



**Lukasz Szydelko**

Politechnika Rzeszowska  
Wydział Zarządzania  
Zakład Finansów, Bankowości i Rachunkowości  
lukaszsz@prz.edu.pl

## **CONTROLLING PROCESÓW BIZNESOWYCH W SYSTEMIE CONTROLLINGU PRZEDSIĘBIORSTWA – WYBRANE ASPEKTY**

**Streszczenie:** W artykule zaprezentowano różne podejścia w zakresie definiowania controllingu i controllingu procesów biznesowych. Szczególną uwagę zwrócono na cel i zakres ich stosowania. W przypadku controllingu procesów biznesowych dodatkowo wyeksponowano orientacje, funkcje i zadania. Controlling procesów biznesowych może aktywnie wspomagać menedżerów procesów poprzez dostarczanie im wiarygodnych, aktualnych, przydatnych i tworzonych w odpowiedniej formie informacji. Natomiast z punktu widzenia przedsiębiorstwa zorientowanego procesowo powinien dodatkowo wspierać zarządzanie procesami w obszarze: identyfikacji procesów, ich pomiaru, analizy, kontroli i doskonalenia. Celem artykułu było przedstawienie roli controllingu procesów biznesowych w systemie controllingu przedsiębiorstwa. Realizacja tak postawionego celu wiązała się z wykorzystaniem krytycznego przeglądu literatury jako podstawowej metody badawczej.

**Słowa kluczowe:** controlling, controlling procesów biznesowych, pomiar dokonań.

**JEL Classification:** M49, L21.

### **Wprowadzenie**

W obecnych czasach podejmowanie racjonalnych decyzji z punktu widzenia ekonomicznego wiąże się bezpośrednio z dostępem do wiarygodnej i aktualnej informacji zarządczej. Menedżerowie muszą być w tym obszarze właściwie wspomagani. Z pewnością kluczową rolę w tym zakresie może odegrać odpowiednio modelowany controlling. Powinien on jednak być na bieżąco dostosowywany do tego, co dzieje się w otoczeniu i samym przedsiębiorstwie.

Zmiany rynkowe i wzrost oczekiwań klientów doprowadzają do przeobrażeń systemów zarządzania. Na znaczeniu z pewnością zyskują procesy biznesowe. Zarządzanie nimi nie może być natomiast efektywne bez odpowiedniego wspomaganie przez controlling procesów biznesowych.

Celem artykułu jest przedstawienie roli controllingu procesów biznesowych w systemie controllingu przedsiębiorstwa. Realizacja tak postawionego celu wiąże się z wykorzystaniem krytycznego przeglądu literatury jako podstawowej metody badawczej.

## 1. Istota i zakres controllingu przedsiębiorstwa

W literaturze można znaleźć wiele definicji controllingu. Należy przy tym wskazać pewne cechy charakterystyczne, które w istotny sposób przyczyniają się do możliwości przeprowadzenia jego systematyzacji. Na wyróżnienie w tym aspekcie zasługuje cel i zakres stosowania controllingu, jego zadania oraz spełniane funkcje. W tym ujęciu na potrzeby niniejszego opracowania zostaną zaprezentowane wybrane definicje controllingu.

Według niektórych badaczy definiowanie controllingu powinno się ograniczać do dwóch zakresów. W pierwszym ujęciu na controlling należy spojrzeć przez pryzmat spełnianych przez niego funkcji. Drugie podejście jest związane z koncentracją na controllingu w przekroju instrumentów [Weber, 2001, s. 19-26].

Analizując funkcje spełniane przez controlling, należy wyróżnić [Weber, 2001, s. 19-26]:

- 1) controlling jako funkcję zapewniającą dostęp do informacji,
- 2) controlling jako szczególną formę kierowania,
- 3) controlling jako funkcję koordynacji.

Controlling, spełniając funkcję zapewniającą dostęp do informacji, z założenia staje się generatorem informacji przydatnych w podejmowaniu decyzji. Dzięki nim menedżerowie mogą efektywniej sterować swoimi obszarami odpowiedzialności. Uzyskane informacje muszą być jednak w odpowiedni sposób segregowane, przekazane w należytej oraz zrozumiałej dla użytkowników formie. Controlling jest w tym aspekcie elementem systemu informacyjnego przedsiębiorstwa.

