

### **Agnieszka Bienkowska**

Politechnika Wroclawska  
e-mail: agnieszka.bienkowska@pwr.edu.pl

### **Zygmunt Kral**

Akademia Wojsk Lądowych im. gen. Tadeusza Kościuszki we Wrocławiu  
e-mail: zygmunt.kral@pwr.edu.pl

### **Anna Zabłocka-Kluczka**

Politechnika Wroclawska  
e-mail: anna.zablocka-kluczka@pwr.edu.pl

---

## **FUNKCJA KOORDYNACYJNA CONTROLLINGU STRATEGICZNEGO W ŚWIELE WYNIKÓW BADAŃ OGÓLNOPOLSKICH**

---

## **COORDINATION FUNCTION OF STRATEGIC CONTROLLING IN THE LIGHT OF THE RESULTS OF NATIONWIDE RESEARCH**

---

DOI: 10.15611/pn.2018.513.01

JEL Classification: D21, D22, L1, L25

**Streszczenie:** Celem artykułu jest prezentacja wyników badań w zakresie funkcji koordynacyjnej controllingu strategicznego, stosowanych w praktyce organizacji działających w Polsce. Badania przeprowadzono za pomocą techniki ankietowej. O wypełnienie kwestionariusza poproszono osoby odpowiadające za wdrożenie i funkcjonowanie controllingu, zakładając, że controlling strategiczny stanowi część składową controllingu w ogóle. Na tle charakterystyki szczegółowych zagadnień dotyczących funkcji koordynacyjnej controllingu strategicznego zaprezentowano wyniki badań odniesionych do tych zagadnień. Obejmują one wyszczególnienie stosowanych w praktyce badanych organizacji funkcji controllingu strategicznego, zakresu zadań w ramach funkcji koordynacyjnej rozpatrywanego controllingu i sposobu realizacji tej funkcji. Wyniki przedstawiono w ujęciu ogólnym oraz z uwzględnieniem najistotniejszych kryteriów je różnicujących – wielkości organizacji i typu otoczenia.

**Słowa kluczowe:** controlling strategiczny, funkcja koordynacyjna, organizacje, wyniki badań.

**Summary:** The aim of the article is to present the results of research in the field of coordination function of strategic controlling implemented in organizations operating in Poland. The research was carried out using a questionnaire technique. The survey was filled in by people

who are responsible for the implementation and functioning of controlling, assuming that strategic controlling is a component of controlling in general. On the background of the characteristics of detailed issues concerning the coordination function of strategic controlling, the results of research related to these issues were presented. These include specifying the strategic controlling function applied in organizations, the scope of tasks within the coordinating function of strategic controlling and the realization method of the coordination function of strategic management. The results were presented in general form and taking into account the most important criteria differentiating them – the size of the organization and the type of environment.

