

Iwona Chomiak

ZASTOSOWANIE KONCEPCJI CONTROLLINGU W ZARZĄDZANIU WSPÓŁCZESNYM PRZEDSIĘBIORSTWEM

1. Wstęp

Łańcuch wartości przedsiębiorstwa pozwala zrozumieć, w jaki sposób przedsiębiorstwo organizuje i realizuje poszczególne czynności składające się na działalność, w wyniku której uzyskuje wartość dodaną. Łańcuch wartości nie jest sumą, lecz systemem powiązanych operacji, co wymaga od zarządzających dokonywania przegrupowania czy nawet eliminacji poszczególnych elementów z punktu widzenia efektywności całego systemu [Porter 1990, s. 40].

Z powyższych spostrzeżeń wyłonił się temat niniejszego artykułu. Ma on na celu przedstawienie możliwości wykorzystania systemu informacyjnego controllingu jako instrumentu wspomagającego funkcjonowanie poszczególnych obszarów działalności przedsiębiorstwa, wchodzących w skład łańcucha wartości przedsiębiorstwa.

Dopływ użytecznej informacji analitycznej o potencjalnych korzyściach alokacji poszczególnych ogniw łańcucha wartości na rynkach globalnych jest uwarunkowany wyodrębnieniem w przedsiębiorstwie odpowiednich stanowisk controllerów zajmujących się controllingiem logistycznym, produkcyjnym, marketingowym, personalnym, inwestycyjnym i finansowym. Gromadzenie zasobów specjalistycznej informacji pozyskiwanej przez wyżej wymienionych controllerów umożliwi przedsiębiorstwu skuteczną rywalizację na rynku lokalnym, a przede wszystkim wykorzystanie pojawiających się okazji do ekspansji na rynki globalne. Poniżej zostaną omówione zasoby informacyjne gromadzone przez komórki controllingowe przypisane do odpowiednich obszarów działalności przedsiębiorstwa.

2. Idea controllingu

Pojęcie controllingu, systemu controllingu lub zarządzania poprzez controlling w Polsce pojawiło się na początku lat dziewięćdziesiątych. W świecie natomiast idea

controllingu ma już długą i bogatą tradycję. Za pierwsze informacje historyczne związane z ideą controllingu uważa się zapiski z XV w. dotyczące utworzenia na angielskim dworze królewskim stanowiska określanego jako *Countrollour*. Jednak rozwój idei controllingu nastąpił w Stanach Zjednoczonych, gdzie już od drugiej połowy XVIII w. powstawały pierwsze stanowiska związane z prowadzeniem kontroli sposobu zarządzania finansami publicznymi [Major 1998 s. 12; Hahn 1994, s. 169].

W Europie controlling najpierw zaszczerpiono w przedsiębiorstwach niemieckich. Jego szybki rozwój w Niemczech nastąpił od połowy lat pięćdziesiątych XX w. [Major 1998, s. 13]. Obserwacja funkcjonowania systemów controllingu w różnych przedsiębiorstwach pozwoliła na przekonanie, że sprawnie funkcjonujący system controllingu uniemożliwia i zapobiega ewentualnym sytuacjom kryzysowym w przedsiębiorstwie, a tym samym ma pozytywnie wpływać na jego rozwój. Spostrzeżenia powyższe przyczyniły się do podjęcia i rozwoju teoretycznych opracowań dotyczących idei controllingu [Hahn 1994, s. 173].

Ze względu na bogactwo narzędzi, jakie idea controllingu daje do dyspozycji zarządzającym przedsiębiorstwami, niezwykle trudno jest jednoznacznie zdefiniować to pojęcie i precyzyjnie odnieść je do systemu zarządzania przedsiębiorstwem. W literaturze przedmiotu, controlling i system controllingu definiowane są na wiele sposobów.

D. Hahn i M. Fischer, rozważając formę jaką przyjęło zarządzanie controllingowe w przedsiębiorstwach niemieckich, traktują „controlling jako specyficzną filozofię lub metodę nowoczesnego zarządzania przedsiębiorstwami” [Hahn 1997, s. 147-170; Fischer 1996, s. 193-196]. Również H. Peemöller [1987, s. 7] definiuje controlling jako metodę zarządzania. Ma ona polegać na „kompleksowym sterowaniu działalnością przedsiębiorstwa w sposób umożliwiający wczesne wykrywanie odchyłeń w wykonaniu w stosunku od wielkości zaplanowanych”, a co za tym idzie, umożliwiającą szybkie reagowanie na takie odchylenia i podejmowanie działań korygujących. Również S. Olech [1997, s. 22] przedstawia **controlling jako współczesną metodę zarządzania**.