Dokonując analizy controllingu jako szczególnej formy kierowania, należy zwrócić uwagę na to, że powinien on być elementem zarządzania przedsiębiorstwem, które z kolei trzeba ukierunkować na budowanie wartości dla właścicieli (maksymalizowanie wartości dla właścicieli). Controlling w tym ujęciu ma wspomagać realizację takiego nadrzędnego celu.

Controlling może być również definiowany z punktu widzenia spełniania funkcji koordynacji. W pewnym sensie umożliwia synchronizację różnych części systemu kierowania przedsiębiorstwem [Weber, 2001, s. 19-26]. Koordynacja w tym zakresie nie może się odbywać bez odpowiedniego ukierunkowania na osiągnięcie określonych celów [Friedl, 2003, s. 7]. Koordynacja powinna również dotyczyć wszystkich elementów systemu zarządzania przedsiębiorstwem (kompleksowo obejmować cały system zarządzania przedsiębiorstwem) [Ossadnik, 2003, s. 34].

W podobnym ujęciu controlling może być traktowany jako podsystem zarządzania, który zajmuje się ukształtowaniem oraz koordynowaniem procesów planowania, kontrolowania i zasilania w informacje. Controlling powinien być ukierunkowany na sterowanie całym podsystemem z punktu widzenia wyznaczonych celów. Zgodnie z tak przyjętą definicją, najważniejsza dla controllingu jest funkcja koordynacyjna [Horvath, 2006, s. 28].

Definiowanie controllingu może odbywać się również przez pryzmat jego instrumentów (stosowanych narzędzi). Wyróżnia się w tym zakresie [Major, 1998, s. 13]:

- 1) controlling zorientowany na rachunkowość,
- 2) controlling zorientowany na działanie,
- 3) controlling zorientowany na kierowanie.

Biorąc pod uwagę controlling zorientowany na rachunkowość, należy zaznaczyć, że ma on spełniać określone funkcje rachunkowości. Dotyczy to głównie funkcji informacyjnej i kontrolnej oraz powiązanej z nimi funkcji analitycznej. Szczególnie zauważalne jest to w obszarze rachunkowości finansowej i rachunkowości zarządczej.

Gdy postrzega się controlling jako narzędzie zorientowane na działanie, istotne jest wskazanie miejsca, w którym ma on swoje zastosowanie. W tym ujęciu controlling sprowadzany jest wyłącznie do umożliwienia porównania stanu rzeczywistego z planem, identyfikacji odchyleń oraz określenia ich przyczyn. W sytuacji występowania negatywnych odchyleń, controlling powinien wymuszać w tym ujęciu podjęcie działań, mających na celu ich eliminację.

Controlling zorientowany na kierowanie ma zadanie wspierać kierownictwo przedsiębiorstwa w szeroko rozumianym zarządzaniu poprzez dostarczanie informacji planistycznych i kontrolnych.

Integrując funkcje, jakie spełnia controlling, można go również przedstawić jako wielofunkcyjny instrument sterowania, mający za zadanie koordynowanie planowania, kontroli i zdobywania informacji. Zadania te otrzymuje do wykonania osoba zajmująca stanowisko kontrolera (kontrolera finansowego), który zgodnie z określeniem autorów, staje się „nawigatorem statku”, czyli przedsiębiorstwa. Jego

zadaniem jest wspomaganie „sternika” (kierownika) informacyjnie i dzięki temu możliwe jest obranie odpowiedniego kierunku, by osiągnąć założone cele (dotarcie do miejsca docelowego podróży) [Hulsenberg, Wróbel, 1995, s. 13].

Controlling może być także traktowany jako zbiór reguł ułatwiających [Mann, Mayer, 1996, s. 9]:

- osiąganie celów przedsiębiorstwa,
- eliminowanie przypadkowych zdarzeń,
- budowanie systemu wczesnego ostrzegania przed niebezpieczeństwem,
- podejmowanie działań eliminujących zakłócenia w procesie sterowania,
- sterowanie działaniami w przyszłości.

