



## **CONTROLLING JAKO INSTRUMENT ZARZĄDZANIA W PRZEDSIĘBIORSTWIE**

**Marta Pawelak**

Politechnika Częstochowska  
Wydział Zarządzania

**Streszczenie:** Stale rozwijające się organizacje dążą do nieustannego podporządkowania się nowym regułom panującym na rynku. Konkurencyjność, częste zmiany przepisów prawa, pozyskanie jak największej liczby klientów, zapewnienie jakości usług oraz wiele innych obowiązków – wymagają odpowiedniego systemu zarządzania. Aby prawidłowo wdrożyć ów system, kluczowym jest zastosowanie określonych instrumentów wspomagających zarządzanie przedsiębiorstwem. Jedną z metod wspierających te działania jest metoda controllingu, będąca motywem przewodnim niniejszego artykułu. Celem publikacji jest prezentacja znaczenia controllingu jako instrumentu zarządzania w przedsiębiorstwie uwzględniająca aspekt praktyczny opisywanych zagadnień controllingu. W niniejszym artykule wzięto pod uwagę wybraną literaturę polską oraz zagraniczną, a także przedstawiono graficzną interpretację systemu controllingu. W pierwszej części pracy zaprezentowano teoretyczny aspekt controllingu z uwzględnieniem jego zakresu. Druga część dotyczy funkcji metody controllingu, zaś trzecia przedstawia praktyczny aspekt controllingu poprzez wyjaśnienie roli kontrolera i jego kluczowych obowiązków.

**Słowa kluczowe:** *controlling*, instrument zarządzania, kontroler, przedsiębiorstwo, zarządzanie, zarządzanie w przedsiębiorstwie

**DOI:** 10.17512/znpcz.2018.1.21

### **Wprowadzenie**

Przedsiębiorstwo jako podstawowy podmiot gospodarki rynkowej, chcąc rozwijać się w danym otoczeniu, uzależnione jest od ciągłej analizy sytuacji finansowo-ekonomicznej, a także analizy swoich konkurentów. Kluczowym jest, aby wszystkie działania wykonywane przez przedsiębiorstwo były poddawane nieustannie kontrolom, które zapewnią mu stabilność, płynność finansową oraz możliwość rozwoju firmy w przyszłości. W dzisiejszych czasach zarządzanie przedsiębiorstwem wiąże się z koniecznością regularnego podnoszenia jego efektywności oraz konkurencyjności. Jest to główny warunek rozwoju i trwania podmiotów gospodarczych. Zarządzanie wymaga więc uzmysłowienia wszystkim zatrudnionym pracownikom celów, jakie dane przedsiębiorstwo ma zamiar realizować, oraz ich wpływu na ekonomiczne efekty firmy (Janik, Paździor 2015, s. 7). Dodatkowo nagłe i nieprzewidywalne otoczenie, w którym pojawiają się zdarzenia stwarzające zagrożenie lub też okazje, które firma może wykorzystać, wymagają podejmowania zdecydowanych decyzji strategicznych dla wygenerowania wartości dodanej (Grabowska 2016, s. 105-108). Podejmowanie decyzji ma zatem kluczowe znaczenie dla osiągnięcia wyników ekonomicznych przedsiębiorstwa oraz pozycji konku-

rencyjnej (Otoła 2013, s. 5). Aby dane założenia przebiegły prawidłowo, dokładne wyniki można uzyskać dzięki zastosowaniu odpowiednich narzędzi, a jednym z nich jest metoda *controllingu*.

Celem artykułu jest prezentacja znaczenia *controllingu* jako instrumentu zarządzania w przedsiębiorstwie uwzględniająca aspekt praktyczny opisywanych zagadnień *controllingu*. W niniejszym artykule uwzględniono wybraną literaturę polską oraz zagraniczną, a także zaprezentowano graficzną interpretację systemu *controllingu*.

### Pojęcie i zakres *controllingu*

Określenie idei *controllingu* jest początkowym etapem, który pozwala na poznanie zakresu i sposobu zastosowania tej metody w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Aby jak najlepiej opisać to pojęcie, warto zapoznać się z kilkoma interpretacjami *controllingu*.