**Keywords:** strategic controlling, coordination function, organizations, results of research.

## 1. Wstęp

W 2016 roku przeprowadzono badania ankietowe w zakresie controllingu strategicznego. Dotyczyły one postaci rozwiązań funkcjonalnych, organizacyjnych i instrumentalnych tego controllingu przyjmowanych w praktyce organizacji działających w Polsce. Przyczyną podjęcia problemu był brak do tej pory całościowo zrealizowanych badań w zakresie wymienionych rozwiązań. Te badania, które przeprowadzono, odnosiły się albo do wybiórczych zagadnień controllingu strategicznego, albo miały niewiele wspólnego z controllingiem strategicznym. Z najciekawszych spośród nich można wymienić jedynie trzy badania. W. Radzikowski i J. Wierzbicki [1999, s. 132-152] badali metody controllingu strategicznego stosowane w polskich przedsiębiorstwach. Z istoty badanej problematyki wynika, że odnosiła się ona raczej do różnych aspektów zarządzania w ogóle niż controllingu strategicznego. Podobnie w przypadku badań przeprowadzonych przez J. Goliszewskiego [2015, s. 42]. Zgodnie z zapowiedzią miały one dotyczyć metod controllingu strategicznego, a faktycznie obejmowały problematykę planowania strategicznego i instrumentów strategicznych, a więc związaną bezpośrednio przede wszystkim z zarządzaniem strategicznym. Najciekawsze, jak się wydaje, badania w zakresie controllingu strategicznego przeprowadzili J. Nesterak, M. Kowalski i B. Czerniachowicz [2016]. Ich zasadniczym celem była „diagnoza stopnia wykorzystania koncepcji i narzędzi controllingu strategicznego w polskich przedsiębiorstwach (...), [a w szczególności odpowiedź na pytanie – przyp. A.B., Z.K. i A.Z.-K.], (...) które narzędzia controllingu strategicznego znajdują zastosowanie oraz czy formułowane w literaturze przewagi poszczególnych instrumentów znajdują odzwierciedlenie w materiale empirycznym” [Nesterak, Kowalski, Czerniachowicz 2016, s. 9]. Niestety w obszarze zainteresowań badawczych znalazła się ograniczona liczba instrumentów. Pytano bowiem o zastosowanie w przedsiębiorstwach takich osobliwych instrumentów wdrażania i monitorowania strategii, jak zrównoważona karta wyników, *tableau de bord*, *skandia nawigator* i *hosinkanri*. Co prawda dano respondentom możliwość wskazania innych instrumentów, jednak ta niedoskonałość w konstrukcji ankiety sprawiła najprawdopodobniej – w opinii autorów niniejszego artykułu – że nie uzy-

skano pełnych i wiarygodnych wyników badań. Należy również podkreślić nieuwzględnienie w ogóle w przeprowadzonych badaniach rozwiązań funkcjonalnych i organizacyjnych controllingu strategicznego. W wyniku badań nie uzyskano więc pełnego poglądu na stosowane w praktyce rozwiązania tego controllingu.

W przeciwieństwie do wymienionych badań, badania przeprowadzone przez autorów tej publikacji immanentnie dotyczyły rozwiązań controllingu strategicznego. Większość uzyskanych wyników została już opublikowana [Bieńkowska, Kral, Zabłocka-Kluczka 2017a, 2017b, 2017c] lub jest w trakcie przygotowywania do druku [Bieńkowska, Kral, Zabłocka-Kluczka 2017d]. Pozostały jeszcze do opublikowania w zasadzie jedynie wyniki badań odnoszące się do jednego zagadnienia – funkcji koordynacyjnej controllingu strategicznego. Zagadnienie to jest szczególnie istotne zarówno na etapie formułowania strategii organizacji, jak i jej realizacji. Istotność ta jest tym większa, im większa wielkość organizacji i im bardziej zmienne otoczenie, w którym organizacje te funkcjonują. Duża wielkość organizacji oznacza często rozbudowaną strukturę organizacyjną, co z kolei zwiększa liczbę czynności koordynacyjnych. Z kolei ze zmiennością otoczenia wiążą się zmiany w samej organizacji; tym częstsze im większa zmienność otoczenia. A to również przyczynia się do zwiększenia liczby czynności koordynacyjnych. Niezależnie od tego znajomość rozwiązań w zakresie funkcji koordynacyjnej controllingu strategicznego, stosowanych w praktyce organizacji działających w Polsce, pozwoli określić stopień ich doskonałości w odniesieniu do rozwiązań teoretycznych. W rezultacie może stanowić podstawę doskonalenia przyjętych rozwiązań.

W przedstawionym kontekście celem artykułu jest prezentacja wyników badań w zakresie funkcji koordynacyjnej controllingu strategicznego, stosowanych w praktyce organizacji działających w Polsce. W szczególności dotyczą one funkcji controllingu strategicznego w ogóle, zakresu zadań w ramach funkcji koordynacyjnej rozpatrywanego controllingu i sposobu realizacji tej funkcji. Wcześniej wymaga to zaprezentowania metodyki badawczej.