Dzięki tak wypracowanym regułom możliwe jest efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem oraz ukierunkowanie menedżerów na eliminację zagrożeń oraz powiązanych z nimi różnych rodzajów ryzyka.

W innym ujęciu controlling może być prezentowany w dwóch aspektach [Siegwart, 1982, s. 97]:

- instytucjonalnym,
- funkcjonalnym.

W ujęciu instytucjonalnym controlling opiera się na wyspecyfikowanej i wyodrębnionej jednostce w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa. Pracownik zatrudniony w takim dziale controllingu wykonuje określone zadania (zadania pracownika stają się zadaniami controllingu).

Analizując controlling w ujęciu funkcjonalnym, warto zaznaczyć, że powinien on spełniać kierowniczą rolę i funkcję w przedsiębiorstwie. Według tego podejścia, można wyróżnić dwie koncepcje. Pierwsza z nich dotyczy kierowania zespołem. Powinno ono być oparte na planowaniu, informowaniu, organizowaniu i kontroli. Funkcja kierownicza w tym zakresie ma umożliwić przygotowanie propozycji oraz wyznaczenie celów dla pracowników, analizę odchyleń i opracowanie wskazówek odnośnie do realizacji powierzonych im zadań.

Dokonując syntezy przedstawionych definicji, można przyjąć, że controlling jako system zarządzania przedsiębiorstwem, wspiera menedżerów w sterowaniu przebiegiem zachodzących w nim procesów gospodarczych oraz koordynowaniu różnych obszarów działalności z punktu widzenia przedsiębiorstwa jako całości dla osiągnięcia założonych celów [Nowak, 2004, s. 12]. Na szczególną uwagę zasługuje fakt, że w tej definicji controlling jest systemem zarządzania oraz ukierunkowuje organizację na osiągnięcie założonych celów, dzięki wykorzystaniu funkcji koordynacyjnej i sterowania procesami gospodarczymi (biznesowymi), wyodrębnionymi w przedsiębiorstwach. Controlling w tym ujęciu może zostać również określony jako zespół działań i zachowań, przy pomo-

cy których dokonuje się coraz lepsza koordynacja funkcji zarządzania, wyzwala jąca w możliwie największym stopniu realizację wyznaczonych zadań gospodarczych [Kardasz, 2004, s. 37].

## 2. Controlling procesów biznesowych – istota i orientacje

Podczas definiowania controllingu procesów biznesowych zwraca się często uwagę na wspomaganie menedżerów w zarządzaniu podległymi im obszarami [Nowosielski, 2008, s. 145]. W przedsiębiorstwach zorientowanych procesowo szczególną rolę odgrywają menedżerowie procesów i to oni powinni być wspierani głównie przez controlling procesów biznesowych. Dzięki takiemu rozwiązaniu mają dostęp do wiarygodnych, aktualnych, przydatnych i tworzonych w odpowiedniej formie informacji. Zarządzanie procesami może być bardziej efektywne, przejrzyste, ukierunkowane na klienta zewnętrznego i wewnętrznego oraz zgodne z ogólnymi kierunkami rozwoju danego przedsiębiorstwa w sytuacji, gdy będzie w umiejętny sposób wspomaganie informacyjnie. Taką rolę w tym obszarze powinien spełniać controlling procesów biznesowych [Szydełko, 2011, s. 577-585].

Z założenia powinien on umożliwiać identyfikację, pomiar, monitoring i doskonalenie procesów przy jednoczesnym wykorzystaniu procesowego rachunku kosztów [Fisher, Fleischmann, Obermeier, 2006, s. 40]. Controlling procesów biznesowych ma również służyć usprawnianiu zarządzania procesami, dzięki wprowadzeniu ich planowania, sterowania i kontroli [Fink, 2003, s. 28]. Może być również określany jako system, który umiejętnie wspomaga osoby odpowiedzialne w planowaniu, kontrolowaniu, dostarczaniu informacji i koordynowaniu procesów [Błoński, Stausberg, 2003, s. 29].

Controlling procesów biznesowych powinien być zbudowany w taki sposób, by możliwe było uzyskanie informacji o wynikach poszczególnych procesów po ich realizacji, jak również w sytuacji, gdy nie jest znany jeszcze ich końcowy efekt (znane są wyłącznie częściowe efekty) [Borucińska, 2007, s. 23].

