



# Interdependența dintre departamentul de Controlling și Management – Premisă pentru atingerea obiectivelor organizaționale

Prof. univ. dr. Ovidiu Constantin BUNGET,  
Universitatea de Vest din Timișoara, Facultatea de  
Economie și Administrare a Afacerilor,  
e-mail: ovidiu.bunget@e-uvt.ro

Drd. Anca Ioana BRÎNDUȘE,  
Universitatea de Vest din Timișoara, Facultatea de  
Economie și Administrare a Afacerilor,  
e-mail: anca.brinduse93@e-uvt.ro

## Rezumat

Acest articol își propune să reliefeze puternica legătură dintre activitățile managerilor și cele ale controllerilor, precum și câteva dintre beneficiile acestora.

Complexitatea operațiunilor desfășurate în cadrul unei companii, precum și dinamismul mediului economic au condus la dezvoltarea departamentului de controlling în cadrul organizațiilor. Datorită acestor transformări prin care a trecut profesia de controller, s-a considerat necesară o analiză atentă a literaturii de specialitate care abordează această temă. De asemenea, informațiile furnizate de literatura de specialitate vor fi corelate cu cele regăsite în practicile companiilor în cadrul cărora s-a dezvoltat tot mai mult profesia de controller, în vederea asigurării relevanței studiului.

**Cuvinte-cheie:** controlling, manager, obiective organizaționale

**Clasificare JEL:** M10, M41

Vă rugăm să citați acest articol astfel:

### Vă rugăm să citați acest articol astfel:

Bunget, O. C., Brîndușe, A. I. (2019), Connection Between Controlling Department and Management – Premise for Achieving Organizational Objectives, *Audit Financiar*, vol. XVII, no. 4(156)/2019, pp. 680-688, DOI: 10.20869/AUDITF/2019/156/027

### Link permanent pentru acest document:

<http://dx.doi.org/10.20869/AUDITF/2019/156/027>  
Data primirii articolului: 3.08.2019  
Data revizuirii: 20.08.2019  
Data acceptării: 25.09.2019

## Introducere

Rolul controller-ului a trecut prin transformări semnificative, pornind de la simple operațiuni contabile, până la transmiterea informațiilor necesare managerilor în luarea deciziilor. Încă din anul 1965 a început să se contureze rolul controllerului, însă acesta nu era bine delimitat, așa cum menționa și Anthony (1965): cei care poartă denumirea de *controller* sunt persoane care întreprind activități puțin mai avansate decât contabilitatea primară și ajung până la a realiza activități specifice managementului executiv. În prezent, principalul obiectiv al unui controller este de a sprijini managementul în vederea atingerii obiectivelor stabilite, prin furnizarea informațiilor relevante în acest sens (Eschenbach & Siller, 2014). Așadar, se poate evidenția deja strânsa legătură dintre manager și controller, care se poate realiza doar prin intermediul unei comunicări eficiente între cele două părți. Așadar, prima întrebare de cercetare este *Cum poate fi definită noțiunea de controller?* După ce se va contura o definiție a acestui concept, urmărind și evoluția în timp pe care a avut-o, se vor exemplifica *responsabilitățile, dar și calitățile pe care trebuie să le îndeplinească un controller.* În final, articolul se va concentra pe modalitatea în care managerii și controlerii colaborează și cum poate această colaborare să contribuie la atingerea obiectivelor organizaționale. Relevanța acestui articol constă în faptul că va clarifica termenul de *controller* și va reuni conceptele teoretice cu cele practice în vederea unei bune aplicări a teoriei în cadrul companiilor care au departamente de controlling.

Prezentul articol are următoarea structură: introducere, în cadrul căreia se definesc obiectivele și relevanța cercetării, urmată de studiul literaturii de specialitate. În continuare, se va defini metodologia de cercetare și se vor prezenta rezultatele obținute, alături de concluzii.

## 1. Metodologia de cercetare

Acest articol urmărește în primul rând explicarea termenului de controller, având ca principală sursă literatura de specialitate. În vederea colectării informațiilor necesare se va utiliza o cercetare teoretică

a articolelor și publicațiilor de specialitate. Pentru a identifica responsabilitățile, dar și competențele unui controller, se va realiza o cercetare atât asupra literaturii de specialitate, dar și asupra cerințelor pe care companiile le au în ceea ce privește acest post.