## 2. Metodyka badawcza

Odnosnie do przedmiotu badań w niniejszym artykule, który stanowi funkcja koordynacyjna controllingu strategicznego, sformułowano następujące problemy badawcze:

- Jaka funkcja controllingu strategicznego dominuje w badanych organizacjach?
- Jakiego rodzaju zadań w badanych organizacjach dotyczy przede wszystkim funkcja koordynacyjna controllingu strategicznego?
- Jaki jest udział controllera w realizacji funkcji koordynacyjnej zarządzania strategicznego?

Stosownie do sformułowanych problemów badawczych na użytek badań przyjęto hipotezy badawcze:

- W badanych organizacjach dominuje funkcja koordynacyjna controllingu strategicznego.

- Funkcja koordynacyjna controllingu strategicznego dotyczy przede wszystkim tworzenia i doskonalenia systemu zarządzania strategicznego (z punktu widzenia rodzaju zadań koordynacyjnych) oraz harmonizacji działań między składnikami zarządzania strategicznego i wewnątrz nich (z punktu widzenia zasięgu oddziaływania controllerów).
- Udział controllera w realizacji funkcji koordynacyjnej zarządzania strategicznego jest znaczący.

Badania przeprowadzono za pomocą techniki ankietowej<sup>1</sup>. Ta część ankiety, która bezpośrednio dotyczyła rozwiązań controllingu strategicznego, była wypełniona przez organizacje mające wdrożony controlling. O jej wypełnienie poproszono osoby odpowiadające w badanych organizacjach za wdrożenie i funkcjonowanie controllingu, zakładając, że controlling strategiczny stanowi część składową controllingu w ogóle. W organizacjach natomiast, w których ów controlling nie został wdrożony w sensie instytucjonalnym (co nie oznacza, że jego zadania nie są realizowane), ankietę wypełniały osoby odpowiedzialne za realizację zadań zarządzania strategicznego.

Ankiety badawczą rozesłano do 1960 średnich i dużych organizacji działających w Polsce i zarejestrowanych w systemie REGON w dniu 30.06.2016 r. z wyłączeniem określonych ich typów. Czyniono to zarówno drogą pocztową, jak i elektroniczną, z ponawianiem próśb o wypełnienie i odesłanie ankiety. Same zaś badania ankietowe przeprowadzono w okresie wrzesień – październik 2016 r. Poprawnie wypełnione kwestionariusze ankietowe odesłało 68 organizacji, w tym 8 małych, 31 średnich i 29 dużych, co stanowi 3,5% wszystkich badanych organizacji. Zwroty

**Tabela 1.** Rozkład badanych organizacji ze względu na ich wielkość i typ otoczenia

Kryteria klasyfikacji badanych organizacji stosujących controlling strategiczny		Cała próba badawcza (N = 23)	
		liczba organizacji	%
Wielkość (liczba zatrudnionych)	51-249	7	30,4
	250-499	2	8,7
	500 i więcej	14	60,9
	Ogółem	23	100,0
Typ otoczenia	stabilne	4	17,4
	względnie stabilne	8	34,8
	zmiennie	9	39,2
	burzliwe	1	4,3
	brak danych	1	4,3
	Ogółem	23	100,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

<sup>1</sup> Niżej przedstawiony fragment metodyki badawczej został opracowany na podstawie pracy [Bieńkowska, Kral, Zabłocka-Kluczka 2017d].

ankiet przez małe organizacje, mimo nieuwzględniania ich w badaniach, mogły być wynikiem zmiany wielkości organizacji w okresie od zgłoszenia danych o organizacjach do systemu REGON do momentu wypełniania ankiet. Jedynie 23 organizacje spośród badanych, które odesłały ankietę, zadeklarowały wdrożenie controllingu strategicznego, i nie było wśród nich małych organizacji. Niska stopa zwrotu ankiet mogła być spowodowana niskim stopniem wdrożenia w badanych organizacjach controllingu strategicznego oraz stosunkowym skomplikowaniem ankiety badawczej i jej obszernością. Mimo tego uzyskane wyniki dają – jak się wydaje – pewien obraz rozwiązań controllingu strategicznego w organizacjach działających w Polsce. Analizę statystyczną uzyskanych danych przeprowadzono z wykorzystaniem pakietu IBM SPSS Statistics.

