ontrolling, controller, management co-ordinated, efficiency, financial planning, optimization, strategy, control departamentar, leadership, management system, strategy management, corporate governance.*

Introducere

În cadrul proceselor economice moderne, procesul de conducere a companiilor necesită soluții complexe de rezolvare a problemelor numeroase privind noile abordări ale conducerii. De aceea, este necesar un instrument care să permită:

- detectarea la momentul potrivit a situațiilor neplăcute la întreprindere;
- aprecierea și stabilirea corectă a scopurilor în fața conducerii entității;
- stabilirea cauzelor care au dus la situații nefavorabile;
- furnizarea suportului informațional pentru business-procesele entității;
- prognozarea schimbărilor la întreprindere sub influența unor sau altor pârghii sau a factorilor interni sau externi.

Pentru rezolvarea acestor sarcini, în condițiile moderne de funcționare a companiilor se propune un instrument eficient – controlling-ul.

Apariția controlling-ului

Noțiunea de controlling provine de la engetescul „to control”, care în sens economic înseamnă „a controla”, „a urmări”. Însăși noțiunea a apărut în SUA, mai târziu, în anii '70, s-a extins în Europa de Vest și doar la începutul anilor '90 controlling-ul a început a fi utilizat în business-practica țărilor post-sovietice.

Cauzele apariției controlling-ului în companiile contemporane sunt considerate:

- creșterea instabilității mediului extern;
- înlocuirea accentului controlării trecutului cu analiza viitorului;
- reacțiile la schimbările mediului extern;
- creșterea flexibilității întreprinderilor;
- necesitatea urmăririi permanente a schimbărilor ce au loc în cadrul mediului extern și intern al companiilor [1, p.209].

Scopul controlling-ului – organizarea procesului de conducere a companiei în așa mod, încât să fie îndeplinite toate scopurile pe care și le propune conducerea întreprinderii. În același timp, scopul principal al companiei rămâne a fi menținerea stabilității financiare și dezvoltarea de succes a afacerii. Astfel, putem concludiona că scopul controlling-ului este derivatul scopului însuși al companiei.

Practica arată că aplicarea sistemului de controlling este una dintre cele mai avansate metode de îmbunătățire a indicatorilor activității financiare a companiei. Acesta oferă conducerii entității posibilitatea de a lua decizii operative și strategice.

Direcțiile și sarcinile controlling-ului

Vorbind despre complexitatea și integritatea controlling-ului, acesta asigură o viziune completă asupra activității companiei în trecut, în prezent și în viitor, o abordare sistemică privind elucidarea și rezolvarea problemelor cu care se confruntă managementul corporativ. Activitatea de controlling financiar transferă managementul corporativ la un nivel calitativ mai înalt, coordonând și ghidând activitatea diferitelor secții și departamente la obținerea scopurilor operative și strategice.

Ambele direcții analizate se deosebesc prin acoperirea orizontului de timp. Deci, controlling-ul operativ realizează funcțiile sale într-un timp scurt – până la un an. Controlling-ul strategic în managementul modern nu este legat de limite de timp, cu toate că cel mai des este vorba de perioade pe termen mediu și lung.

Controlling-ul strategic coordonează funcțiile planificării strategice, verificarea sistemului de furnizare a informației strategice. Scopul de bază al planificării strategice este de a asigura menținerea funcționalității favorabile a companiei. Pentru aceasta este necesar de a formula și implementa strategii necesare de construire și salvare a profitabilității potențiale. Dacă întreprinderea poate asigura o rezolvare mai efektivă a dificultăților existente, dinamice sau noilor probleme ale concurenților, atunci aceasta înseamnă capacitatea ei de a genera noi potențiale de succes.

Scopul controlling-ului strategic se consideră a fi conducerea și susținerea planului strategic privind menținerea existenței acestuia. Conducerea conține verificarea formulării adecvate a strategiei, a realizării acesteia.