## 2. Revizuirea literaturii de specialitate

### 2.1. Evoluția conceptului de controlling

Unul dintre principalele motive care a dus la apariția controlului de gestiune, care stă la baza conceptului de controlling, a fost descentralizarea, ca urmare a dezvoltării micilor întreprinderi în corporații de dimensiuni mari, cu locații dispersate din punct de vedere geografic (Pavlovskă & Kuzmina-Merlino, 2013). Conceptul de controlling a pornit de la o abordare contabilă, fiind definit ca un proces prin care managerii trebuie să asigure alocarea eficientă și eficace a resurselor în vederea îndeplinirii obiectivelor organizaționale (Anthony, 1965). Următoarele abordări au continuat să pună accentul pe calculația costurilor și elaborarea bugetelor, chiar dacă s-a înțeles că scopul controllingului era atingerea obiectivelor organizaționale (Kloot, 1997). În următorii ani, controllingul a continuat să își extindă aria de aplicabilitate, prin adoptarea unor noi activități. În prezent, pe lângă exercitarea activităților de elaborare a bugetelor și a previziunilor financiare, acesta a devenit un instrument de planificare și control, care prezintă abaterile dintre rezultatele efective și cele bugetate, însoțite de explicații elocvente (Eschenbach & Siller, 2014).

Având în vedere faptul că responsabilitățile unui controller derivă din contabilitatea managerială, s-a considerat relevantă prezentarea evoluției contabilității de gestiune de-a lungul timpului pentru înțelegerea rațiunilor care au stat la baza formării acestei profesii. Evoluția contabilității de gestiune poate fi împărțită în câteva faze, după cum este prezentată de către Federația Internațională a Contabililor (1988), în **Tabelul nr. 1: determinarea costurilor și controlul financiar, furnizarea informațiilor către management pentru planificare și control, reducerea consumului de resurse utilizate și valoare adăugată prin utilizarea eficientă a resurselor.** Ceea ce trebuie subliniat este faptul că nicio fază nu o exclude pe cealaltă, ci fiecare fază nouă preia elementele fazei precedente, la care adaugă tehnici și concepte noi.

**Tabelul nr. 1. Caracteristicile contabilității de gestiune în cele 4 faze ale evoluției**

	Perioada reprezentativă	Responsabilități	Scop principal
Faza 1: Determinarea costurilor și Controlul Financiar	Înainte de 1950	Activități tehnice și repetitive pentru asigurarea continuității activității	Determinarea costurilor și controlul asupra nivelului acestora
Faza 2: Furnizarea informațiilor către management pentru planificare și control	1950 – 1964	Furnizarea informațiilor relevante pentru a sprijini operațiunile managementului de linie	Furnizarea informațiilor relevante în planificare, control și procesul decizional
Faza 3: Reducerea consumului de resurse utilizate	1965 – 1984	Managementul resurselor (inclusiv a informațiilor) în vederea creșterii profitului prin reducerea resurselor utilizate	Reducerea consumurilor și a pierderilor de resurse prin analiza proceselor de fabricație și utilizarea tehnicilor de management a costurilor
Faza 4: Valoare adăugată prin utilizarea eficientă a resurselor	1985 – prezent	Îmbunătățirea rezultatelor și adăugarea de valoare prin alocarea eficientă și eficace a resurselor	Crearea de valoare prin utilizarea eficientă a resurselor, care să determine valoare pentru clienți, pentru părțile interesate și să creeze inovare

Sursa: International Federation of Accountants, 1998

### Faza 1: Determinarea costurilor și Controlul Financiar

Această fază este cunoscută ca fiind o activitate tehnică și repetitivă, necesară în vederea atingerii obiectivelor organizaționale. Principalul său scop a fost determinarea costului de producție. Deoarece procesele tehnologice erau relativ simple, costurile cu materia primă și materialele puteau fi identificate cu ușurință, fiind în strânsă legătură cu timpul manual de prelucrare. Prin urmare, numărul orelor de muncă era baza de repartizare a costurilor indirecte pe fiecare produs. În ceea ce privește evaluarea stocurilor, s-au dezvoltat metodele FIFO (First In First Out) și LIFO (Last In First Out) (Prakash, 2013).