Wyniki badań uwzględnione w pracy zostaną zaprezentowane w ujęciu ogólnym oraz w przekroju wielkości organizacji i typu otoczenia. Są to bowiem najistotniejsze kryteria determinujące stosowanie controllingu strategicznego. Rozkład badanych organizacji ze względu na wymienione kryteria zawiera tab. 1.

### 3. Funkcje controllingu strategicznego

W procesie badawczym przyjęto następujące funkcje controllingu strategicznego [Kral 2012, s. 68]: koordynacja, nadzorowanie, monitorowanie, współuczestnictwo.

Wymienione funkcje controllingu strategicznego zostały odniesione do całości kształtu zadań zarządzania strategicznego. Oznacza to jednocześnie, że zasadniczymi obszarami odniesienia dla działań controllerów (składnikami controllingu strategicznego) są przede wszystkim planowanie strategiczne i kontrola strategiczna. W ramach natomiast pozostałych funkcji zarządzania strategicznego – organizowania i motywowania controllerzy mogą przede wszystkim proponować takie rozwiązania, które stwarzałyby warunki właściwej realizacji strategii organizacji. Należy też dodać, że wymienione funkcje zarządzania strategicznego, jako obszary odniesienia controllingu strategicznego, powinny być poszerzone o dwa dodatkowe składniki – sterowanie strategiczne i zasilanie w informacje o charakterze strategicznym. Sterowanie strategiczne należy tu rozumieć jako reagowanie na odchylenia powstające w toku realizacji zadań strategicznych, co tym samym oznacza uszczuplenie kontroli strategicznej o wymieniony rodzaj działań. Jeśli chodzi o zasilanie w informacje o charakterze strategicznym, to twierdzi się, że stanowią one istotny obszar oddziaływania controllingowego.

Najczęściej przyjmuje się, że główną funkcję controllingu strategicznego stanowi koordynacja zadań zarządzania strategicznego [Goliszewski 2015, s. 57]. Oznacza ona ukierunkowywanie tych zadań na przyjęte cele strategiczne albo inaczej – proces integrowania (uzgadniania, harmonizowania) wymienionego rodzaju zadań podejmowanych w różnych częściach organizacji i prowadzących do osiągnięcia jej celów strategicznych. Oczywiście jest, że controllerzy jako realizatorzy tak rozumianej koordynacji nie wyręczają w tym względzie menedżerów, a jedynie wspomagają

ich czynności koordynacyjne. Podobnie jest z nadzorowaniem zadań zarządzania strategicznego, które stanowi przede wszystkim funkcję kierowniczą. Controllerzy mogą jednak wspomagać realizację czynności nadzorczych menedżerów, polegającą na badaniu prawidłowości realizacji zadań strategicznych. Monitorowanie w controllingu strategicznym sprowadza się do przekazywania przez controllerów kierownictwu organizacji wszelkich informacji o nieprawidłowościach w wykonywaniu zadań strategicznych. Wreszcie controllerzy mogą również współuczestniczyć w realizacji zadań zarządzania strategicznego. Nie oznacza to zastępowania kadry kierowniczej w wymienionym względzie, a jedynie jej wspomaganie.

Okazało się, że w badanych organizacjach controllerzy uczestniczą w realizacji wszystkich funkcji controllingu strategicznego (tab. 2 i 3). Dominuje jednak ich udział w wykonywaniu funkcji monitorowania, potwierdzony przez ponad 90% uczestników badania. Na kolejnych dwóch miejscach, z porównywalną liczbą wskazań, zostały wymienione: współuczestnictwo (ponad 60% wskazań) i koordynacja (wskazana przez ponad 56% organizacji). W najmniejszym stopniu controllerzy wspomagają pracę menedżerów w zakresie nadzorowania (ponad 47% wskazań).