Ponieważ pojęcie „*controlling*” zaistniało w Polsce całkiem niedawno, warto rozpocząć od konkretnego zdefiniowania tego terminu. Nie jest to proste zadanie, gdyż jest on różnie opisywany przez wielu autorów (Maciejewski, Sokołowski 2009, s. 56). Samo słowo „*controlling*” kojarzy się najczęściej z kontrolą kogoś lub czegoś. Etymologia tego słowa wygląda nieco inaczej i wywodzi się pierwotnie z języka angielskiego, gdzie w wolnym tłumaczeniu słowo „*to control*” oznacza regulowanie, sterowanie, utrzymywanie pod kontrolą, opanowanie (Maciejewski, Sokołowski 2009, s. 56).

*Controlling* utożsamiany jest zazwyczaj z systemem zarządzania przedsiębiorstwem, który umożliwia koordynację funkcji struktur podmiotu gospodarczego, dla którego funkcjonuje. W wielu publikacjach *controlling* jest także określany mianem systemu wspomagania podejmowania decyzji poprzez kierownictwo firmy. Wspomaganie to winno być oparte na zidentyfikowaniu celów przedsiębiorstwa, a także na możliwości ich pomiaru przy użyciu wielkości ekonomicznych (Kozieł, Pawłowski 2017, s. 48). Dodatkowo, aby metoda ta odnosiła korzyści, niezbędne jest, żeby usługa informacyjna była wysokiej jakości, zminimalizowana pod względem kosztów oraz by wspierała długofalowy rozwój pracowników (Horváth, Gleich, Seiter 2015, s. 20).

Metoda ta jest elementem wspierania zarządzania strategicznego, wykorzystywanego głównie przez organizacje o złożonych strukturach organizacyjnych. Częstotliwość stosowania tego typu rozwiązań jest najwyższa w organizacjach zatrudniających ponad tysiąc pracowników, choć jest również wykorzystywana przez średnie organizacje. Wynika to przede wszystkim z tego, że same zadania zarządzania strategicznego są wdrażane częściej w średnich i dużych organizacjach niż w małych, a jednocześnie im większa organizacja i im bardziej skomplikowana struktura organizacyjna, tym częściej stosuje się tę kontrolę (Bieńkowska, Kral, Zabłocka-Kluczka 2017, s. 74). Warto również zaznaczyć, iż *controlling* nie koncentruje się na zadaniach przedsiębiorstwa, lecz na łącznej wydajności pod względem kosztów i czasu (Koskela, Howell 2001, s. 9).

Wśród elementów wzmocniających i przyspieszających zainteresowanie *controllingiem* na szczególną uwagę zasługują:

- światowy kryzys gospodarczy;
- stale wzrastająca liczba przedsiębiorstw oraz rosnące w związku z tym trudności z koordynacją działalności gospodarczej;
- zacięta walka konkurencyjna;
- brak pewności co do przewidywanego kształtowania się gospodarczej koniunktury (Nesterak 2002, s. 74).

Według Międzynarodowej Grupy Kontrolerów (International Group of Controllers – IGC) główny proces kontroli obejmuje między innymi takie specyficzne procesy, jak: planowanie operacyjne i budżetowanie, sprawozdawczość zarządczą, rachunek kosztów lub prognozowanie. Kontroler jest w pełni lub częściowo odpowiedzialny za te procesy (zależy to od zadań kontrolerów w danej firmie). Jego główną misją jest wspierać menedżera (funkcja usługi kontrolera) w procesie podejmowania decyzji. Odpowiedzialność za wyniki tych decyzji spoczywa jednak na kierowniku (Nowosielski 2014, s. 448).

Nieco inny podział procesów *controllingu* przedstawia J. Nesterak, który tłumaczy, iż warunkiem przetrwania przedsiębiorstwa są aspekty takie jak:

- aktywność, czyli zdolność podejmowania decyzji oraz zdolność do intensywnego działania;
- gospodarność, wiążąca się z umiejętnym i oszczędnym gospodarowaniem, a także racjonalne zarządzanie;
- ożywienie, rozumiane jako pobudzanie energii do działania, żywotność i intensywność;
- rozwój, dotyczący przeobrażeń strategicznych;
- dochód, zależny od wyżej wymienionych czynników (Nesterak 2002, s. 82).