Bugetarea costurilor și controlul financiar venea în completarea acestor calculații. Însă, managementul folosea prea puțin din aceste informații pentru a lua decizii. Era preocupat în special de capacitatea de producție existentă și de posibila extindere a acesteia, mai mult decât de analiza costurilor de producție (Abdel-Kader & Luther, 2006). Acest lucru se datora lipsei unei concurențe puternice de pe piață în ceea ce privește calitatea sau prețul. De asemenea, procesul de fabricație era foarte bine

cunoscut și înțeles, lipsind inovarea sau modernizarea produselor sau a tehnologiilor.

### Faza 2: Furnizarea informațiilor către management pentru planificare și control

Așa cum se poate deduce din denumirea acestei faze, atenția s-a extins de la calculația costurilor la furnizarea informațiilor către management pentru a-i sprijini în activitățile de planificare și control (Kamal, 2015). A fost nevoie de un efort susținut atât din partea managerilor, cât și din partea controllerilor pentru a se putea adapta noului mod de lucru. În continuare, atenția managementului era îndreptată doar către procesul de producție și administrație internă, fără a avea preocupări strategice sau conectate la mediul înconjurător.

### Faza 3: Reducerea consumului de resurse utilizate

Procesul de producție a început să sufere diverse modificări datorită progresului tehnologic rapid. Acest factor a determinat apariția unei competiții acerbe, care a cauzat numeroase modificări în sectorul industrial (Abdel-Kader & Luther, 2006). Spre exemplu, utilizarea roboților și a tehnologiilor computerizate a dus la o îmbunătățire a calității produselor, dar și la reducerea costurilor. De asemenea, apariția acestor tehnologii au

facilitat accesul managerilor la informații în timp real (Waweru, 2010). Metodele dezvoltate în cadrul contabilității de gestiune din această perioadă au fost JIT (Just in Time) și ABC (Activity Based Costing) (Prakash, 2013).

Principala provocare din această fază a fost confruntarea cu organizațiile competitori la nivel global. Pentru a face față acestei situații, companiile au fost nevoite să utilizeze noi metode de conducere și să țină costurile sub control prin reducerea resurselor utilizate în procesele de producție (Abdel-Kader & Luther, 2006). Acest lucru a fost posibil prin motivarea și implicarea angajaților, deoarece ei au contribuit la crearea și distribuirea informațiilor necesare managementului de la toate nivelele ierarhice. Asigurarea informațiilor necesare a fost indispensabilă în vederea păstrării avantajului competitiv într-un mediu de afaceri care începea să devină tot mai dinamic și supus schimbărilor.

#### **Faza 4: Valoare adăugată prin utilizarea eficientă a resurselor**

Începând cu anii 1990, organizațiile din toată lumea s-au confruntat cu numeroase provocări cauzate de progresul tehnologic rapid, cum ar fi apariția și extinderea paginilor web, care au condus la utilizarea comerțului online (Hopper et. al, 1995). Pentru a face față competiției, controllerii și-au extins aria de responsabilitate de la reducerea resurselor la crearea de valoare pentru părțile interesate prin utilizarea eficientă a resurselor. În acest sens, au fost necesare metode care să identifice factorii care creează valoare pentru clienți, furnizori, angajați, investitori sau acționari, precum și modurile în care se poate inova în organizație (Kamal, 2015). Printre cele mai cunoscute metode utilizate în această perioadă sunt TQM (Total Quality Management) și ABM (Activity-Based Management).

Se poate observa cu ușurință faptul că în timpul evoluției controllingului, utilizarea eficientă a resurselor și crearea de valoare au luat locul furnizării de informații relevante. Acest lucru nu denotă faptul că informația nu mai reprezintă o prioritate în conducerea companiilor, ci doar că abordarea ei este diferită. Pe măsura trecerii timpului, informația este considerată o resursă la rândul ei și trebuie tratată ca atare. Ceea ce trebuie

subliniat este faptul că persoanele din departamentul de controlling încă sunt responsabile de furnizarea informațiilor relevante către management, doar că sarcinile lor cuprind acum mai multe arii de interes. În prezent, controlling-ul a devenit o parte integrată a managementului, care are ca principal obiectiv crearea de valoare pentru părțile interesate.