**Tabela 2.** Uczestnictwo controllerów w realizacji funkcji controllingu strategicznego w badanych organizacjach ze względu na ich wielkość

Rodzaj funkcji	Organizacje stosujące controlling strategiczny							
	Wielkość organizacji							
	51-249 osób		250-499 osób		500 i więcej osób		ogółem	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
Koordynacja zadań zarządzania strategicznego	6	85,7	1	50,0	6	42,9	13	56,5
Nadzorowanie zadań zarządzania strategicznego	4	51,7	1	50,0	6	42,9	11	47,8
Monitorowanie zadań zarządzania strategicznego	7	100,0	2	100,0	12	85,7	21	91,3
Współuczestnictwo w realizacji zadań zarządzania strategicznego	6	85,7	2	100,0	6	42,9	14	60,9
Liczba i odsetek organizacji w przedziałach ich wielkości	7	100,0	2	100,0	14	100,0	23	100,0

*n* – liczba organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Nie potwierdziła się zatem hipoteza o dominującej roli funkcji koordynacyjnej controllingu strategicznego. Z czysto teoretycznego punktu widzenia jest to zaskakujące, ale nie do końca, jeśli chodzi o całokształt wyników badań. Funkcja koordynacyjna stanowi bowiem zasadniczą funkcję w koordynacyjnej koncepcji controllingu strategicznego. A ta koncepcja, na podstawie wyników badań, uplasowała się dopiero na drugim miejscu, ze stosowaniem jej przez ok. 26% uczestników badań. Najczęściej

**Tabela 3.** Uczestnictwo controllerów w realizacji funkcji controllingu strategicznego w badanych organizacjach ze względu na typ otoczenia

Rodzaj funkcji	Organizacje stosujące controlling strategiczny									
	Typ otoczenia									
	stabilne		względnie stabilne		zmiennie		burzliwe		ogółem	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
Koordinacja zadań zarządzania strategicznego	4	100,0	2	25,0	7	77,8	0	0,0	13	59,1
Nadzorowanie zadań zarządzania strategicznego	4	100,0	3	37,5	4	44,4	0	0,0	11	50,0
Monitorowanie zadań zarządzania strategicznego	4	100,0	7	87,5	9	100,0	0	0,0	20	90,9
Współuczestnictwo w realizacji zadań zarządzania strategicznego	2	50,0	5	62,5	6	66,7	1	100,0	14	63,6
Liczba i odsetek organizacji w ramach typu otoczenia	4	100,0	8	100,0	9	100,0	1	100,0	22	100,0

*n* – liczba organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

była wymieniana koncepcja controllingu strategicznego jako informacyjnego wspomagania zarządzania strategicznego, a informacje są – jak wiadomo – podstawowym narzędziem wykorzystywanym w procesie monitorowania realizacji zadań zarządzania strategicznego. Dziwi też stosunkowo duży udział controllerów, w ponad 60% badanych organizacji, w samej realizacji zadań zarządzania strategicznego. Co prawda chodzi tu jedynie o wspomaganie kierownictwa organizacji w wykonywaniu tych zadań, jednak uznaje się je za zasadniczy obowiązek kadry kierowniczej. Podobnie można powiedzieć o dużym udziale controllerów w realizacji funkcji nadzorowania, choć ten udział jest wskazywany przez najmniejszy odsetek badanych organizacji.

W zasadzie niewiele odbiegają od wyników ogólnych w zakresie uczestnictwa controllerów w realizacji funkcji controllingu strategicznego w badanych organizacjach wyniki badań ze względu na wielkość organizacji i typ otoczenia. I w jednym, i w drugim przypadku dominuje wspomaganie przez controllerów funkcji monitorowania. Pozostałe funkcje controllingu strategicznego, w przypadku różnych przedziałów wielkości organizacji, kształtują się na identycznym lub zbliżonym poziomie. Nieco większe zróżnicowanie otrzymanych wyników występuje odnośnie do wyników w rozważanym przedmiocie badań dla różnych typów otoczenia. W przypadku otoczenia stabilnego i zmiennego spowodowało to zamianę miejscami funkcji koordynacyjnej (uplasowała się na drugim miejscu) i współuczestnictwa controllerów w realizacji zadań zarządzania strategicznego. Dodać należy, że zawarte w tab. 2 i 3 wyniki ogólne nieco się różnią ze względu na nieco inną liczbę poprawnie wypełnionych ankiet; odnosi się to również do wyników zawartych w tab. 4 i 5 oraz 6 i 7.