Jedna z częściej pojawiających się w literaturze interpretacji przedstawia **controlling jako nowoczesny instrument zarządzania** [Niewiadomska 2000, s. 170-176; Duraj 2000, s. 33-39; Dyduch 2000, s. 40-45; Sawicki 2000, s. 193-197].

Bardzo często przez **controlling rozumie się proces sterowania** – zorientowany na wynik przedsiębiorstwa – realizowany poprzez planowanie, kontrolę i sprawozdawczość [Goliszewski 1990, s. 9; Mann, Meyer 1992, s. 7-9] czy formę decentralizacji zarządzania [Czubakowska 1996, s. 14; Koźmiński 1987, s. 231; Dobija 1999, s. 61].

W ostatnich latach za najczęściej pojawiającą się definicję systemu controllingu przyjąć można określenie, że **controlling jest instrumentem nowoczesnego zarządzania lub stanowi podsystem zarządzania czy też system wspomagania decyzji** [Weber, Deyhle, Horvath 1997, s. 180-184; Vollmuth 1996, s. 15; Nowosielski 1998,

s. 164; Nowicki, Chomiak 2001, s. 699-708]. Po szczegółowym przeanalizowaniu i porównaniu definicji controllingu można wyciągnąć wniosek, że **controlling stanowi ponadfunkcyjny instrument** mający na celu ułatwienie właściwej realizacji obranych przez przedsiębiorstwo celów.

Dlatego też aby właściwie zdefiniować controlling, konieczne jest omówienie zasad, które powinny być realizowane przez przedsiębiorstwa zarządzane controllinowo.

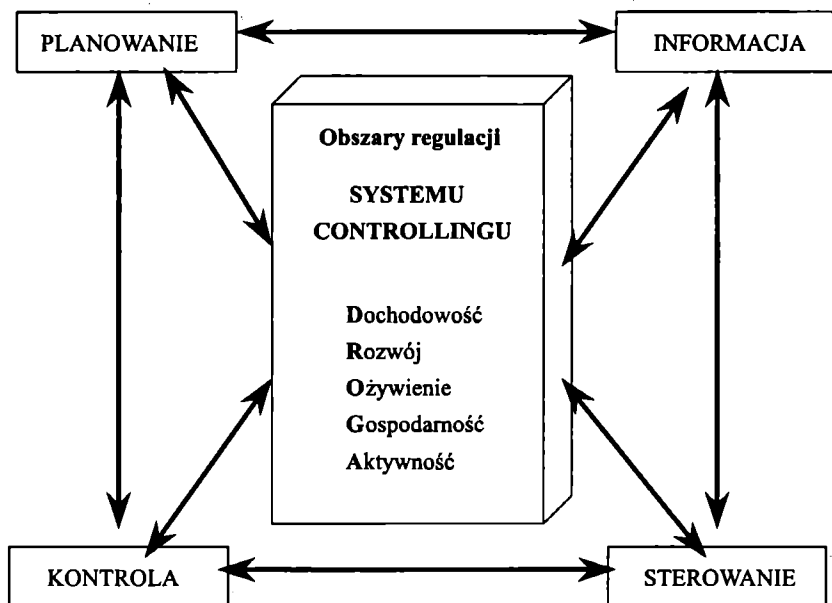
Gdańska akademie controllingu wyróżniła pięć podstawowych zasad, funkcjonowania przedsiębiorstwa zarządzanego przez wykorzystanie idei controllingu. Realizacja tych zasad staje się warunkiem jego przetrwania:

- **aktywność** – rozumianą jako zdolność do intensywnego działania, wyrażoną w przyjmowaniu aktywnych strategii działania, mających na celu dążenie do zdobywania coraz szerszych rynków zbytu poprzez wprowadzanie nowych produktów, jak również walkę konkurencyjną,
- **gospodarność** – polegająca na umiejętnym i oszczędnym gospodarowaniu, przejawiającym się racjonalnym zarządzaniem kosztami ponoszonymi na prowadzenie działalności i zmierzaniem w kierunku rozsądnego ich ograniczania,
- **ożywienie** – polegające na pobudzaniu wszystkich posiadanych przez przedsiębiorstwo zasobów, zarówno materialnych jak i niematerialnych, oraz właściwego wykorzystania tych zasobów,
- **rozwój** – zdolność do dokonywania procesów umożliwiających przeobrażenia perspektywiczne, w wyniku których będzie następował wzrost wartości przedsiębiorstwa,
- **dochodowość** – zdolność generowania dodatnich wyników ekonomicznych, które będą mogły być wykorzystywane do prowadzenia inwestycji zwiększających wartość przedsiębiorstwa, jak również będą przyczyniały się do ugruntowania pozycji przedsiębiorstwa wśród konkurencji [Deyhle, Olech 1996, s. 9].