## **2.2. Delimitări conceptuale privind noțiunea de controller**

Ceea ce a reprezentat o provocare este ambiguitatea termenilor utilizați în acest domeniu. În timp ce în literatura de specialitate acest rol este cunoscut sub conceptul de contabil de gestiune, în mediul de afaceri se utilizează tot mai mult termenul de controller, preluat din limba germană. Din cauza acestei ambiguități, în practică, se întâlnesc diferite denumiri pentru cei care ocupă aceste posturi, spre exemplu: controller, controller financiar, analist financiar, expert în planificare și analiză sau contabil de gestiune (Szychta & Dobroszek, 2017).

Așa cum s-a menționat, termenul de controlling a fost introdus în țările vorbitoare de limbă germană, dar având originile în contabilitatea și controlul de gestiune. În ultimele accepțiuni, acest rol a depășit nivelul operațional, și chiar și pe cel strategic, și a ajuns să constituie o coordonare managerială complexă care integrează controlul de gestiune, sistemele de planificare și control, structura organizațională, precum și sistemul de recompensare existent în companii (Schaffer & Binder, 2008). Eschenbach & Siller (2014) explică faptul că un controller poate fi perceput ca pilot, conștiință economică, medic, copilot etc. Acesta trebuie să aibă înțelegerea asupra proceselor economice, dar și asupra strategiei pentru a putea să vină în sprijinul managerului.

Într-un studiu privind percepția persoanelor din conducerea instituțiilor de învățământ superior asupra termenului de controlling, cele mai multe au fost de acord cu definiția enunțată de Asociația Internațională a Controllerilor (IGC): „Controlling-ul este o activitate specifică managementului. Este un domeniu orientat către atingerea obiectivelor și își îndreaptă toate acțiunile în acest scop. Prin urmare, calculația, planificarea, dar și monitorizarea și controlul ocupă roluri centrale. Aceste activități se referă atât la deciziile managerilor de la diferite

nivele ierarhice, dar și la managementul întregii companii” (ICV&IGC, 2012).

### **2.3. Rolul controllerului în România, precum și conexiunea acestuia cu auditorul financiar**

Așa cum s-a prezentat anterior, un controller îndeplinește roluri multiple și interacționează îndeaproape cu persoanele din conducere. Deoarece în România nu există funcția de controller, în cadrul Clasificării Ocupațiilor din România se prezintă ca „Specialist în planificare, control și raportare a performanței economice” (Ministerul Muncii și Justiției Sociale). Încă din descrierea acestei profesii, se poate distinge faptul că un bun controller trebuie să fie un specialist în domeniul economic – financiar, dar totodată să aibă abilități analitice, de comunicare, de sinteză și de prezentare. Acest rol a apărut în România odată cu dezvoltarea companiilor multinaționale, dar și ca urmare a mediului de afaceri extrem de volatil. Remus Laes, partener în cadrul unei companii de consultanță, susține faptul că „O companie are nevoie de decizii rapide, fundamentate și adaptate, capacitate de reacție și reducerea complexității. Aici intervine rolul controller-ului.” Într-un studiu calitativ realizat de Contrast Management Consulting și Controller Institut România s-a demonstrat că doar 13 din cele 38 de companii participante au implementat un sistem avansat de controlling, în timp ce 40% au un controlling de bază, iar 26% unul minimal. Din aceste date putem să concluzionăm faptul că profesia de controller a depășit faza incipientă în România și că tot mai multe companii aleg să utilizeze instrumentele specifice controlling-ului.

Controller-ul poate fi perceput și ca o interfață între management și celelalte departamente ale companiilor, care transmite informațiile relevante către management și se asigură mai apoi că direcțiile stabilite de conducere sunt urmate de către angajații companiilor. Pentru a putea asigura eficiența și eficacitatea acestor

activități, tot mai multe companii de pe piața românească se axează pe digitalizarea serviciilor oferite de departamentul de controlling. Conform Horvath & Partners (2019), în țările din Europa Centrală și de Est, două treimi din companii își concentrează eforturile în direcția creșterii digitalizării în cadrul departamentelor financiare. „Atunci când departamentul financiar folosește în mod inteligent noile instrumente și metode digitale, se obține un sistem de controlling mai eficient și proactiv” (Kurt Weber, 2019).

