



CO TO JEST PROCES CONTROLLINGOWY?

Controlling zdefiniowany jest jako **proces zarządczy** polegającym na definiowaniu celów, planowaniu i sterowaniu organizacją w taki sposób, aby każdy decydent działał zorientowany na ustalony cel. Model procesu controllingu przyjęty przez Międzynarodowe Stowarzyszenie Controllerów (ICV¹) opracowany został przez organizację IGC² [IGC 2018]. W modelu tym proces controllingu podzielono na **10 głównych procesów controllingowych** (rysunek).

Główne procesy controllingowe to:

1. **Planowanie strategiczne** – celem tego procesu jest wsparcie kadry zarządzającej w zabezpieczeniu przyszłego istnienia organizacji oraz zapewnienie długoterminowego wzrostu wartości.

2. **Planowanie, budżetowanie i prognozowanie** – celem planowania i budżetowania jest promowanie aktywnego i systematycznego monitorowania celów, mierników i budżetów w jednostkach organizacyjnych. Ponadto celem jest jak najwcześniejsze zapewnienie informacji o spodziewanych,

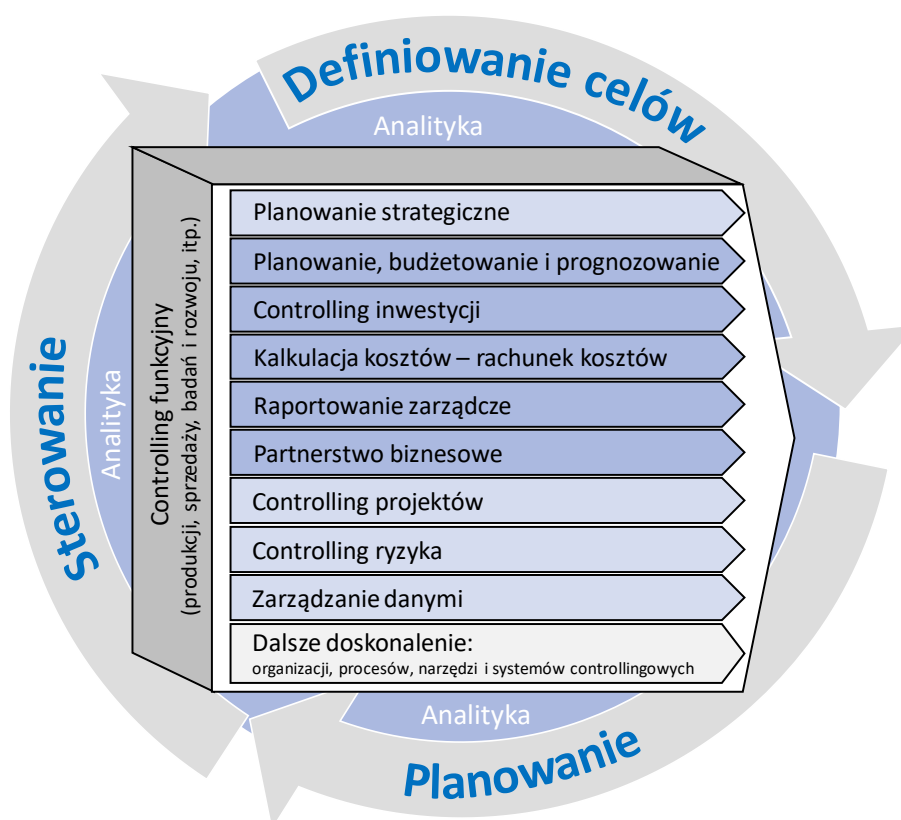
¹ Internationaler Controller Verein (ICV)

² International Group of Controlling (IGC)

przyszłych odchyleniach od planu oraz wprowadzanie mierników ukierunkowanych na ich eliminację. Ma to znaczenie dla wspierania kadry zarządzającej w osiągnięciu wynikających ze strategii celów długo- i średnioterminowych, a także w kontrolowaniu firmy i jej poszczególnych jednostek z punktu widzenia przychodów, kosztów i płynności. Z kolei celem

prognozowania jest jak najwcześniejsze zapewnienie informacji o spodziewanych, przyszłych odchyleniach od planu oraz wprowadzanie mierników ukierunkowanych na ich eliminację. W razie konieczności, proces obejmuje wykonanie szybkich i dostosowanych do zmieniających się warunków korekt w budżetach sprzedaży, kosztów i inwestycji itp.