În cadrul formulării conceptului de controlling strategic este necesar de a rezolva următoarele sarcini:

- formularea mărimilor controlate pentru măsurarea și aprecierea potențialului succes;
- stabilirea mărimilor normative utilizate drept bază pentru comparație;
- determinarea valorilor reale ale mărimilor controlate;
- reverificarea prin comparare a valorilor reale ale mărimilor controlate cu mărimile normative stabilite, care caracterizează potențialul succes la etapa actuală a întreprinderii;
- fixarea devierilor și analiza cauzelor care au dus la aceste devieri;
- identificarea acțiunilor corective necesare pentru a controla abaterile de la cursul strategic.

Mărimile controlate pot fi scopuri, strategii, succes potențial, factorii succesului, părțile forte și slabe ale companiei, șanse și riscuri, scenari, propuneri și rezultate. Controlling-ul operativ coordonează procesele planificării operative, controlului, evidenței și raportării la întreprindere cu suportul sistemelor informatice moderne. Scopul de bază al controlling-ului operativ este asigurarea suportului metodologic, informațional și instrumental al managerilor companiei pentru atingerea nivelului planificat de profit, rentabilitate și lichiditate pe termen scurt. Spre deosebire de controlling-ul strategic, controlling-ul operativ este orientat spre rezultate pe termen scurt, de aceea instrumentarul controlling-ului operativ se deosebește principial de metodele și instrumentele controlling-ului strategic [1, p.211].

Diferența de bază dintre controlling-ul strategic și cel operativ constă în faptul că primul este orientat spre tendințele viitorului, iar al doilea, dimpotrivă, „se uită” în prezent. Deci, controlling-ul strategic se orientează spre potențial, iar cel operativ – spre rezultatul concret. Controlul cerințelor preliminare, al succesului și al rezultatului are însemnătate diferită pentru ambele direcții ale controlling-ului: obiectele planificării și controlului în cel operativ coincid, iar în cel strategic acestea sunt diferite; în sfera operativă domină controlul dintr-o parte (cel mai des din partea departamentului de controlling), iar în sfera strategică – autocontrolul.

În practică, controlling-ul strategic și cel operativ interacționează destul de strâns în procesul realizării funcțiilor managementului corporativ. Serviciul de control acționează în calitate de coordonator între conducere și departamentele de elaborare a planurilor strategice și operative, de asemenea exercită controlul îndeplinirii lor. Conducerea globală, realizată de controlling-ul strategic, se completează cu conducerea mai „fină” în limitele controlling-ului operativ.

Controlling-ul dispozitiv (situațional), după părerea lui N.Cherner, reprezintă regularea îndeplinirii planurilor operative și strategice. Scopul lui rezidă în argumentarea cauzelor abaterilor și, împreună cu managementul companiei, în elaborarea acțiunilor corective. Însă, analiza abaterilor depistate nu poate fi totală. Se analizează, de obicei, abaterile relevante, cauzate atât de factorii interni, cât și de cei externi, care pun la îndoială atingerea scopurilor strategice și operative ale entității. Aceasta și este deosebirea dintre controlling-ul situațional și cel strategic și operativ.

Funcțiile, metodele și direcțiile controlling-ului

Funcționarea sistemului de control se compune din mai multe tipuri de controlling legate între ele. În opinia specialiștilor germani de la compania Groening & Partner, asemenea tipuri sunt: controlling-ul operativ, controlling-ul comenzilor, controlling-ul asortimentului de produse, controlling-ul riscurilor, controlling-ul resurselor, controlling-ul funcțional, controlling-ul financiar, controlling-ul personalului.

Funcțiile controlling-ului se deduc din scopul său. Cele universale pentru aproape toate tipurile sunt: informarea, planificarea, controlul, conducerea, coordonarea, adaptarea și prognozarea [1, p.211].

La funcțiile controlling-ului se referă:

- 1) coordonarea planificării strategice cu cea operațională;
- 2) acordarea activităților planurilor parțiale cu cele globale;
- 3) coordonarea activității companiei în sfera marketingului, producerii și dezvoltării;
- 4) combinarea bugetării cu planificarea lansării producției noi;
- 5) planificarea și controlul cheltuielilor administrative;
- 6) combinarea planificării și controlului cu scopul de a menține utilizarea eficientă a informației.