Existența unui sistem eficient de controlling oferă auditorului un grad de siguranță ridicat în desfășurarea misiunii de audit. Rolul principal al auditorului financiar este de a oferi o asigurare rezonabilă în ceea ce privește corectitudinea întocmirii situațiilor financiare (IAASB). Această opinie depinde în cea mai mare parte de calitatea informațiilor pe care auditorii le au la dispoziție. Atunci când există un departament de controlling bine organizat, auditorii pot să utilizeze diferite rapoarte și informații suplimentare pentru a se asigura că datele pe care le au din contabilitatea financiară sunt corecte. Pentru un auditor, datele obținute de la controller reprezintă o asigurare suplimentară în ceea ce privește informațiile utilizate în exprimarea opiniei de audit (Georgescu, et al., 2006; Ahid & Augustine, 2012). Prin urmare, în vederea desfășurării corespunzătoare a unei misiuni de audit este nevoie de o strânsă colaborare între auditori și controlleri.

### **2.4. Competențele necesare rolului de controller**

Având în vedere complexitatea activităților realizate de controlleri, este evident faptul că aceștia necesită cunoștințe de specialitate, dar și abilități de comunicare și muncă în echipă. În ceea ce privește competențele necesare pentru a ocupa funcția de controller, Eschenbach & Siller (2014) realizează profilul persoanelor din controlling, prezentat în Tabelul nr. 2.

**Tabelul nr. 2. Profilul persoanelor care activează în domeniul controlling-ului**

Abilități și competențe	Abilități personale: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Etică</li> <li>• Gândire analitică</li> <li>• Atitudine critică</li> <li>• Inițiativă</li> <li>• Precizie</li> <li>• Creativitate</li> <li>• Flexibilitate</li> </ul>
	Competențe de comunicare: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Abilități de comunicare</li> <li>• Spirit de echipă</li> <li>• Capacitate de informare</li> <li>• Câștigarea încrederii</li> </ul>
	Competențe metodice
	Cunoștințe de specialitate
	Cunoștințe specifice

Sursa: Eschenbach & Siller, 2014

În vederea comparării competențelor identificate la nivel teoretic cu cele existente în mediul de afaceri, am evidențiat abilitățile cerute de cele mai mari companii din Europa. Acestea au fost selectate având în vedere nivelul vânzărilor înregistrate în 2018. Prin această analiză comparativă s-a dorit

conturarea profilului de controller, utilizând atât informații teoretice, dar și practice. Astfel, am evidențiat în ce măsură competențele prezentate anterior se regăsesc în cerințele marilor companii. Companiile selectate pentru această analiză sunt prezentate în **Tabelul nr. 3**.