Uwzględniając opisane założenia, należy stwierdzić, że controlling procesów to element systemu informacyjnego przedsiębiorstwa, który umożliwia ocenę realizowanych procesów. Odbywa się to poprzez generowanie użytecznych, aktualnych, wiarygodnych, kompletnych oraz przydatnych informacji w wymiarze strategicznym i operacyjnym.

Ukierunkowanie controllingu procesów biznesowych na realizację określonych celów nie jest możliwe bez dodatkowych założeń. Szczegółnej analizie w tym obszarze powinny podlegać orientacje controllingu procesów biznesowych na [Vollmuth, 1996, s. 17; Czarnecki, 2007, s. 338-348; Szydełko, 2007, s. 434-439; 2010, s. 512-520]:

- przyszłość,
- wąskie gardła,
- rynek,
- klienta zewnętrznego,
- klienta wewnętrznego,
- łańcuch wartości,
- ryzyko,
- wartość.

Controlling procesów biznesowych powinien być zorientowany na przyszłość, ponieważ przedsiębiorstwa ciągle konkurują, działają w bardzo zmiennym otoczeniu oraz muszą radzić sobie z negatywnymi skutkami ewentualnych kryzysów, dlatego w tym aspekcie również cały system planowania i raportowania w controllingu procesów biznesowych powinien być do tych elementów dostosowany. Dzięki temu możliwe jest opracowanie oraz wdrożenie nowych koncepcji i narzędzi dostarczających dokładnych informacji o przyszłym rozwoju przedsiębiorstwa.

Orientacja na „wąskie gardła”, czyli słabe punkty, jest również istotna w controllingu procesów biznesowych. Najsłabsze ogniwa w samych procesach lub na styku dwóch różnych procesów, nazywane „białymi plamami” [Rumler, Branche, 2000, s. 35], stają się często pierwszym źródłem problemów w przypadku wystąpienia niesprzyjającej sytuacji. Controlling procesów biznesowych powinien umożliwić znalezienie „wąskich gardeł” i „białych plam” oraz wspomagać ich późniejszą eliminację.

Ukierunkowanie na rynek i klienta determinuje wprowadzenie w przedsiębiorstwie instrumentów controllingu procesów biznesowych, dzięki którym możliwe jest rozpoznanie jego sytuacji na rynku, dopasowanie się do zmian w otoczeniu oraz ustalenie potrzeb nabywców. Szczególną uwagę w tym kontekście zwraca się na procesy badań i rozwoju, które odpowiednio ukierunkowane umożliwiają wytworzenie produktu oraz jego dostarczenie klientowi na odpowiednim poziomie wartości. Pośrednio z tym obszarem związane jest również ciągle doskonalenie przedsiębiorstw, mające na celu zwiększanie jakości oferowanych produktów [Nietsche, Fishermanns, 2010, s. 308].

Powiązanie analizy łańcucha wartości z controllingiem procesów biznesowych jest również bardzo uzasadnione. Controlling procesów biznesowych wraz ze swoimi instrumentami odgrywa kluczową rolę we wspomaganie realizacji celów postawionych w szczegółowej analizie łańcucha wartości. Może okazać się pomocny przy:

- 
- identyfikacji procesów i działań oraz ustawieniu ich w łańcuch wartości,
  - ustaleniu relacji i zależności przyczynowo-skutkowych między procesami oraz działaniami,
  - wskazaniu procesów i działań, które tworzą wartość dodaną, i takich, które nie są generatorem wartości dodanej,
  - wskazaniu „wąskich gardeł” w procesach oraz działaniach,
  - wskazaniu „białych plam” między procesami i działaniami,
  - ustaleniu kosztów związanych z poszczególnymi procesami i działaniami wchodzącymi w skład łańcucha wartości,
  - wskazaniu obecnych i przyszłych źródeł przewagi konkurencyjnej.