Ca urmare, multitudinea și diversitatea metodelor controlling-ului îl cataloghează drept un instrument eficient de planificare, control și analiză a abaterilor financiare, în sistemul conducerii financiare operative și strategice. Introducerea controlling-ului financiar în cadrul entității ajută la preîntâmpinarea aparițiilor situațiilor de criză, la identificarea motivelor problemelor financiare și la soluționarea lor eficientă și, de asemenea, la realizarea strategiilor financiare ale companiei și atingerea scopurilor strategice [1, p.212].

Modele universale de formare a sistemului de controlling financiar la companii nu există. Aceasta depinde de specificul fiecărei companii, pentru că fiecare companie are o strategie unică de dezvoltare, apreciere a problemelor conducerii, interacțiune cu concurenții ș.a. Cu atât mai mult, cel mai des specificul tehnologic și statutul companiei pe piață determină specificul managementului. Având în vedere aceste și multe alte condiții, se determină sfera controlling-ului financiar pentru fiecare caz concret.

Spre exemplu, în cadrul grupului Pedersen & Partners controlling-ul se realizează urmând mai multe scopuri sau direcții, care ajută la o bună funcționare a companiei din punct de vedere financiar, servind ca bază pentru raportarea financiară. Aceste direcții sunt reprezentate în figura de mai jos.



Fig.1. Direcțiile activităților în procesul controlling-ului.

Sursa: Материалы международной научно-практической конференции „Экономика и управление в XXI веке: теория, методология, практика” г. Москва, 30 ноября 2012 года.

Analizând Figura 1 este necesar a menționa că aspectele *bugetare, planificarea operativă, planificarea strategică, controlul analitic al costurilor, planificarea fiscală, planificarea investițiilor și finanțării, activitățile de coordonate, furnizarea de informații* sunt practicate cu succes în cadrul întreprinderii, însă sunt și câteva direcții care necesită atenția și implicarea controlorilor financiari, și anume:

✓ activitatea de asigurare – aceasta nu este parte a lucrului controlorilor financiari, în primul rând din cauza că compania închiriază majoritatea oficiilor și nu deține secții de producție sau mijloace de transport, deci activitatea de zi cu zi nu prezintă pericol atât pentru angajați, cât și pentru tehnica de lucru, fiindcă nu sunt supuse anumitor condiții ce ar face posibile accidentele de serviciu sau din cauza calamităților naturale;

✓ controlul departamentelor – este evident un punct slab în activitatea controlorilor financiari: lipsa pârghiilor de control al departamentelor, acesta fiind înfăptuit nemijlocit de managerii propriu-ziși ai acestora. Astfel, anumite costuri excepționale sau, eventual, anumite concedieri/angajări ar perturba planul bugetar și ar afecta nu doar prognozarile, dar și situația actuală din punct de vedere financiar, pentru că schimbările vor fi raportate cu întârziere;

✓ conlucrarea cu organele fiscale – acest lucru nu este realizat centralizat în cadrul companiei, pentru că fiecare entitate este înregistrată ca companie cu capital străin în țara respectivă și se supune legislației în vigoare, ceea ce face absolut necesară contractarea firmelor locale care prestează servicii de contabilitate. Evident, în cazul necesității conlucrării cu organele fiscale, lipsa implicării directe afectează rapiditatea rezolvării anumitor confuzii, având în vedere legislația locală și raportarea rezultatelor și taxelor la nivel local;

✓ controlul planului de producție – această direcție se încearcă a fi realizată prin intermediul raportului de prognozare a veniturilor, care este actualizat în conformitate cu schimbările fazelor de realizare a proiectelor și arată sumele ce urmează a fi emise; este imposibil de controlat în general planul de prestare a serviciilor. Aceasta depinde în egală măsură atât de companie, cât și de client, iată de ce maxim posibil ce se face în acest sens este monitorizarea planului de vânzare a serviciilor companiei și adaptarea cifrelor în conformitate cu ceea ce decurge în regim normal, fără o anumită implicare.