**Tabelul nr. 3. Cele mai mari companii din Europa în ceea ce privește valoarea vânzărilor**

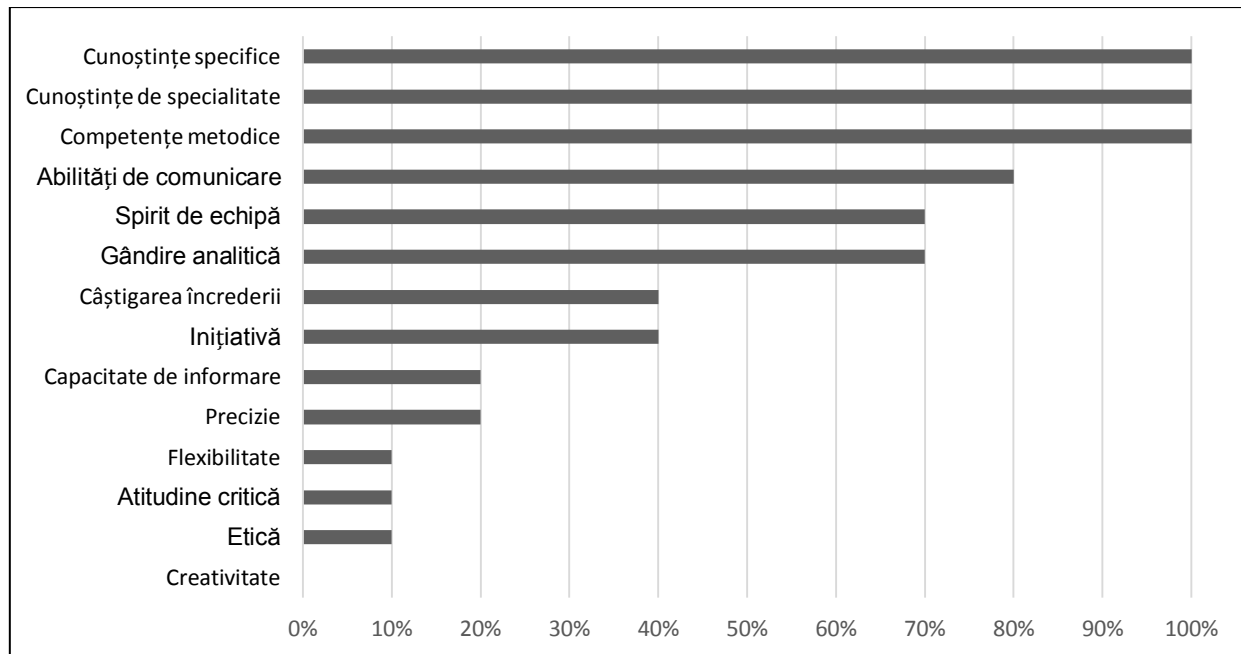
Companie	Valoarea vânzărilor în anul 2018 (USD)
1. Royal Dutch Shell	311.9 mld
2. Volkswagen	260 mld
3. British Petroleum	244.6 mld
4. Glencore	205.5 mld
5. Daimler	185.2 mld
6. AXA	149.5 mld
7. Total	149.1 mld
8. Allianz	123.5 mld
9. BNP Paris	117.4 mld
10. Gazprom	111.9 mld

Sursa: <https://www.globaldatabase.com/top-50-companies-in-europe-by-revenue-in-2018>

După ce s-au analizat cerințele pentru postul de controller în cadrul acestor companii, am realizat o comparație cu abilitățile menționate anterior de către

Eschenbach & Siller (2014). Rezultatele obținute se pot observa în **Figura nr. 1**.

**Figura nr. 1. Frecvența competențelor existente la nivel teoretic în cadrul marilor companii**



Sursă: Proiecție proprie a autorilor

După cum se poate observa, cunoștințele de specialitate, precum și cele specifice sunt dorite în rândul tuturor companiilor selectate în eșantion. De asemenea, sunt indispensabile competențele metodice. Pe lângă aceste competențe, este foarte apreciată abilitatea de a comunica, atât oral, cât și în scris. Acest lucru se datorează faptului că persoanele din departamentul de controlling se află în strânsă legătură cu persoane din diverse departamente sau cu managementul, iar capacitatea de a comunica este esențială în desfășurarea corespunzătoare a activităților. Spiritul de echipă, precum și gândirea analitică sunt următoarele cele mai apreciate abilități, fiind dorite de 70% dintre firmele analizate. Câștigarea încrederii și inițiativa sunt abilități menționate de 40% dintre firmele analizate. Următoarele abilități sunt considerate necesare de mai puțin de 30% din firmele analizate, iar creativitatea nu este o abilitate dorită. Totuși, unele companii menționează abilitatea de a realiza prezentări, unde s-ar putea utiliza creativitatea controllerului. Există posibilitatea ca unele companii să considere aceste competențe ca fiind asumate de la sine, fără a mai fi necesară menționarea lor. Spre exemplu, etica

profesională este necesară în desfășurarea oricărei profesii. Pe lângă aceste abilități, am mai regăsit și alte competențe dorite pentru un controller. Spre exemplu, se menționează o atitudine orientată spre rezultate, motivare, dar și abilități de planificare sau negociere.

În concluzie, se poate observa faptul că abilitățile și competențele menționate în studii teoretice se regăsesc într-o mare măsură (48%) printre cele dorite de către marii angajatori. Însă, aceștia au propriile cerințe, adaptate la specificul industriei sau la cultura organizațională.