Controlling procesów biznesowych powinien być również powiązany z systemem zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie. Jego aktywność musi być połączona z [Wojtysiak-Kotlarski, 2011, s. 64-67]:

- określeniem zagrożeń związanych z celami strategicznymi i operacyjnymi dla procesów,
- identyfikowaniem obszarów ryzyka zależnego od menedżerów procesów,
- wyborem najistotniejszych i najważniejszych czynników związanych z ryzykiem na poziomie procesów i działań,
- analizą czynników oddziałujących na dany obszar ryzyka występującego w procesach i działaniach,
- kwantyfikowaniem określonych czynników generujących ryzyko na poziomie procesów i działań,
- monitoringiem, kontrolą i eliminacją czynników wpływających na wzrost ryzyka na poziomie procesów i działań.

Tworzenie wartości dla właścicieli jest istotne również w przedsiębiorstwach zorientowanych procesowo. W takich jednostkach gospodarczych wprowadza się również system zarządzania, który jest ukierunkowany na kreację wartości. Składa się on z odpowiednich podsystemów. Controlling procesów biznesowych powinien być połączony z nimi oraz wspomagać:

- ustalanie celów nadrzędnych dla jednostki gospodarczej w zakresie wzrostu jej wartości,
- przełożenie celów nadrzędnych na cele szczegółowe związane z procesami i działaniami,
- definiowanie mierników wartości na poziomie procesów i działań oraz przypisywanie odpowiedzialności za tworzenie wartości na ich poziomie,
- informowanie zarządu i/lub właścicieli przedsiębiorstwa zorientowanego procesowo o bieżących wynikach związanych z generowaną wartością na poziomie procesów i działań.

Kreowanie wartości na poziomie całego przedsiębiorstwa zorientowanego procesowo nie może odbywać się w oderwaniu od samych procesów oraz działań i ich menedżerów.

### 3. Funkcje i zadania controllingu procesów biznesowych

Controlling procesów biznesowych spełnia określone funkcje w przedsiębiorstwie zorientowanym procesowo. Najważniejszą z nich jest koordynacja. Przez koordynację procesów należy rozumieć dopasowywanie i uzgadnianie wewnątrznie uzależnionych, lecz oddzielonych stanów faktycznych bądź pojedynczych działań ukierunkowanych na cel. Dotyczy ona wyłącznie istniejących procesów. Nie można koordynować czegoś, co nie ma jeszcze stworzonych części składowych [Sierpińska, Niedbała, 2003, s. 32]. Do najważniejszych zadań tej funkcji można w przedsiębiorstwach zorientowanych procesowo zaliczyć podniesienie sprawności i skuteczności systemu zarządzania procesami poprzez eliminację problemów powstających na poziomie danych procesów, jak również pomiędzy różnymi procesami.

Z koordynacją procesów powiązane są pozostałe funkcje controllingu procesów biznesowych:

- planowania procesów,
- kontroli procesów,
- sterowania i regulacji procesami,
- zasilania w informacje zarządzających procesami.

Planowanie procesów zorientowane jest na przeszłość. W przedsiębiorstwie zorientowanym procesowo jego potrzeba wynika z problemów decyzyjnych, którym zawsze towarzyszy niepewność i ryzyko, będące skutkiem rozbieżności czasowych pomiędzy momentem podjęcia decyzji a momentem jej realizacji [Szydełko, 2004, s. 38]. Planowanie na poziomie procesów umożliwia alokację zasobów przedsiębiorstwa na realizację określonych celów i jest im podporządkowane. Posługuje się przy tym określonymi metodami, działaniami oraz odbywa się w określonym czasie i miejscu.

Warto również zaznaczyć, że w przedsiębiorstwie planowanie odbywa się na różnych poziomach samej organizacji procesowej. Najbardziej ogólne występuje na poziomie procesów, natomiast większa szczegółowość pojawia się na poziomie podprocesów, działań i czynności.

Funkcja planowania nieodzownie związana jest z kontrolowaniem, dzięki czemu to, co jest zaplanowane, może być w odpowiedni sposób zweryfikowane. Funkcja kontrolna umożliwia dokonanie pomiaru stopnia realizacji (osiągnięcia)



celu przypisanego do określonych procesów. Jej przejawem jest porównanie danego obiektu z obiektem porównawczym (bazowym). Kontrola pozwala ustalić normy, standardy i metody służące do pomiaru różnych parametrów procesów. Najczęściej w przedsiębiorstwie zorientowanym procesowo dochodzi do określenia normatywów i standardów kosztów procesów.

