

# Spis treści

|   |     |
|---|-----|
| <b>Wstęp</b> .....  | 9   |
| <b>1. Podstawy teoretyczne tworzenia systemu controllingu finansowego w przedsiębiorstwie</b> .....                       | 13  |
| 1.1. Geneza i pojęcie controllingu i systemu controllingu finansowego .....   | 13  |
| 1.2. Rodzaje controllingu .....   | 21  |
| 1.3. Sprawność systemu controllingu finansowego .....   | 27  |
| 1.4. Znaczenie rachunkowości dla sprawnego funkcjonowania controllingu finansowego .....                                  | 30  |
| 1.5. Decentralizacja zarządzania jako niezbędny element funkcjonowania controllingu finansowego w przedsiębiorstwie ..... | 34  |
| 1.6. Pojęcie tworzenia oraz zakres realizowanych działań .....  | 38  |
| 1.7. Podsumowanie .....   | 46  |
| <b>2. Aspekty funkcjonalne tworzenia systemu controllingu finansowego</b> .....   | 48  |
| 2.1. Cele i zadania controllingu finansowego w przedsiębiorstwie .....  | 48  |
| 2.2. Funkcje controllingu finansowego .....   | 51  |
| 2.3. Organizacja funkcji planowania, kontroli i sterowania .....  | 59  |
| 2.4. System motywacyjny kierownictwa a funkcjonowanie systemu controllingu finansowego w przedsiębiorstwie .....          | 64  |
| 2.5. Procesy controllingu finansowego wspierające zarządzanie przedsiębiorstwem .....                                     | 73  |
| 2.6. Budżetowanie jako główny proces controllingu finansowego .....   | 80  |
| 2.7. Podsumowanie .....   | 88  |
| <b>3. Aspekty strukturalne tworzenia systemu controllingu finansowego w przedsiębiorstwie</b> .....                       | 89  |
| 3.1. Struktura systemu controllingu finansowego .....   | 90  |
| 3.2. Analiza struktury organizacyjnej i wydzielenie ośrodków odpowiedzialności .....                                      | 99  |
| 3.3. Modyfikacje zakładowego planu kont na potrzeby tworzonego systemu controllingu finansowego .....                     | 104 |
| 3.4. Określenie miejsca i zadań controllera finansowego w przedsiębiorstwie .....   | 110 |
| 3.4.1. Miejsce controllera finansowego w strukturze organizacyjnej .....  | 110 |

|  |            |
|--|------------|
| 3.4.2. Zadania controllera finansowego w przedsiębiorstwie a sztuka zarządzania organizacją .....                                | 113        |
| 3.5. Organizacja obiegu dokumentów w przedsiębiorstwie.....  | 117        |
| 3.6. Podsumowanie .....  | 126        |
| <b>4. Aspekty instrumentalne tworzenia systemu controllingu finansowego.....</b>   | <b>128</b> |
| 4.1. Rozwiązania narzędziowe stosowane w controllingu finansowym.....  | 130        |
| 4.2. Kryteria wyboru powielarnego systemu controllingu finansowego .....   | 138        |
| 4.3. Modele tworzenia systemu controllingu finansowego w przedsiębiorstwie.....  | 143        |
| 4.4. Zintegrowane systemy zarządzania a sprawność funkcjonowania podsystemu controllingu finansowego .....                       | 148        |
| 4.5. <i>Business Intelligence</i> jako narzędzie wspierające controlling finansowy.....  | 154        |
| 4.6. Narzędzia analityczne BI wspierające funkcjonowanie controllingu finansowego w przedsiębiorstwie.....                       | 165        |
| 4.7. Podsumowanie.....   | 180        |
| <b>5. Model tworzenia systemu controllingu finansowego .....</b>   | <b>181</b> |
| 5.1. Założenia teoretyczne modelu tworzenia systemu controllingu finansowego.....  | 182        |
| 5.2. Koncepcja modelu tworzenia systemu controllingu finansowego.....  | 183        |
| 5.3. Propozycja wykorzystania stworzonego modelu .....   | 200        |
| 5.4. Typy ryzyka i bariery wdrożeniowe proponowanego modelu tworzenia systemu controllingu finansowego w przedsiębiorstwie ..... | 203        |
| 5.5. Podsumowanie.....   | 206        |
| <b>Zakończenie .....</b>   | <b>208</b> |
| Załącznik .....  | 210        |
| Literatura .....   | 213        |
| Źródła internetowe.....  | 223        |
| Spis rysunków .....  | 225        |
| Spis tabel .....   | 228        |
| Summary .....  | 230        |