#### 4. Zakres zadań w ramach funkcji koordynacyjnej controllingu strategicznego

Drugie zagadnienie poruszane w przeprowadzonych badaniach dotyczyło zakresu zadań przyjętych w ramach funkcji koordynacyjnej controllingu strategicznego. Uwzględniono je z dwóch punktów widzenia, w których wyróżniono – zgodnie ze sposobem rozumienia koordynacji przez P. Horvatha [1990, s. 125-126] – następujące rodzaje zadań:

- z punktu widzenia rodzaju zadań koordynacyjnych:
  - tworzenie systemu zarządzania strategicznego,
  - realizację bieżących czynności zarządzania strategicznego,
  - doskonalenie systemu zarządzania strategicznego;
- z punktu widzenia zasięgu oddziaływania controllerów:
  - harmonizację działań między składnikami zarządzania strategicznego,
  - harmonizację działań wewnątrz składników zarządzania strategicznego,
  - harmonizację działań w zakresie zarządzania strategicznego na styku organizacji i otoczenia.

Wymienione rodzaje zadań są też aktualne w odniesieniu do pozostałych funkcji controllingu strategicznego.

W odniesieniu do pierwszego przekroju zakresu zadań w ramach funkcji koordynacyjnej controllingu strategicznego tworzenie systemu zarządzania strategicznego należy rozumieć jako opracowanie rozwiązań systemowych (projektowych) dotyczących wymienionych wcześniej składników tego zarządzania: planowania strategicznego, kontroli strategicznej, sterowania strategicznego i zasilania w informacje o charakterze strategicznym [Horvath 1990, s. 125-126]. Owe rozwiązania systemowe, w ujęciu najbardziej ogólnym, powinny obejmować określanie rodzaju i istoty działań projektowych, form organizacyjnych realizacji tych działań, bazy informacyjnej, a także mających związek z poszczególnymi systemami: procesów, procedur, zasad i reguł realizacyjnych oraz metod, technik i narzędzi w tym względzie. Rozwiązania systemowe, o których mowa, służą poprawie realizacji bieżących czynności zarządzania strategicznego jako drugiego zakresu zadań, do których została odniesiona funkcja koordynacyjna controllingu strategicznego. Konieczność koordynacji zadań doskonalenia systemu zarządzania strategicznego wynika ze zmian zachodzących w otoczeniu organizacji i w niej samej.

Z kolei harmonizowanie przez controllerów działań odnoszących się do poszczególnych składników controllingu strategicznego, z punktu widzenia zasięgu oddziaływania controllerów, stanowi dopełnienie do poprzednio wymienionego w tym względzie zakresu zadań. Zgodnie z propozycją P. Horvatha [1978, s. 194-208, za: Weber 2001, s. 24-25] funkcja koordynacyjna controllerów powinna dotyczyć harmonizacji działań między planowaniem strategicznym i kontrolą strategiczną oraz działań wewnątrz każdego z tych składników. Wydaje się jednak, że należy ją



rozszerzyć również na pozostałe składniki controllingu strategicznego oraz działania strategiczne w wyniku sprzężenia organizacji z otoczeniem.