Składniki te są konieczne dla prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa i przetrwania na rynku. *Controlling* ma więc za zadanie znaleźć odpowiednią drogę, która zapewni istnienie przedsiębiorstwu.

W zależności od rozmiaru przedsiębiorstwa, zaangażowanego kapitału, struktury organizacyjnej *controlling* może obejmować funkcyjne obszary, czyli główne pola oraz przedmioty działań. *Controlling* funkcyjny dotyczy jedynie określonego obszaru zarządzania przedsiębiorstwem. W ramach owego *controllingu* funkcyjnego można wyróżnić *controlling*:

- logistyki (planowanie i kontrola procesów logistycznych, ich optymalizacja i synchronizacja);
- administracji (dotyczący funkcjonowania administracji w przedsiębiorstwie);
- produkcji (skoncentrowany na problemach wewnętrznego funkcjonowania przedsiębiorstwa);
- marketingu (procesy badania rynku, promowania produktów, usług firmy, kształtowanie struktury sprzedaży dla zapewnienia maksymalnych przychodów dla przedsiębiorstwa);
- personalny (pojęcia związane z doborem, kształceniem pracowników, a także wykorzystaniem ich umiejętności i czasu pracy);

- finansów (związany ze sterowaniem wynikiem finansowym oraz zachowaniem płynności finansowej);
- rozwoju i badań;
- sprzedaży (Janik, Paździor 2012, s. 124-127).

Poszczególne typy *controllingu* funkcyjnego, w których realizowane są właściwe procesy, stanowią główne obszary działalności przedsiębiorstw (Kowal, Ranosz 2016, s. 52).

Oprócz wspomnianych wyżej rodzajów *controllingu* funkcyjnego można wyróżnić również *controlling* projektów, *controlling* jakości oraz *controlling* inwestycji. Skuteczność *controllingu* zależy nie tylko od szczegółowości podziału firmy na obszary, lecz także od tego, na ile wszystkie aspekty w prowadzonej działalności zostały dołączone do systemu (Janik, Paździor 2012, s. 127).

### **Funkcje *controllingu***

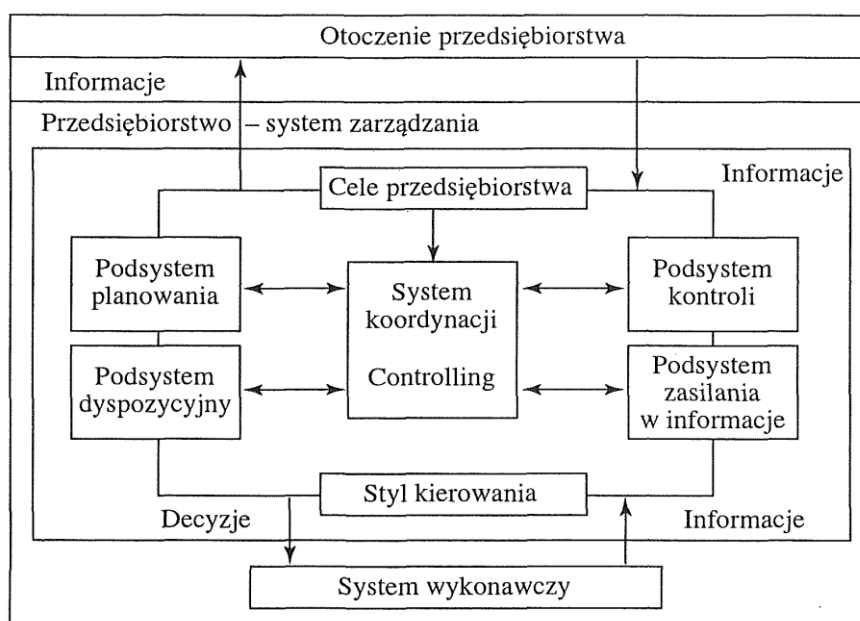
Po zapoznaniu się z pojęciem *controllingu* warto jest przedstawić funkcje, jakie on pełni, aby w jak najlepszym stopniu wykorzystać potencjał tej metody. *Controlling* można uznać za metodę oraz koncepcję zarządzania, zarówno w ujęciu teoretycznym, jak i praktycznym. Może on odgrywać kluczową rolę we współpracy międzyorganizacyjnej głównie poprzez koordynację (Nowak 2015, s. 181). A zatem do kluczowych funkcji *controllingu* zalicza się następujące:

- 1) Funkcja nadzoru nad systemem wewnętrznej sprawozdawczości – dotyczy nadzoru nad przebiegiem dokumentów związanych z realizacją zadań budżetowych, analizy odchyleń przy realizacji budżetu, raportowania o poziomie wykonywania budżetu.
- 2) Funkcja planowania – dobór oraz konfiguracja narzędzi informatycznych używanych w procesie planowania, dobór narzędzi planistycznych, sporządzenie procedur planistycznych, pomoc dla jednostek budżetowych przy tworzeniu cząstkowych planów, a także zmiana planów cząstkowych w plany główne.
- 3) Funkcja nadzoru nad przebiegiem planowanych procesów – niesie to za sobą nieustanne nadzorowanie wszystkich procesów, jakie zachodzą w przedsiębiorstwie dla przeanalizowania poprawności w realizacji zadań, dla wczesnego wykrywania nieprawidłowości oraz szybkiego ich korygowania.
- 4) Funkcja wewnętrznego doradcy – wiąże się z dostarczeniem skonkretyzowanych analiz i opracowań w celu przedłożenia zarządowi przedsiębiorstwa oraz poszczególnym kierownikom poprzez opiniowanie bądź wykonywanie analiz dotyczących efektywności inwestycji, wspierania procesu tworzenia systemu informatycznego oraz współdziałania przy ustalaniu zasad rozliczeń i kalkulacji kosztów.
- 5) Funkcja nadzoru nad systemem zewnętrznej sprawozdawczości – tworzenie raportów rachunkowości zarządczej dotyczących stanu przedsiębiorstwa dla zewnętrznych podmiotów, takich jak rada nadzorcza, ministerstwa, banki, walne zgromadzenie akcjonariuszy, urzędy państwowe.
- 6) Funkcja analizy procesów gospodarczych – polega na monitorowaniu otoczenia przedsiębiorstwa dla dostarczenia informacji dotyczących kierunków rozwoju

gospodarki oraz jego wpływu, jaki wywiera na proces planowania w przedsiębiorstwie, zwłaszcza w nawiązaniu do planowania strategicznego (Krzeptowska 2008, s. 23-24).

Rozpatrując znaczenie *controllingu* także pod względem bezpieczeństwa, można również wyróżnić funkcję wczesnego ostrzegania przed zagrożeniami, której głównym założeniem jest zapobieganie powstawaniu negatywnych skutków, które uniemożliwiłyby osiągnięcie założonych celów. Istota owej funkcji sprowadza się więc do tego, aby sygnały o możliwych zagrożeniach jak najszybciej docierały do kierownictwa, by w konsekwencji od razu je eliminować (Janik, Paździor 2012, s. 122).

Powyższe funkcje, jakie pełni *controlling*, służą zatem zwiększeniu bezpieczeństwa przedsiębiorstwa. Dodatkowo znajomość specyfiki *controllingu*, a także jego narzędzi oraz umiejętne ich wykorzystanie przyczynia się do wzrostu jego wartości (Ciepielowska-Sroka 2009, s. 316). Można zatem stwierdzić, iż ów system jest bardzo rozbudowany i działa na zasadzie wzajemnych zależności w celu uzyskania pozytywnych efektów zarządzania przedsiębiorstwem (Rysunek 1).



**Rysunek 1. System controllingu**

Źródło: (Goliszewski 1990, s. 17)

Powyższy schemat *controllingu* tworzy ścisłą zależność z systemem zarządzania, przez co należy rozpatrywać go jako substytut zarządzania, który wspiera adaptację całego systemu, sporządzając oraz koordynując planowanie i kontrolę (Nesterak 2002, s. 78-79).