Bardzo ważną funkcją spełnianą przez controlling procesów biznesowych jest również zasilanie w informacje. Na podstawie dostarczonych informacji menedżerowie procesów podejmują decyzje. Dzięki niej controlling procesów biznesowych może efektywnie spełniać funkcje planowania, kontrolną oraz regulacji i sterowania. Niezwykle istotną kwestią związaną z funkcją zasilania jest jakość informacji.

Z funkcją zasilania w informacje powiązana jest ściśle ostatnia funkcja controllingu procesów, czyli sterowanie i regulacja procesami.

Cechą charakterystyczną sprzężenia zwrotnego jest to, że na podstawie informacji pochodzących z kontroli w ujęciu *ex post*, są z reguły ustalane odchylenia i opierając się na nich powinno się dokonywać odpowiednich działań korygujących. Jeśli powstałe odchylenia mają wydźwięk negatywny, to wszystkie działania podjęte w przedsiębiorstwie zorientowanym procesowo powinny być ukierunkowane na ich eliminację. Funkcja regulacyjna w controllingu procesów biznesowych jest więc związana z przeszłością (z tym, co się już wydarzyło w przedsiębiorstwie zorientowanym procesowo) i ze sprzężeniem zwrotnym występującym w kontroli *ex post*. Głównym celem funkcji regulacyjnej jest trwale usunięcie skutków powstałych zakłóceń [Nowak, 2004, s. 16]. Dzięki temu w przyszłości nie będą powstawać już negatywne odchylenia związane z tymi zjawiskami.

W przypadku występowania w przedsiębiorstwie zorientowanym procesowo kontroli w trybie *ex ante* powstają sprzężenia wyprzedzające. Wiązą się one z funkcją sterowania w controllingu procesów biznesowych. Głównym celem jest w tym obszarze eliminacja zakłóceń, które jeszcze nie powstały i nie wpłynęły na realizację procesów.

Spełnianie określonych funkcji przez controlling procesów biznesowych sprawia, że jest on odpowiednio ukierunkowany na system zarządzania procesami. Jest w pewnym sensie elementem, który scala elementy zarządzania procesami. Dzięki temu procedury podejmowania decyzji w przedsiębiorstwach zorientowanych procesowo są oparte na wiarygodnych informacjach, które są ustalane przy wykorzystaniu sprzężeń zwrotnych i wyprzedzających [Błazek, 1994, s. 56]. Controlling procesów biznesowych w tym aspekcie umożliwia wykonywanie powtarzalnych działań i czynności w sposób sprawny, skuteczny i na wysokim poziomie perfekcjonizmu [Kardasz, 2002, s. 63].

Zadania controllingu procesów o charakterze ogólnym wynikają bezpośrednio z celów i funkcji, jakie ma on do spełnienia w przedsiębiorstwach zorientowanych procesowo. Controlling procesów biznesowych powinien „aktywnie” uczestniczyć przy:

- identyfikacji procesów,
- pomiarze procesów,
- analizie procesów,
- kontroli procesów,
- doskonaleniu procesów.

Na etapie identyfikacji procesów odpowiednio modelowany controlling procesów biznesowych ma za zadanie głównie wspomagać ustalenie wymagań klientów zewnętrznych i wewnętrznych. Na podstawie tych informacji można stworzyć rzeczywiste procesy. Następnie w tym obszarze zarządzania procesami umożliwia graficzne przedstawienie procesów z dokładnym określeniem wejść i wyjść oraz przypisanie do nich określonych zasobów.

Pomiar procesów oparty na dokonaniach (rezultatach) stał się priorytetowy w zarządzaniu procesami, dlatego w tym zakresie controlling procesów biznesowych jest pomocny przy ustaleniu najlepszych mierników procesów. Dostarcza również wieloprzekrojowych danych w tym celu, by wybrane mierniki można było z łatwością wyliczyć. Uczestniczy również aktywnie w aktualizacji katalogu mierników i ich ewentualnej selekcji dla wybranych procesów. Umożliwia także wybór mierników powiązanych z celami przedsiębiorstwa zorientowanego procesowo oraz zasadniczo ukierunkowanych na tworzenie jego wartości.