Stosowanie powyższych zasad w przedsiębiorstwie będzie możliwe tylko wraz z właściwą koordynacją procesów planowania, sterowania i kontroli, zasilanymi przez odpowiednie informacje.

Uwzględnienie zasad, którymi powinno kierować się przedsiębiorstwo, oraz sprawna koordynacja procesów planowania, sterowania i kontroli wraz z zachodzącymi procesami informacyjnymi, mającymi zagwarantować przedsiębiorstwu przetrwanie i rozwój na rynku, stanowią ideę controllingu.

Powiązanie procesów controllingu z zasadami funkcjonowania przedsiębiorstwa prezentuje rys. 1. Tak rozumiany system controllingu ma na celu pomaganie w rozwiązywaniu problemów, które pojawiają się w trakcie funkcjonowania podmiotów gospodarczych. Jego zadaniem jest taka organizacja procesów informacyjnych, aby możliwe było podejmowanie właściwych decyzji, przyczyniających się do zmniejszenia ryzyka gospodarczego, na które narażone są przedsiębiorstwa na rynku.



Rys. 1. Powiązanie procesów controllingu z zasadami funkcjonowania przedsiębiorstwa
 Źródło: opracowanie własne na podstawie [Deyhle, Olech 1996, s. 9; Czubakowska 1996, s. 16].

Realizacja powyższych zasad controllingu nie jest prostym zadaniem dla kadry zarządzającej. Spełnienie tych założeń, a co za tym idzie, zwiększenie efektywności i sprawności działania przedsiębiorstwa możliwe jest poprzez koordynowanie elementów kształtujących system controllingu.

Koordynacja jest niezbędna w działalności całego przedsiębiorstwa, gdyż osiągnięcie celów jest niemożliwe bez zharmonizowania działań odrębnych jednostek¹ podmiotu gospodarczego [Weber 1993, s. 13]. Uzgadnianie wzajemnych działań odbywa się za pomocą pionowej bądź poziomej wymiany informacji. Dlatego też w kolejnych punktach niniejszego artykułu omówione zostaną poszczególne obszary przedsiębiorstwa, które mogą być wspomagane przez narzędzia controllingowe.

3. Controlling w logistyce

Controlling stanowi metodę zarządzania ukierunkowaną na realizację procesów planowania, kontroli i informacji w obszarach logistycznych wewnątrz przedsiębiorstwa z jego powiązań z otoczeniem. Zakres potrzeb informacyjnych controllingu logistycznego jest uzależniony od liczby elementów wchodzących w skład

¹ Podział na jednostki, których działania mają być koordynowane, jest dowolny dla controllerów działających w przedsiębiorstwach. Przyjęta jest natomiast zasada, że jako podstawowe jednostki, w których będą wdrażane zasady controllingu i do których odnosić się będą czynności controllingowe, traktuje się działy występujące w podmiocie gospodarczym.

systemu logistycznego podmiotu gospodarczego oraz od struktury powiązań między tymi elementami. Natomiast kształt systemu controllingu w logistyce, tzn. jego elementy, instrumenty i struktura powiązań pomiędzy elementami, zależy od specyfiki firmy i charakteru zadań logistycznych. Controlling logistyczny musi przyczyniać się do realizacji planów, koordynacji wszystkich szczebli decyzyjnych oraz koordynacji wszystkich zadań globalnych i częściowych [Michniewska, Chomiak 2000]. Dlatego też zakres potrzeb informacyjnych dotyczących tego obszaru działalności przedsiębiorstwa jest niezwykle szeroki, a wpływają nań następujące czynniki:

- rozwój funkcji logistycznych w przedsiębiorstwie,
- filozofia controllingu,
- rozwój rachunku kosztów,
- rozwój rachunku wyników w logistycznych obszarach przedsiębiorstwa,
- wzrost strategicznego znaczenia logistyki w przedsiębiorstwie [Kowalska 1996, s. 8].