Rysunek. Model Procesu Controllingu



Źródło: opracowanie własne na podstawie [IGC 2018]



3. **Controlling inwestycji** – celem tego procesu jest zapewnienie racjonalności podejmowania decyzji inwestycyjnych oraz skuteczności zarządzania projektami inwestycyjnymi. W tym celu controlling inwestycyjny gwarantuje przejrzystość pod względem rentowności oraz finansowej wykonalności inwestycji i dostarcza odpowiednich standardów ich oceny oraz dokumentacji.
4. **Kalkulacja kosztów** – rachunek kosztów – celem tego procesu jest zapewnienie przejrzystości i transparentności kalkulacji oraz poprawności alokacji kosztów oraz

przypisania przychodów do odpowiednich obiektów grupowania kosztów (np. produktów, usług, klientów, zasobów, komórek organizacyjnych oraz procesów) celem wsparcia decyzji oraz pokazania odpowiedzialności za koszty, rezultaty i wyniki.

5. **Raportowanie zarządcze** – celem tego procesu jest tworzenie i dostarczanie informacji istotnych dla podejmowania decyzji (z pokazaniem celu oraz stopnia jego osiągnięcia), w sposób zorientowany na odbiorcę i w odpowiednim czasie dla poprawienia sterowania przedsiębiorstwem.



6. **Partnerstwo biznesowe** – celem tego procesu jest koordynacja celów pomiędzy poszczególnymi działami i zapewnienie racjonalności decyzji w ramach procesu zarządczego polegającego na definiowaniu celów, planowaniu i sterowaniu. Ze względu na potrzebę ciągłego, przyszłego rozwoju przedsiębiorstwa, controllerzy stają się w coraz większym stopniu konsultantami biznesowymi inicjującymi oraz wprowadzającymi zmiany. Poprzez swoje działania analityczne controllerzy funkcyjni zorientowani są zwłaszcza na identyfikowanie potencjalnych zmian w istniejących procesach oraz towarzyszenie przy projektach wdrażania tych zmian.
7. **Controlling projektów** – celem tego procesu jest asystowanie kadrze zarządzającej w skutecznym doborze oraz zarządzaniu projektami. Oznacza to zapewnienie przejrzystości pod względem korzyści, wyników i rentowności, jak i przestrzegania celów dotyczących jakości, czasu i kosztów realizowanych projektów.
8. **Controlling ryzyka** – celem tego procesu jest zabezpieczenie długoterminowego funkcjonowania przedsiębiorstwa poprzez uporządkowane i świadome monitorowanie szans i zagrożeń. Controlling ryzyka ma na celu zapewnienie transparentności szans i zagrożeń oraz poprawę jakości planowania poprzez ciągłe identyfikowanie (na wczesnym etapie) i monitorowanie zarówno pozytywnych jak i negatywnych czynników wpływających na rentowność oraz płynność finansową.
9. **Zarządzanie danymi** – celem tego procesu jest zapewnienie dostępności, poprawności oraz odpowiedniej jakości danych niezbędnych do wsparcia menedżerów w bieżącym zarządzaniu przedsiębiorstwem. Podczas gdy proces raportowania zarządczego związany jest z istotnością dostarczanych informacji, to proces zarządzania danymi ma na celu zabezpieczenie jakości danych. Dotyczy to zarówno danych

niezbędnych z perspektywy strategicznej jak i operacyjnej.

- 10. Doskonalenie organizacji, procesów, narzędzi i systemów controllingowych**
– celem tego procesu jest ciągłe

rozwijanie procesów controllingowych, narzędzi i systemów wykorzystywanych w przedsiębiorstwie.

Złożoność procesów controllingowych w przedsiębiorstwach i jednocześnie ich znaczenie dla przyszłości organizacji pokazuje wyraźnie **jak duże znaczenie dla każdej organizacji może mieć społeczność controllerów.**

Nie bez znaczenia jest również wpływ controllerów na **budowanie i gwarancję trwałości procesów zarządczych** w organizacjach, zwłaszcza w przypadku ryzyka częstej fluktuacji menedżerów.

Bibliografia:

1. IGC (red.) 2018, *Controlling Process Model 2.0 – A Guideline for Describing and Designing Controlling Processes 2nd Edition*, International Group of Controlling, Haufe, Freiburg,

Opracowanie dr Tomasz M. Zieliński, Akademia Controllingu SP .z o.o. na podstawie materiałów ICV (Internationaler Controller Verein) oraz IGC (International Group of Controlling) (2018-11-12)