Dzięki wykorzystaniu instrumentów controllingu procesów biznesowych możliwe jest przeprowadzenie bardzo skomplikowanych i zaawansowanych analiz procesów, opartych na określonych miernikach. Przy ich pomocy zostaje ustalony również cel takiej analizy. Pod tak wybrany cel dobierane są mierniki i metody analizy. Controlling procesów biznesowych w tym aspekcie ma głównie za zadanie dostarczyć dane do prowadzonych analiz.

Controlling procesów biznesowych spełnia również swoje zadania w obszarze kontroli na poziomie procesów, odnoszącej się przede wszystkim do dokonania poszczególnych menedżerów procesów. Przy pomocy działań kontrolnych możliwe jest ich ukierunkowanie na realizację określonych celów. Podczas kontroli istnieje duże prawdopodobieństwo wykrycia pewnych nieścisłości dotyczących zarządzania procesami, które powinny być jak najszybciej wyeliminowane (controlling procesów biznesowych w tym aspekcie umożliwia również wykrycie na poziomie procesów obszarów charakteryzujących się dużym poziomem ryzyka i niepewności).

Ciągłe doskonalenie systemu zarządzania, w tym również obszaru związanego z procesami, wpływa bezpośrednio na kształt i zasady controllingu procesów biznesowych. Najistotniejsze w tym zakresie zadania odnoszą się przede wszystkim do wskazania słabych punktów w procesach, które następnie powinny być naprawione lub wyeliminowane. Przy wykorzystaniu controllingu procesów biznesowych możliwe jest również zmierzenie wprowadzanych zmian w tych newralgicznych obszarach. W sytuacji niezadowolających rezultatów, przy jego pomocy może nastąpić intensyfikacja działań restrukturyzacyjnych dotyczących poszczególnych procesów.

Controlling procesów i związane z nim narzędzia powinny odgrywać kluczową rolę w usprawnianiu zarządzania procesami [Dłubak, 2003, s. 55]. Doskonalenie procesów powinno być powiązane ze wzrostem ich efektywności, rozumianej głównie jako skrócenie czasu trwania procesu, zmniejszenie zaangażowania zasobów w danym procesie oraz wyeliminowanie powtarzających się działań i czynności w ramach różnych procesów.

## Podsumowanie

Controlling procesów biznesowych spełnia szczególną rolę w controllingu przedsiębiorstwa. Realizując cele, spełniając funkcje oraz wypełniając określone zadania, z pewnością może być zorientowany na przyszłość, wąskie gardła, rynek, klienta zewnętrznego i wewnętrznego, łańcuch wartości, ryzyko i wartość. Controlling procesów biznesowych może wspomagać zarządzanie procesami na wielu płaszczyznach: identyfikacji procesów, ich pomiarze, analizie, kontroli i doskonaleniu. Dostarcza także wieloprzekrojowych informacji menedżerom procesów. Nie do przecenienia jest również szczególna rola controllingu procesów biznesowych w ukierunkowaniu przedsiębiorstwa na osiągnięcie określonych celów biznesowych. Cele te mogą być dezagregowane na poziom procesów, podprocesów, działań i czynności.

## Literatura

- Błazek A. (1994), *The Role of Controller*, „Management Accounting”, Vol. 72, No. 3.
- Błoński H., Stausberg M. (2003), *Prozessmanagement in Pflegeorganisationen. Grundlagen – Erfahrungen – Perspektiven*, Schlutersche GmbH&Co Verlag, Hannover.
- Borucińska I. (2007), *BI+*, czyli *controlling procesów*, „Rachunkowość Zarządcza i Controlling”, nr 4.