Zakres potrzeb informacyjnych controllingu logistycznego wynika z dwóch poziomów realizacji działalności logistycznej w podmiocie gospodarczym. Grupa potrzeb informacyjnych wynika z realizacji zadań strategicznych controllingu logistycznego. Zadania strategiczne controllingu logistycznego sprowadzają się do działań metodologicznych, narzędziowych i informacyjnych, które pozwolą wyznaczyć obszar logistycznej działalności.

4. Controlling w produkcji

Obszar ten generuje potrzeby informacyjne dotyczące opracowywania i realizacji planów produkcyjnych. Dlatego też w procesie decyzyjnym przedsiębiorstwa wspomaganym przez controlling istotne miejsce zajmuje opracowanie planów produkcyjnych zawierających odpowiedzi na pytania:

- co produkować – jaki asortyment,
- ile wyprodukować – wielkość produkcji poszczególnych grup asortymentowych,
- jaka powinna być technologia produkcji i organizacja czasowo-przestrzenna.

Zakres potrzeb informacyjnych dotyczących tego obszaru działalności przedsiębiorstwa można przedstawić w trzech wymiarach: czasowym, przestrzennym i strukturalnym. Wymiar czasowy planowania produkcji sprowadza się do zróżnicowania planów według horyzontu czasowego, tj. na plany bieżące i długookresowe. Potrzeby informacyjne dotyczące planowania bieżącego dotyczą analiz krótkookresowych realizowanych na podstawie uzyskiwanych wyników podmiotu gospodarczego ewidencjonowanych w księgowości. Potrzeby informacyjne dotyczące planowania długookresowego obejmują informacje czerpane nie tylko z danych historycznych ewidencjonowanych w księgowości, ale z wszystkich obszarów działalności podmiotu gospodarczego, takich jak marketing czy sprzedaż. Wymiar przestrzenny określa planowanie rozdziału zadań produkcyjnych między jednostki organizacyjne przedsiębiorstwa (wydziały, stanowiska). Potrzeby informacyjne planowania roz-

działu zadań produkcyjnych dotyczą analiz w przekroju wykonania zadań przez poszczególne komórki produkcyjne oraz informacji dotyczących analiz możliwości produkcyjnych poszczególnych komórek, obłożenia zadaniami produkcyjnymi czy analiz przestojów itd. Natomiast wymiar strukturalny generuje potrzeby informacyjne pozwalające na dokonywanie dezagregacji ogólnego planu produkcji na plany asortymentowe [Szczypa 2002; Łuczaj, Warelis 2002; Klepacka 2002].

Zasadniczym narzędziem dostarczającym informacji dla controllingu produkcyjnego jest analiza progu rentowności, modele programowania produkcji i metody bilansowania programów produkcji. Narzędzia te są wspierane dzisiaj przez wykorzystanie w procesach decyzyjnych zintegrowanych systemów informatycznych MRP II (Manufacturing Resource Planning), które mają ułatwić zaspokajanie potrzeb informacyjnych dotyczących działalności produkcyjnej.

Planowanie w systemie MRPII jest wielopoziomowe. Począwszy od ogólnego planu strategicznego, tworzy się coraz to bardziej szczegółowe plany dalszych poziomów, co umożliwi analizę różnych wersji planu i jego szybką aktualizację. Ma on na celu ilościowo-czasową rejestrację rzeczywistych wartości natężeń strumieni materiałowych i produkcji dla konkretnej grupy maszyn [Knosala 1995, s. 34].

5. Controlling działalności marketingowej

Controlling marketingowy to funkcja zarządcza, której zadaniem jest monitorowanie, czy przedsiębiorstwo zdąża w kierunku wytyczonych celów, oraz podejmowanie działań korygujących w sytuacji zagrożeń tych zadań. Do podstawowych funkcji controllingu marketingowego należą:

- koordynacja,
- sterowanie (w tym funkcja planowania i kontroli),
- wczesne ostrzeganie (w tym marketingowa rewizja ksiąg i kontrola marketingowa) [Horst, Dworzecki 1992, s. 17].