## Rola kontrolera w przedsiębiorstwie

Zarządzanie przedsiębiorstwem opiera się na realizacji wielu czynników mających znaczący wpływ na jego prawidłowy rozwój. Wdrażając metodę *controllingu*, potrzebujemy wyznaczyć osobę, która będzie odpowiedzialna za wdrażanie praktycznych aspektów *controllingu*. Taka osoba, która będzie pełnił pieczę nad wszystkimi zadaniami związanymi z bezpieczeństwem firmy, z jego stałym rozwojem oraz wieloma innymi czynnikami, nazywana jest kontrolerem. W przypadku *controllingu*, który zorientowany jest na realizację nadrzędnych celów przedsiębiorstwa, kontroler stanowi znaczące ogniwo dotyczące organizacji *controllingu* wartości. Oznacza to, że powinien on mieć dostęp do wszystkich informacji, które mają wpływ na proces kreowania kluczowych wartości przedsiębiorstwa (Ciepłowska-Sroka 2009, s. 319). Ponadto kontroler powinien rozumieć schemat organizacyjny, aby być skutecznym w wykonywaniu swoich obowiązków, oraz powinien posiadać silne umiejętności interpersonalne, co jest szczególnie ważne podczas wykonywania funkcji kontrolnych (Kerzner 2017, s. 146).

Obowiązki kontrolera w przedsiębiorstwie wiążą się z implementacją i późniejszym nadzorowaniem bieżącego funkcjonowania systemu *controllingu*. Kontroler po przeanalizowaniu sytuacji przedsiębiorstwa winien zgłosić kierownictwu wszystkie nieprawidłowości w celu wyeliminowania ich, co jednocześnie wpływa na realne prognozowanie przyszłej sytuacji firmy (Świerk 2002, s. 173-174).

Kontroler pełni następujące funkcje, będące praktycznym aspektem metody *controllingu*:

- planowanie (opracowywanie, realizowanie oraz koordynowanie planów w przedsiębiorstwie);
- analiza i interpretacja sprawozdań finansowych;
- fachowe doradztwo oraz pomoc w realizacji funkcji kierowniczych;
- przygotowanie sprawozdań dla otoczenia zewnętrznego (dostarczanie informacji dla banków, udziałowców, agend państwowych itp.);
- kontrola wewnętrzna organizacji;
- analiza ekonomiczna przedsiębiorstwa (interpretacja wyników przedsiębiorstwa oraz ocena strony finansowej w celu weryfikacji kosztów i przychodów);
- organizacja sprawnego systemu informacyjnego stworzonego na potrzeby skutecznego kierowania jednostką gospodarczą (Świerk 2002, s. 174).

Rola kontrolera ma zatem charakter wspomagający proces zarządzania i w głównej mierze polega na analizowaniu ekonomicznych danych, tworzeniu odpowiednich wniosków oraz przygotowywaniu wariantów decyzyjnych (Janik, Paździor 2012, s. 133). Dodatkowo kontroler powinien posiadać ogólną wiedzę związaną z zarządzaniem, gdyż w zakresie jego obowiązków znajduje się funkcja zarządzania personelem, winien znać instrumenty *controllingu* i rachunkowości, a także jest zobowiązany do pełnienia funkcji menedżerskich w pokrewnych dziedzinach. Jednak jednym z najważniejszych zadań kontrolera jest zagwarantowanie, iż pomimo niedociągnięć w firmie, kierowanie nią będzie zaplanowane tak, aby można było osiągnąć założone wartości, spośród których dominującym czynnikiem jest zysk (Duda-Piechaczek 2007, s. 41-42).