# Wstęp

Dynamiczny rozwój przedsiębiorstw w Polsce i systematyczny wzrost liczby danych generowanych przez coraz bardziej rozbudowane systemy informatyczne zarządzania wywołują konieczność poszukiwania rozwiązań, które będą wspomagały kadre zarządzającą w podejmowaniu decyzji przez dostarczanie bieżących i rzetelnych informacji. Na wzór przedsiębiorstw ze Stanów Zjednoczonych i z Europy Zachodniej zaczęto podejmować próby wykorzystania w tym celu controllingu finansowego wspomaganego rozwiązaniami technologicznymi. Sprawne funkcjonowanie systemu controllingu finansowego i efektywne wspieranie przez niego kadry zarządzającej w najważniejszych dla niej obszarach wymaga jednakże metodycznego podejścia, polegającego na stworzeniu koncepcji jego funkcjonowania jeszcze przed przystąpieniem do właściwych prac wdrożeniowych. Na całość przedsięwzięcia związanego z analizą przedwdrożeniową i ze stworzeniem koncepcji funkcjonowania systemu controllingu finansowego nie można jednak patrzeć jednoaspektowo, jest to bowiem problem wymagający zaangażowania na wielu płaszczyznach. W szczególności można tu mówić o konieczności podejmowania działań związanych z określeniem strategii przedsiębiorstwa, celów, funkcji i zadań controllingu finansowego, wyborem odpowiednich narzędzi controllingu finansowego, dokonaniem niezbędnych zmian strukturalnych oraz wyborem rozwiązań technologicznych, które będą wspierały controlling finansowy. Wynika z tego wprost główny cel niniejszej pracy, jakim jest stworzenie modelu postępowania wpływającego na zwiększenie prawdopodobieństwa skutecznego tworzenia systemu controllingu finansowego. W ramach metodologii związanej z tworzeniem systemów niezwykle istotne jest rozpatrzenie zarówno statycznych, jak i dynamicznych aspektów tworzonego systemu. I tak w obszarze statyki można wyodrębnić w niniejszej pracy aspekt strukturalny, a w obszarze dynamiki systemu są to aspekty: funkcjonalny oraz instrumentalny (narzędziowy i technologiczny), odzwierciedlone w poszczególnych rozdziałach prezentowanej monografii. Cele związane z wykonaniem tego zadania można przedstawić następująco:

- a) analiza celów i funkcji tworzonego systemu controllingu finansowego,
- b) opracowanie struktury systemu i usystematyzowanie procesów w nim zachodzących,
- c) usystematyzowanie wiedzy o koniecznych zmianach strukturalnych dotyczących w szczególności: organizacji struktury organizacyjnej, zakładowego planu kont czy też obiegu informacji w przedsiębiorstwie,
- d) przeanalizowanie możliwych do wykorzystania narzędzi controllingu finansowego, zarówno strategicznych, jak i operacyjnych,

- e) usystematyzowanie wiedzy dotyczącej technologii informacyjnych możliwych do wykorzystania podczas konstruowania systemu controllingu finansowego,
- f) opracowanie modelu tworzenia systemu controllingu finansowego uwzględniającego aspekty: funkcjonalny, strukturalny oraz instrumentalny (narzędziowy i technologiczny).

Na podstawie tak przedstawionego celu można stwierdzić, że przygotowana rozprawa jest interdyscyplinarna: łączy takie dziedziny nauki, jak: controlling, rachunkowość, zarządzanie i informatyka. Tylko połączenie tych wszystkich obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa umożliwi opracowanie modelu tworzenia systemu controllingu finansowego, dzięki któremu wspomaganie kadry zarządzającej i kierowników niższych szczebli zarządzania będzie sprawne i efektywne.

W prezentowanej monografii postawiono dwie tezy badawcze. Pierwsza zakłada, iż tworzenie systemu controllingu finansowego jest przedsięwzięciem wielopłaszczyznowym i nie można wyodrębnić jednego, najważniejszego aspektu przy tworzeniu tego systemu. W związku z tym prace związane z tworzeniem takiego systemu powinny obejmować trzy przedstawione w pracy obszary: funkcjonalny, strukturalny oraz instrumentalny. Z tak postawionej tezy można bezpośrednio przejść do tezy drugiej. Zakłada ona, że możliwe jest opracowanie modelu postępowania w zakresie tworzenia systemu controllingu finansowego, którego wykorzystanie zwiększy prawdopodobieństwo skutecznego wdrożenia tego systemu oraz zapewni sprawne jego funkcjonowanie na potrzeby wszystkich szczebli zarządzania przedsiębiorstwem.

Osiągnięcie założonych celów i udowodnienie przyjętych w pracy tez było możliwe dzięki podjętym przez autorkę działaniom, takim jak:

- a) analiza aktualnej literatury z omawianego tematu,
- b) analiza funkcjonujących w przedsiębiorstwach systemów controllingu finansowego oraz ich krytyczna ocena,
- c) opracowanie podstaw metodologicznych tworzenia systemu controllingu finansowego,
- d) przeprowadzenie badań ankietowych na temat funkcjonowania systemów controllingu finansowego w badanych przedsiębiorstwach,
- e) zrealizowanie wdrożeń systemów controllingu finansowego w ramach pełnionych obowiązków zawodowych<sup>1</sup>.

Ogólną koncepcję uzasadniania tez i osiągania celów monografii rozłożono na pięć etapów, którym odpowiadają jej kolejne rozdziały.