Właściwa realizacja każdej z powyższych funkcji controllingu marketingowego jest możliwa tylko pod warunkiem posiadania odpowiednich informacji. Z drugiej strony marketing ma za zadanie dostarczać całemu podmiotowi informacji dotyczących otoczenia i uwarunkowań funkcjonowania w tym otoczeniu. To oznacza, że właściwie najważniejszą funkcją controllingu marketingowego jest dostarczanie informacji dla podmiotu gospodarczego. Dlatego też controlling marketingowy wymaga oceny efektywności realizowanych zadań z wykorzystaniem określonych metod i narzędzi controllingowych. Są to:

- **analiza sprzedaży** – oparta na statystyce sprzedaży, mająca ocenić stan realizacji przedsięwzięć marketingowych w porównaniu z ustalonymi zadaniami cząstkowymi; jest ona przeprowadzana w kategoriach pieniężnych lub procentowego udziału w rynku;
- **marketingowa analiza kosztów** – wykorzystująca controlling finansowy w marketingu; ma on za zadanie dokonywać okresowych analiz i porównań

rzeczywistych przychodów, kosztów i wydatków z wielkościami planowanymi, a polega na rozbiciu poszczególnych kosztów, tak aby można je porządkować konkretnym przedsięwzięciom rynkowym;

- **audyt marketingowy** – szczegółowy, systematyczny i obiektywny przegląd celów, filozofii, strategii, organizacji działalności firmy, identyfikujący elementy przedsiębiorstwa funkcjonujące efektywnie, a także ułatwiający ustalenie trudności w realizacji poszczególnych zadań oraz określający rekomendację w celu poprawy funkcjonowania firmy.

6. Controlling personalny

W sferze zarządzania zasobami ludzkimi controlling stanowi integralną część koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem. Wprowadzanie controllingu personalnego jest wynikiem powstawania potrzeb informacyjnych dotyczących realizowania funkcji personalnej w przedsiębiorstwie. Wyróżnienie controllingu personalnego jest efektem zarówno ewolucji samej koncepcji controllingu, jak i współczesnego podejścia do sprawowania funkcji personalnej przedsiębiorstwa.

Controlling personalny może być wykorzystany jako instrument racjonalizacji zatrudnienia w przedsiębiorstwie. Poprzez koordynację planowania i kontroli oraz zabezpieczenia informacji ma przyczyniać się do ograniczania przypadkowości działań w sferze zarządzania zasobami ludzkimi. Podstawowym źródłem potrzeb informacyjnych z tego zakresu są ciągle występujące trudności w mierzeniu ekonomicznych efektów inwestowania w zasoby ludzkie. Controlling personalny ma zatem za zadanie budować system odpowiednich wskaźników służących do oceny nakładów i efektów związanych z rozwojem potencjału pracy i innych obszarów zarządzania zasobami ludzkimi [Osikowicz 2002]. Controlling personalny można określić jako wewnętrzny system informacyjny, pozwalający na sterowanie osiąganiem celów w poszczególnych obszarach zarządzania zasobami ludzkimi.

Controlling personalny ułatwia zaspokojenie potrzeb informacyjnych w takich obszarach realizacji funkcji personalnej w przedsiębiorstwie, jak:

- polityka personalna,
- organizacja zarządzania zasobami ludzkimi,
- efekty i koszty pracy,
- planowanie zasobów ludzkich,
- rekrutacja personelu,
- wynagradzanie personelu,
- rozwój potencjału pracy,
- warunki i stosunki pracy [Pocztowski 1994].

7. Controlling działalności inwestycyjnej

Ten obszar funkcjonowania controllingu w przedsiębiorstwie ma zaspokoić potrzeby informacyjne wynikające z prowadzonych działań inwestycyjnych. Realizacja tego zadania odbywa się poprzez przygotowanie planów i programów inwestycyjnych, kontrolę i ocenę realizacji tych inwestycji oraz sprawozdawczości z wykonywanych inwestycji. Strategiczny controlling inwestycyjny zajmuje się przygotowaniami długookresowych zbiorczych planów inwestycji oraz ich efektywną realizacją. Głównymi jego narzędziami są: procedury analizy ekonomicznej efektywności inwestycji, techniki wartościowania ryzyka (analiza wrażliwości, metody symulacyjne, techniki drzewa decyzyjnego, teoria gier, graniczne modele ryzyka). Natomiast operacyjny controlling inwestycyjny służy koordynacji i współdziałaniu w procesach opracowywania i realizacji strategii dotyczącej inwestycji przedsiębiorstwa oraz doradztwu w tym zakresie. Doradztwo to odbywa się poprzez przygotowanie odpowiednich informacji, analiz i rachunków inwestycyjnych, koordynację działań planistycznych i wykonawczych oraz kontrolę przebiegu ich realizacji.