## 2.5. Responsabilitățile controller-ului și colaborarea acestuia cu managementul

Pentru a putea determina modalitatea în care managerii și controllerii colaborează, este necesară delimitarea sarcinilor acestora în cadrul companiei. În timp ce managerii au ca rol primordial atingerea rezultatelor dorite, controllerii ar trebui să asigure transparența în ceea ce privește strategia, procesele, bugetele și rezultatele obținute (ICG, 2006). Mai mult, principalele activități ale departamentului de

controlling sunt în strânsă legătură cu următoarele subiecte: calculația costurilor, elaborarea bugetelor, acordarea suportului în procesul decizional, evaluarea performanței și raportare (Gnawali, 2017). Deși controlling-ul este recunoscut pentru principalele sale activități referitoare la calculația costurilor și elaborarea bugetelor, acesta a devenit un domeniu complex, fiind în contact direct cu membrii din conducere. Își face resimțit rolul în special în procesul decizional, care a devenit o provocare în mediul de afaceri caracterizat de competitivitate și dinamism (Wu et al, 2015). Altfel spus, prin intermediul activităților desfășurate de controlleri, compania își va menține direcția spre atingerea obiectivelor stabilite, reducând pe cât posibil abaterile care pot apărea.

Pentru a putea înțelege pe deplin rolul controller-ului, trebuie să se pornească de la responsabilitățile contabilului de gestiune. Acesta ar trebui să fie perceput ca principala sursă de furnizare a informațiilor relevante utilizate în procesul decizional. Deși aceasta a fost principala responsabilitate a contabililor de gestiune, rolul acestora a evoluat într-unul complex, ajungând adevărați parteneri de afaceri ai managementului (Szychta & Dobroszek, 2017). Un bun controller va aduna toate informațiile pe care le are la dispoziție și le va sintetiza, prezentându-i managerului doar informațiile relevante, în vederea simplificării procesului decizional. Pe cealaltă parte, managerul va comunica modul și frecvența cu care dorește să primească datele. Dacă managementul are la dispoziție informațiile necesare și corecte, va putea să întreprindă acțiunile necesare în vederea atingerii obiectivelor. În același timp, dacă departamentul de controlling cunoaște intențiile și preocupările managementului, va putea furniza toate datele de care este nevoie. Prin urmare, o bună colaborare între manageri și controlleri va crește probabilitatea ca obiectivele organizaționale să fie îndeplinite deoarece managerii orientează toate activitățile în această direcție, iar controllerii se asigură că acțiunile sunt îndeplinite corespunzător și îi semnalează managementului orice abateri care apar de-a lungul acestui proces.

### 3. Concluzii

Având în vedere ambiguitatea care există asupra termenului de *controller*, în cadrul prezentului articol s-au adus lămuriri în ceea ce privește definirea acestui termen. Astfel, se poate spune că un controller trebuie să aibă o bună înțelegere a proceselor care se desfășoară în cadrul companiilor, dar și asupra strategiei pentru a putea să vină în sprijinul managerului. Scopul principal al unui controller este să acorde suport conducerii, pentru ca împreună să atingă obiectivele organizaționale stabilite. S-a considerat de asemenea relevantă prezentarea profesiei de controller în România: premisele care au stat la baza apariției acesteia, dar și gradul în care companiile au dezvoltat un departament de controlling. S-a putut observa și modul în care controllerul colaborează cu auditorul în cadrul misiunilor de audit. De asemenea, s-au trasat principalele abilități și competențe pe care acesta trebuie să le dețină. Din analiza realizată asupra literaturii de specialitate, dar și a mediului de afaceri, s-a putut observa faptul că unele competențe sunt comune atât în teorie, cât și în practică, cum ar fi pregătirea profesională, competențele de comunicare, spiritul de echipă sau gândirea critică. Totodată, mediul de afaceri nu pune accentul în mod deosebit pe inițiativă, capacitatea de informare, câștigarea încrederii, atitudine critică sau creativitate. Așa cum s-a menționat anterior, este foarte posibil ca entitățile economice să nu menționeze necesitatea unora dintre aceste atribute deoarece ele se consideră asumate de la sine.