Przedsiębiorstwo, aby zastosowana metoda *controllingu* funkcjonowała właściwie, jest zobligowane do wglądu w działalność kontrolera, w celu sprawdzenia, czy działa on w wyznaczonym obrębie tematycznym. Sprawozdanie utworzone przez kontrolera musi zatem zawierać następujące warunki:

- Powinno być przedstawione czytelnie, wzbogacone wykresami, z odpowiednio dobraną szatą graficzną.
- Materiał liczbowy winien być umiejętnie wyselekcjonowany, natomiast stopień uszczegółowienia przekazywanych danych dopasowany do obszaru kompetencji odbiorcy.
- Powinno zawierać wyłącznie istotne treści dotyczące bieżącej sytuacji przedsiębiorstwa oraz być dostarczane na czas.
- Prezentowane informacje powinny być obiektywne.
- Dane zamieszczone w systemie sprawozdawczym powinny być udostępniane w postaci tabel, wykresów i podparte odpowiednimi wskaźnikami.
- Nie powinno się dostarczać zbyt dużo sprawozdań.

Powyższe informacje mogą być przekazywane zarówno w sposób bezpośredni (przekaz ustny), pisemny (służbowe pismo) oraz on-line (za pomocą sieci komputerowej) (Krzepkowska 2008, s. 131). Częstotliwość sporządzania sprawozdań oraz przekazywania danych zależy przede wszystkim od charakteru dostarczanej informacji, wymagań odbiorców, a także możliwości technicznych (Mysiek 2000, s. 12).

## Podsumowanie

Rozwój firmy jest rezultatem wielu przyczyn, które występują jednocześnie i są uwarunkowane czynnikami zależnymi od kadry kierowniczej. Proces ten jest zjawiskiem kompleksowym i skomplikowanym, dlatego bardzo ważne jest wdrożenie kontroli na poszczególnych etapach zarządzania firmą (Lemańska-Majdzik, Tomski 2013, s. 211).

Metoda *controllingu* stanowiąca ważny podsystem kierowania przedsiębiorstwem:

- Jest kluczowym instrumentem zarządzania nim w kontekście planowania, kierowania oraz kontroli.
- Jest istotnym elementem determinującym prawidłowe funkcjonowanie wybranego systemu zarządzania przez wybranie odpowiedniego modelu organizacji.
- Znajduje zastosowanie w wielu przedsiębiorstwach, jako dynamicznie rozwijający się system.
- Wykonywana jest przez osobę odpowiedzialną przy pełnieniu funkcji *controllingowych*, czyli przez kontrolera spełniającego kluczową rolę, poprzez informowanie i monitorowanie procesów zachodzących w przedsiębiorstwie, a także poprzez zwiększanie wydajności firmy.

Podsumowując przeprowadzone rozważania, należy wskazać, że *controlling* jest odpowiedzią na wszystkie procesy zachodzące w przedsiębiorstwie. Jest to proces wymagający systematycznych, kompleksowych i systemowych działań.

Świadomość osób, które zarządzają przedsiębiorstwem, iż idea tej metody jest jednym ze sposobów polepszenia efektywności w zarządzaniu firmą oraz doskonalenia procedur zarządzania, stanowi fundamentalne podłoże do skutecznego wdrożenia *controllingu*.

Ograniczenia w dokonanej analizie wynikają z niedostatecznej ilości dostępnych badań uwzględniających dane dotyczące praktycznego zastosowania metody *controllingu*. Literatura odnosząca się do tej tematyki zawiera głównie teoretyczne aspekty związane z pojęciem *controllingu*. Problemy te mogą być tymczasowe, gdyż metoda ta pomaga osiągać wymierne korzyści w przedsiębiorstwie, a przez to coraz większa liczba organizacji zainteresowana będzie jej wprowadzeniem, co jednocześnie przyczyni się do analizowania instrumentu *controllingu* w jeszcze szerszym spektrum.