Totuși, în cadrul companiei sunt întâlnite două direcții care nu au fost introduse în schema de mai sus de către autorii acesteia, și anume:

✓ asigurarea îndeplinirii politicii interne referitor la provizioane – politica internă de provizion presupune formarea automată a acestora la scadența a 75 de zile de la data emisiei invoice-ului. Misiunea controlorilor financiari este de a elimina provizionul odată ce este înregistrată plata și de a reflecta în mod corespunzător corecțiile la următoarea perioadă de raportare;

✓ asigurarea realizării planului de colectare a fondurilor – această funcție este realizată în moment ce sumele încasate sunt departe de planul stabilit la începutul anului. Misiunea controlorilor financiari este de a contacta companiile datornice, în scopul de a stabili cauzele neachitării la timp a facturilor și, eventual, de a înlătura aceste cauze/probleme.

Astfel, aspectele generale prezentate în Figura 1 sunt realizate la nivel înalt, iar lipsa *controlului planului de producție, conlucrarea cu organele fiscale, controlul departamentelor, activitatea de asigurare* nu afectează în niciun fel activitatea companiei, profitabilitatea ei și sănătatea financiară.

În schimb, putem propune următoarele idei de optimizare a procesului:

1. Politica de provizion ar trebui revizuită, pentru că clienții mari, care utilizează platforme online de invoicing, au termene de plată peste 75 de zile – mai exact, cel mai des întâlnit termen este de 90 de zile. Aceste termene au exclusiv companiile mari, deci probabilitatea de a încasa banii este destul de mare și nu are rost formarea provizioanelor. Propunerea este nu de a înlătura limita de 75 de zile, ci de a crea posibilitatea ajustării acesteia în cazul unui număr limitat de clienți.

2. În cazul colectării, în cazul clienților care nu doresc să plătească (fără un motiv întemeiat) și se eschivează invocând schimbări nesemnificative în facturi sau schimbarea entității de facturare, este absolut necesară contactarea firmelor de colectare a datoriilor. Acest fapt nu doar va economisi timpul controlorilor financiari, dar va asigura cu o probabilitate mai înaltă încasarea acestor fonduri.

Cauzele ce pun în dificultate îndeplinirea controlling-ului la nivel de companii componente ale grupului, în special în țările din zone mai puțin dezvoltate din punct de vedere economic, sunt:

1) lipsa informației necesare despre introducerea procesului de controlling și nivelul scăzut al operativității acesteia;

- 2) dezvoltarea insuficientă a sistemelor informatice complexe, care vor răspunde cererilor unor organizații din anumite domenii (cum sunt în cazul de față serviciile de consultanță și recrutare a personalului), ceea ce necesită achiziționarea acestor programe din țările mai dezvoltate, aceasta implicând și anumite costuri suplimentare;
- 3) instabilitatea politicii economice în cadrul companiilor, lipsa direcționării acesteia pentru un anumit scop;
- 4) lipsa cooperării din cadrul departamentelor și lipsa transparenței;
- 5) ignorarea și subestimarea problemelor mediului extern;
- 6) costuri ridicate pentru introducerea sistemului de controlling (instruirea specialiștilor, achiziționarea sistemelor informatice, restructurarea departamentelor deja formate și formarea unui nou departament);
- 7) lipsa unui cadru normativ și de reglementare a sistemului de controlling financiar;
- 8) lipsa specialiștilor calificați în acest domeniu, care să dețină cunoștințele și abilitățile necesare.

Concluzii

În ultimii ani controlling-ul devine o parte integrantă a sistemului de management corporativ al întreprinderii anticriză, fiind legat de punerea în aplicare a funcției financiare și economice pentru luarea deciziilor operaționale și strategice de conducere. Prin introducerea instrumentelor de controlling în practicile afacerilor moderne, multe companii caută să formeze o gestionare eficientă a tuturor domeniilor sistemului lor prin consolidarea nu doar a poziției proprii, dar și a industriei în ansamblu.

Referințe:

1. СИВОЛАПЕНКО, Н. Контроллинг как инструмент стратегического управления предприятием. В: *Conferința națională cu participare internațională „Strategii și Politici de Management în Economia Contemporană”* (ediția a III-a), 28-29 martie 2014, p.208-212
2. ВОРОНЦОВ, Д.А. Организация мониторинга исполнения бюджета в группе компаний. В: *Управленческий Учет и Финансы*, 2009, №3, с.210-218.

Date despre autor:

Iulia CAPRIAN, doctor, conferențiar universitar, Facultatea de Științe Economice, Universitatea de Stat din Moldova.

Prezentat la 28.06.2018