W odniesieniu do zaspokojenia potrzeb informacyjnych dotyczących realizacji inwestycji controlling operacyjny powinien obejmować:

- określenie celów głównych i częściowych dotyczących realizacji inwestycji,
- opracowanie szczegółowych planów służących realizacji zadań inwestycyjnych,
- ustalenie budżetów i etatów umożliwiających osiągnięcie celów,
- ustalenie podstawowych wskaźników i parametrów kontroli,
- określenie form i środków sterowania realizacją projektu,
- ustalenie sposobów pozyskiwania, przetwarzania i przekazywania informacji o zaistniałych bądź mogących zaistnieć zakłóceniach,
- ustalenie zasad i warunków pozwalających na alternatywne działania w sytuacjach turbulentnych, gwarantujących kompleksowe wykonanie celu nadrzędnego [Walica 1995, s. 67].

Należy pamiętać, że zasadniczą cechą decyzji inwestycyjnych jest orientacja ku przyszłości, która z natury jest niepewna poznawczo. Analiza i ocena przyszłych parametrów otoczenia i przedsiębiorstwa odbywa się zawsze w sytuacji niepewności oraz niedoboru informacyjnego, dlatego też system controllingu inwestycyjnego, zapewniający przygotowanie, realizację i kontrolę wykonania inwestycji, powinien być „szczelnie” obudowany odpowiednimi narzędziami analizy i oceny ryzyka oraz procedurami wyboru określonych form jego alokacji. System controllingu inwestycyjnego jest w tym wypadku kierowanym, kontrolowanym przekształcaniem sytuacji nieokreślonej w taką, która jest określona w swych składowych elementach i relacjach.

8. Podsumowanie

Zespolenie opisanych płaszczyzn działalności przedsiębiorstwa za pomocą systemu informacyjnego controllingu odbywa się w **obszarze analiz ekonomiczno-**

-finansowych [Wróbel 2002, Ratajczak 2002]. W tym zakresie system informacyjny controllingu dysponuje szeregiem narzędzi i metod umożliwiających przetwarzanie informacji.

Literatura

- Czubakowska K. (1996), *Idea controllingu w systemie zarządzania*, [w:] *Podstawy controllingu*, red. E. Nowak, AE, Wrocław.
- Deyhle A., Olech S. (1996), *Controlling w przedsiębiorstwie*, Akademia Controllingu, Ośrodek Doradztwa i Treningu Kierowniczego, Gdańsk.
- Dobija M. (1999), *Rachunkowość zarządcza i controlling*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Duraj J. (2000), *Miejsce analizy funkcjonalnej w controllingu przedsiębiorstwa*, [w:] *Rachunkowość a controlling. Sprawozdawczość i ocena ośrodków odpowiedzialności*, red. E. Nowak, AE, Wrocław.
- Dyduch A. (2000), *Controlling jako instrument zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] *Rachunkowość a controlling. Sprawozdawczość i ocena ośrodków odpowiedzialności*, red. E. Nowak, AE, Wrocław.
- Fischer M. (1996), *Controlling im Wandel der Zeit-Zukünftige Herausforderungen aus der Sicht des Unternehmensberaters*, „Kostenrechnungspraxis” nr 4.
- Goliszewski J. (1990), *Controlling – system koordynacji przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” nr 8-9.
- Hahn D. (1994), *Planung und Kontrolle. Planungs- und Kontrollsysteme, Planungs- und Kontrollrechnung – Controllingkonzepte*, Gabler Wirtschaft, Wiesbaden.
- Hahn D. (1997), *Tendencje rozwoju controllingu w Niemczech*, [w:] *Nowoczesne tendencje w nauce i praktyce zarządzania przedsiębiorstwem*, red. J. Kortan, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Łódź.
- Horst B., Dworzecki Z., *Controlling marketingowy*, TNOiK, Warszawa 1992.
- Klepacka R. (2002), *Problemy wdrażania budżetowania w przedsiębiorstwie produkcyjnym*, [w:] *Systemy controllingowe przedsiębiorstw i instytucji*, red. E. Nowak, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 948, AE, Wrocław.
- Knosala R. (1995), *Komputerowe systemy zarządzania produkcją. Wybrane problemy*. Politechnika Śląska, Gliwice.
- Kowalska K. (1996), *Controlling logistyczny w przedsiębiorstwie*, AE, Katowice.
- Koźmiński A. (1987), *Współczesne koncepcje zarządzania*, Warszawa.
- Łuczaj J., Warelis A. (2002), *Rachunek kosztów jako podstawa podjęcia decyzji dotyczącej asortymentu produkcji*, [w:] *Systemy controllingowe przedsiębiorstw i instytucji*, red. E. Nowak, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 948, AE, Wrocław.
- Major A. (1998), *System controllingu w przedsiębiorstwie. Studia przypadków zastosowań w warunkach polskich*, Wydawnictwo Naukowe SEMPER, Warszawa.
- Mann R., Meyer E. (1992), *Controlling w twojej firmie*, Wydawnictwo Prawnicze, Warszawa.
- Michniewska K., Chomiak I. (2000), *Kontroling a logistyka*, „Logistyka a Jakość” nr 6.
- Niewiadomska I. (2000), *Controllingowe aspekty systemu informacyjnego w przedsiębiorstwie bankowym*, [w:] *Systemy informacyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, red. J. Mońka, D. Sołtys, AE, Wrocław.
- Nowicki A., Chomiak I. (2001), *System informacyjny controllingu jako narzędzie wspomagające proces zarządzania w przedsiębiorstwie*, [w:] *Human – Computer Interaction 2001 w reorganizacji procesów gospodarczych i tworzeniu zintegrowanych systemów informacyjnych*, red. B.F. Kubiak, A. Korowicki, Gdańsk.
- Nowosielski S. (1998), *Controlling w procesie rozwoju przedsiębiorstwa*, [w:] *Przedsiębiorstwo na rynku kapitałowym*, red. J. Duraj, Łódź.