## Literatura

1. Bieńkowska A., Kral Z., Zabłocka-Kluczka A. (2017), *IT Tools Used in the Strategic Controlling Process – Polish National Study Results*, Brno University of Technology, Brno.
2. Ciepielowska-Sroka M. (2009), *Controlling wartości przedsiębiorstwa*, „Organizacje Komercyjne i Niekomercyjne wobec Wzmoczonej Konkurencji i Rosnących Wymagań Konsumentów”, t. 8, s. 313-323.
3. Duda-Piechaczek E. (2007), *Controlling – wspieranie zarządzania przedsiębiorstwem*, Helion, Gliwice.
4. Goliszewski J. (1990), *Controlling – system koordynacji przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji”, nr 8-9, s. 9-18.
5. Grabowska M. (2016), *Effect of Characteristics of Business Environment on Strategic Choices in Enterprises*, [w:] Nowicka-Skowron M., Illes C.B., Tozser J. (eds.), *Contemporary Issues of Enterprise Management in Poland and Hungary*, Szent Istvan University Publishing, Gödöllő, s. 105-108.
6. Horváth P., Gleich R., Seiter M. (2015), *Controlling*, Verlag Franz Vahlen, München.
7. Janik W., Paździor M. (2012), *Rachunkowość zarządcza i controlling*, Politechnika Lubelska, Lublin.
8. Janik W., Paździor M. (2015), *Controlling finansowy jako narzędzie zarządzania przedsiębiorstwami*, Politechnika Lubelska, Lublin.
9. Kerzner H. (2017), *Project Management. A System Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*, 12th edition, John Wiley & Sons, Hoboken.
10. Koskela L.J., Howell G. (2001), *Reforming Project Management: The Role of Planning, Execution and Controlling*, University of Salford, Manchester.
11. Kowal B., Ranoz R. (2016), *Controlling procesów produkcyjnych wspierających budowanie wartości przedsiębiorstwa*, „Przegląd Górniczy”, t. 72, nr 8, s. 51-54.
12. Kozieł D., Pawłowski S. (2017), *Controlling wspierający kreowanie wartości ekonomicznej przedsiębiorstwa w świetle zdecentralizowanego modelu korporacyjnego opartego na ośrodkach odpowiedzialności*, „Przegląd Górniczy”, t. 73, nr 8, s. 47-53.
13. Krzepkowska M. (2008), *Controlling jako narzędzie zarządzania przedsiębiorstwem handlowym w warunkach globalizacji gospodarki*, praca doktorska, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań.
14. Lemańska-Majdzik A., Tomski P. (2013), *O sukcesie przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Administracja i Zarządzanie”, nr 98, s. 203-214.
15. Maciejewski J., Sokołowski A. (2009), *Controlling finansowy w strategii rozwoju współczesnej organizacji*, Wyższa Szkoła Informatyki Stosowanej i Zarządzania, Warszawa.



16. Mysiek U. (2000), *Sprawozdawczość controllera*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza”, nr 11.
17. Nesterak J. (2002), *Controlling – zarys idei*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, nr 560, s. 73-88.
18. Nowak M. (2015), *Controlling – koncepcja oraz metoda wspomagająca współpracę międzyorganizacyjną*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, t. 224, s. 173-184.
19. Nowosielski K. (2014), *Controlling Process Performance Indicators. Results of Empirical and Theoretical Research*, „Management”, Vol. 18(1), s. 446-459. DOI: 10.2478/management-2014-0033
20. Otoła I. (2013), *Procesy zarządzania przedsiębiorstwami a konkurencyjność w warunkach zarażonego rynku*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
21. Świerk J. (2002), *Controlling jako instrument zarządzania*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H. Oeconomia”, t. 36, s. 167-182.

### **CONTROLLING AS A MANAGEMENT INSTRUMENT IN AN ENTERPRISE**

**Abstract:** Competitiveness, frequent changes in legal regulations, obtaining the largest number of customers, ensuring the quality of services and many other duties require an appropriate management system. To properly implement this system, it is crucial to use specific instruments supporting business management. One of the methods supporting these activities is the controlling method, which is the topic of this article. The aim of the article is to present the importance of controlling as an instrument of management in a company accounting for the practical aspects of the described controlling issues. This article takes into account selected Polish and foreign publications, and also presents a graphical interpretation of the controlling system. The first part of the article presents the theoretical aspects of controlling, including its scope. The second part deals with the function of the controlling method, while the third presents the practical aspect of controlling by clarifying the role of controllers and their key responsibilities.

**Keywords:** controller, controlling, enterprise, management, management instrument, management in an enterprise