- Czarnecki M. (2007), *Systemy zarządzania przez wartość – teoria i praktyka* [w:] M. Przybyła (red.), *Zarządzanie 5. Zarządzanie – kontekst strategiczny, kulturowy i zasobowy*, Wydawnictwo AE, Wrocław.
- Dłubak M. (2003), *Przesłanki wyznaczające kształt uniwersalnego modelu współczesnego controllingu*, Wydawnictwo AE, Wrocław.
- Fink C.H. (2003), *Prozessorientierte Unternehmensplanung. Analyse. Konzeption und Praxisbeispielen*, Der Deutsche Universität Verlag, Stuttgart.
- Fischer H., Fleischmann A., Obermeier S. (2006), *Geschäftsprozesse realisieren. Ein praxisorientierter Leitfaden von der Strategie bis zur Implementierung*, Wiesbaden Vieweg.
- Friedl B. (2003), *Controlling*, UTB Verlag, Stuttgart.
- Horvath P. (2006), *Controlling 10. Auflage*, Verlag Franz Vahlen, München.
- Hulsenberg F., Wróbel J. (1995), *Controlling*, TNOiK, Zielona Góra.
- Kardasz A. (2002), *Struktura funkcjonalna controllingu*, Wydawnictwo AE, Wrocław.
- Kardasz A. (2004), *Controlling w polskich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo AE, Wrocław.
- Major A. (1998), *System controllingu w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe SEMPER, Warszawa.
- Mann R., Mayer E. (1996), *Controlling w twojej firmie*, Centrum Kreowania Liderów, Skierniewice.
- Nietzsche B., Fischermanns G. (2010), *Ganzheitliches Prozess – Management. Die VK – Best – Methode der Versicherungskammer Bayern*, „Zeitschrift Führung und Organisation”, Vol. 79, Iss. 5.
- Nowak E. (2004), *Istota i zakres controllingu* [w:] E. Nowak (red.), *Controlling w przedsiębiorstwie. Koncepcje i instrumenty*, ODDK, Gdańsk.
- Nowosielski S. (2008), *Controlling procesów i projektów* [w:] S. Nowosielski (red.), *Procesy i projekty logistyczne*, Wydawnictwo UE, Wrocław.
- Ossadnik W. (2003), *Controlling. 3. Auflage*, Oldenburg – Verlag, München/Wien.
- Rumler G.A., Branche A.P. (2000), *Podnoszenie efektywności organizacji. Jak zarządzać „białymi plamami” w strukturze organizacyjnej?*, PWE, Warszawa.
- Siegwart H. (1982), *Worin unterscheiden sich amerikanisches und deutsches Controlling*, „Management Zeitschrift”, Nr. 2.
- Sierpińska M., Niedbała B. (2003), *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa.
- Szydełko A. (2004), *Rachunek kosztów planowanych w przedsiębiorstwie*, ODDK, Gdańsk.
- Szydełko Ł. (2007), *Wykorzystanie zrównoważonej karty wyników w zarządzaniu ryzykiem przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo AE, Wrocław.

- Szydelko Ł. (2010), *Rachunek kosztów w analizie łańcucha wartości*, Wydawnictwo AE, Wrocław.
- Szydelko Ł. (2011), *Controlling procesów biznesowych – wybrane aspekty*, Wydawnictwo AE, Wrocław.
- Vollmuth H. J. (1996), *Controlling: planowanie, kontrola, zarządzanie*, Placet, Warszawa.
- Weber J. (2001), *Wprowadzenie do controllingu*, Oficyna Controllingu Profit, Katowice.
- Wojtysiak-Kotlarski M. (2011), *Charakterystyka kluczowych koncepcji zarządzania ryzykiem przedsiębiorstwa* [w:] S. Kasiewicz (red.), *Zarządzanie zintegrowanym ryzykiem przedsiębiorstwa w Polsce. Kierunki i narzędzia*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa.

#### THE PROCESS-ORIENTED BUSINESS CONTROLLING IN COMPANY CONTROLLING – THE CHOSEN ASPECTS

**Summary:** The article presents different approaches in defining controlling and process-oriented business controlling. Particular attention was paid to the goal and their scope of application. In the case of process-oriented business controlling the orientations, functions and tasks were also highlighted. This kind of controlling could actively support process managers by providing them reliable, up-to-date and useful information. From the point of view of the process-oriented company, it should further support process management in the area of process identification, measurement, analysis, control and improvement. The purpose of this article was to present the role of process-oriented business controlling in enterprise controlling system. Implementation of this objective was associated with the using of the critical review of the literature as the primary method of research.

**Keywords:** controlling, process-oriented business controlling, performance measurement.