---

<sup>1</sup> Autorka współpracuje z przedsiębiorstwem BDO HBC Business Improvement Sp. z o.o. zajmującym się tworzeniem rozwiązań bazujących na *Lean Manufacturing*, wspieranych przez wymierne systemy pomiaru efektywności działań i rachunkowości zarządczej. Firma zajmuje się przede wszystkim wdrożeniem rozwiązań, a nie tylko ich przygotowaniem. Głównym celem współpracy z klientami jest uzyskanie przez ich przedsiębiorstwa wymiernych wyników finansowych. Cele osiągnięte są przez wprowadzenie rozwiązań *Lean Manufacturing* wraz z równoczesnym wdrożeniem systemu controllingu finansowego.

Rozdział pierwszy ma charakter teoretyczny i stanowi wprowadzenie do omawianego problemu. Zawiera podstawowe informacje na temat controllingu finansowego, systemu controllingu finansowego, metodologii tworzenia systemów, znaczenia rachunkowości dla jego sprawnego działania. Równocześnie omówiono w nim rodzaje controllingu i ich przenikanie się. Kolejnym tematem zaprezentowanym w niniejszym rozdziale jest decentralizacja zarządzania i jej znaczenie dla sprawnego funkcjonowania controllingu finansowego w przedsiębiorstwie, gdyż jest to bardzo ważny, a równocześnie bardzo często pomijany aspekt w tworzeniu systemu controllingu finansowego. Podsumowaniem rozdziału jest określenie rodzaju prac, jakie powinny zostać wykonane w odniesieniu do trzech badanych obszarów.

Rozdział drugi poświęcony został aspektom funkcjonalnym oraz procesowym związanym z tworzeniem systemu controllingu finansowego. Na początku wskazano cele, zadania i funkcje związane ze sprawnym funkcjonowaniem tworzonego systemu. Podsumowaniem było zaprezentowanie takiej organizacji podstawowych funkcji controllingu finansowego, jak planowanie, kontrola i sterowanie, które najefektywniej wspierają procesy podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie. Ostatnia część niniejszego rozdziału poświęcona została procesom realizowanym przez system controllingu finansowego w przedsiębiorstwie.

Kolejny rozdział – trzeci – poświęcono aspektom strukturalnym. Autorka wyszła z założenia wynikającego z jej doświadczeń zawodowych, że nie wystarczy jedynie dobrać właściwe narzędzia controllingu finansowego, by system controllingu finansowego działał sprawnie i efektywnie. Właściwe funkcjonowanie systemu controllingu finansowego wymaga także przeprowadzenia wielu zmian strukturalnych. W rozdziale zaprezentowano więc organizację struktury takiego systemu. Po pierwsze omówiono strukturę funkcjonalną, i to zarówno systemu controllingu finansowego jako części zintegrowanego systemu zarządzania, jak i wewnętrznej budowy modułowej takiego systemu. Zdefiniowano również elementy struktury wiedzy takiego systemu. W następnych podrozdziałach skupiono się na zmianach w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa, modyfikacji w budowie zakładowego planu kont, właściwym umiejscowieniu controllera finansowego w strukturach przedsiębiorstwa czy na zagadnieniach dotyczących usprawnienia obiegu dokumentów i przepływu informacji.

W rozdziale czwartym, omawiającym aspekty instrumentalne związane z tworzeniem systemu controllingu finansowego, autorka skupiła się na dwóch głównych obszarach, a mianowicie na rozwiązaniach narzędziowych oraz technologicznych (informatycznych). Zaprezentowano więc możliwe do zastosowania narzędzia zarówno strategicznego, jak i operacyjnego controllingu finansowego wraz z ich opisem oraz zaletami i wadami wykorzystania. Dalszą część rozdziału poświęcono instrumentom technologicznym, które w znacznym stopniu wpływają na sprawność funkcjonowania wybranych narzędzi controllingu finansowego.

W niniejszej pracy autorka prezentuje nowoczesne rozwiązania technologiczne, mogące znaleźć wykorzystanie w przedsiębiorstwach, począwszy od powielarnych,

dziedzinowych oraz branżowych systemów controllingu finansowego, przez zintegrowane systemy zarządzania, których częścią jest podsystem controllingu finansowego, na rozwiązaniach typu *Business Intelligence* skończywszy.

Podsumowaniem rozważań zawartych w prezentowanej monografii jest rozdział piąty. Na podstawie analizy literatury dotyczącej omawianego tematu i doświadczeń własnych w rozdziale tym zaprezentowano autorski model tworzenia systemu controllingu finansowego, będący podstawą skutecznego wdrożenia tego systemu w przedsiębiorstwie i wpływający na optymalizację zarządzania dzięki wykorzystaniu szybkich, bieżących, wiarygodnych i rzetelnych informacji.

Propozycja wykorzystania skonstruowanego modelu w praktyce gospodarczej oraz omówienie rodzajów ryzyk i barier wdrożeniowych zamyka ten rozdział.

Niniejsza książka jest wynikiem wieloletnich zainteresowań naukowych autorki. Osiągnięcie zamierzonego celu i udowodnienie postawionych tez nie byłoby możliwe bez pogłębionych studiów literaturowych, jak również wieloletniego doświadczenia praktycznego.