- Olech S. (1997), *Controlling ma już 100 lat*, „Nowa Europa” z 6.02.1997 r.
- Osikowicz M. (2002), *Związki między PKB a kosztami pracy*, [w:] *Rachunkowość a controlling*, red. E. Nowak, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 947, AE, Wrocław.
- Peemöller H. (1987), *Controlling und betriebliche prüfung. Praktisches Lehrbuch*, Verlag Moderne Industrie, München.
- Pocztowski A. (1994), *Controlling w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” nr 8.
- Porter M. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York.
- Ratajczak A. (2002), *Sprzedaż wierzytelności w controllingu finansowym przedsiębiorstwa*, [w:] *Systemy controllingowe przedsiębiorstw i instytucji*, red. E. Nowak, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 948, AE, Wrocław.
- Sawicki K. (2000), *Krótkookresowe sprawozdania finansowe na potrzeby controllingu*, [w:] *Rachunkowość a controlling. Sprawozdawczość i ocena ośrodków odpowiedzialności*, red. E. Nowak, AE, Wrocław.
- Szczypa P. (2002), *Kontrola jako źródło informacji dla podwyższenia efektywności zarządzania zasobami*, [w:] *Rachunkowość a controlling*, red. E. Nowak, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 947, AE, Wrocław.
- Vollmuth H. (1996), *Controlling. Planowanie, kontrola, kierowanie*, Agencja Wydawniczo-Poligraficzna „Placet”, Warszawa.
- Walica H. (1995), *Inwestycje przedsiębiorstwa*, AE, Katowice.
- Weber J., Deyhle A., Horvath P. (1997), *Controllershship versus Controlling*, „Controlling” nr 3.
- Weber P.W. (1993), *Praktyka controllingu w przedsiębiorstwach stanu średniego*, Akademie Moderne Betriebswirtschaft. Materiały z seminarium na temat controllingu, Szczecin.
- Wróbel A. (2002), *Wdrożenie systemu informacyjnego w zakresie controllingu kosztów, finansowego, produkcji i sprzedaży w Jastrzębskiej Spółce Węglowej S.A.*, [w:] *Controlling. Doświadczenia krajowe i zagraniczne. Problemy, instrumenty, procedury, perspektywy*, red. H. Błoch, PTC, Katowice.

USING CONTROLLING CONCEPTION IN MANAGEMENT CONTEMPORARY COMPANIES

Summary

This article presents possibilities in using controlling conception as a contemporary tool supporting management process in companies. In this way the article talks over the essence of controlling conception and indicates departments of company which make use of controlling methods and tools in functioning.