În ultima parte a articolului s-au prezentat principalele responsabilități ale unui controller, precum și interacțiunea acestuia cu managementul. Controllerii ar trebui să asigure transparența în ceea ce privește strategia, procesele, bugetele și rezultatele obținute și să furnizeze informațiile necesare managementului în procesul decizional. Având în vedere faptul că managerii au ca rol primordial atingerea obiectivelor stabilite, aceștia trebuie să colaboreze îndeaproape cu personalul din departamentul de controlling pentru a se asigura că dispun de toate informațiile necesare și pentru a orienta activitățile în direcția dorită. Prin urmare, o colaborare bună dintre cele două părți poate influența în sens pozitiv măsura în care sunt atinse obiectivele organizaționale.

**BIBLIOGRAFIE**

1. Abdel-Kader, M., and Luther, R., 2006. IFAC's Conception of the Evolution of Management Accounting: a Research Note. *Advances in Management Accounting*, 15, pp. 229-247.
2. Ahid, M., and Augustine, A., 2012. The Roles and Responsibilities of Management Accountants in the Era of Globalization. *Global Journal of Management and Business Research*, 12(15), pp. 42 -53
3. Anthony, R., 1965. Planning and Control Systems. A Framework for Analysis. Boston: *Harvard Business Review Press*.
4. Eschenbach, R., and Siller, H., 2014. Controlling profesional: concepte și instrumente. *Editura Economică*, București
5. Georgescu, I., Betianu, L., and Macovei, C., 2006. The Role of the Management Accounting in Financial Auditing Quality Enhancement. *Second International Conference on Business, Management and Economics*. Available at <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.924337>
6. Gnawali, A., 2017. Management Accounting Systems and Organizational Performance of Nepalese Commercial Banks. *The Journal of Nepalese Business Studies*, 10(1), pp. 8-19.
7. Hopper, T., Ashton, D., and Scapens, R., 1995. The Changing Nature of Issues in Management Accounting. În *Issues in Management Accounting*. Hemel Hempstead: Prentice Hall.
8. Kamal, S., 2015. Historical Evolution of Management Accounting. *The Cost and Management*, 43(4) , pp. 12-19.
9. Kloot, L., 1997. Organisational learning and management control systems: responding to environmental change. *Management Accounting Research*, 7, pp. 47-73.
10. Pavlovska, O., and Kuzmina-Merlino, I., 2013. Evolution of Management Controlling Framework: Literature Review. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 99 (6), pp. 1044-1053.
11. ICV, IGC, 2012, Perspective of the International Controller Association ICV and the International Group of Controlling IGC, accesibil la: [https://www.igccontrolling.org/fileadmin/pdf/grundsatzposition\\_e.pdf](https://www.igccontrolling.org/fileadmin/pdf/grundsatzposition_e.pdf) accesat la: 24.06.2019
12. Prakash, M., 2013. Evolution and Changes in Management Accounting Practices. *International Research Journal of Management Science and Technology*, 4(2), pp. 506-512.
13. Schaffer, U., and Binder, C., 2008. Controlling as an Academic Discipline: the Development of Management Accounting and Management Control Research in German-Speaking Countries between 1970 and 2003. *Accounting History*, 13(1), pp. 33-74.
14. Szychta, A., and Dobroszek, J., 2017. Academic Aspects of Management Accounting and Controlling in Poland since the 1990s. *Theoretical Journal of Accounting*, 93, pp. 175-209.
15. Waweru, N., 2010. The Origin and Evolution of Management Accounting: a Review of the Theoretical Framework. *Problems and Perspectives in Management*, 8(3) , pp. 165-182.
16. Wu, D., Olson, D., and Dolgui, A., 2015. Decision making in enterprise risk management: A review and introduction to special issue. *The International Journal of Management Science*, 57, pp. 1-4.
17. Clasificarea Ocupațiilor din România, <http://www.mmuncii.ro/j33/index.php/ro/2014-domenii/munca/c-o-r>
18. <https://doingbusiness.ro/articol/digitalizarea-impulsioneaza-piata-serviciilor-de-controlling-din-romania-situata-in-prezent-la-circa-80-milioane-euro-4371>
19. <http://www.controller-institut.ro/ro/noutati/primul-manual-de-controlling-profesional-in-limba-romana-4633/>
20. <https://www.iaasb.org/>