Wyniki badań dotyczące odniesienia funkcji koordynacyjnej controllingu strategicznego do określonych zadań strategicznych prezentują tab. 4 i 5. Wynika z nich, że z punktu widzenia rodzaju zadań koordynacyjnych controllerzy w największym stopniu koordynują realizację bieżących czynności zarządzania strategicznego i doskonalenie systemu tego zarządzania. Twierdzi tak odpowiednio ponad 77% i 63% badanych organizacji, co w pierwszym przypadku nie jest zgodne z przyjętą hipotezą. Potwierdził się za to stosunkowo duży udział controllerów w wykonywaniu funkcji koordynacyjnej w ramach doskonalenia systemu zarządzania strategicznego. Udział ten natomiast w pokrewnym zakresie zadań – tworzeniu systemu zarządzania strategicznego – jest na znacznie niższym poziomie. Występuje bowiem w ponad 45% badanych organizacji. Wymieniona tendencja w zasadzie utrzymuje się w odniesieniu do określonych przedziałów wielkości organizacji. Chociaż w średniej wielkości organizacjach controllerzy w jednakowym stopniu uczestniczą w koordy-

**Tabela 4.** Zakres zadań w ramach funkcji koordynacyjnej controllingu strategicznego w badanych organizacjach ze względu na ich wielkość

Zakres zadań	Organizacje stosujące controlling strategiczny							
	Wielkość organizacji							
	51-249 osób		250-499 osób		500 i więcej osób		ogółem	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
Z punktu widzenia rodzaju zadań koordynacyjnych								
Tworzenie systemu zarządzania strategicznego	4	57,1	1	50,0	5	38,5	10	45,5
Realizacja bieżących czynności zarządzania strategicznego	6	85,7	1	50,0	10	76,9	17	77,3
Doskonalenie systemu zarządzania strategicznego	4	57,1	0	0,0	10	76,9	14	63,6
Liczba i odsetek organizacji w przedziałach ich wielkości	7	100,0	2	100,0	13	100,0	22	100,0
Z punktu widzenia zasięgu oddziaływania controllerów								
Harmonizacja działań między składnikami zarządzania strategicznego	5	71,4	1	50,0	8	61,5	14	63,6
Harmonizacja działań wewnątrz składników zarządzania strategicznego	4	57,1	1	50,0	10	76,9	15	68,2
Harmonizacja działań w zakresie zarządzania strategicznego na styku organizacji i otoczenia	2	28,6	1	50,0	0	0,0	3	13,6
Liczba i odsetek organizacji w przedziałach ich wielkości	7	100,0	2	100,0	13	100,0	22	100,0

*n* – liczba organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

**Tabela 5.** Zakres zadań w ramach funkcji koordynacyjnej controllingu strategicznego w badanych organizacjach ze względu na typ otoczenia

Zakres zadań	Organizacje stosujące controlling strategiczny									
	Typ otoczenia									
	stabilne		względnie stabilne		zmiennie		burzliwe		ogółem	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
Z punktu widzenia rodzaju zadań koordynacyjnych										
Tworzenie systemu zarządzania strategicznego	4	100,0	2	25,0	4	44,4	0	0,0	10	47,6
Realizacja bieżących czynności zarządzania strategicznego	4	100,0	3	37,5	9	100,0	0	0,0	16	76,2
Doskonalenie systemu zarządzania strategicznego	4	100,0	2	25,0	7	77,8	0	0,0	13	61,9
Liczba i odsetek organizacji w ramach typu otoczenia	4	100,0	8	100,0	9	100,0	0	0,0	21	100,0
Z punktu widzenia zasięgu oddziaływania controllerów										
Harmonizacja działań między składnikami zarządzania strategicznego	4	100,0	3	37,5	6	66,7	0	0,0	13	100,0
Harmonizacja działań wewnątrz składników zarządzania strategicznego	3	75,0	4	50,0	7	77,8	0	0,0	14	100,0
Harmonizacja działań w zakresie zarządzania strategicznego na styku organizacji i otoczenia	1	25,0	1	12,5	1	11,1	0	0,0	3	100,0
Liczba i odsetek organizacji w ramach typu otoczenia	4	100,0	8	100,0	9	100,0	0	0,0	21	100,0

*n* – liczba organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

nowaniu zadań tworzenia systemu zarządzania strategicznego i jego doskonalenia. W bardzo dużych organizacjach (ponad 500 osób) udział ten jest identyczny odnośnie do realizacji bieżących czynności zarządzania strategicznego i doskonalenia tego systemu. Charakterystyczne jest, że wszystkie badane organizacje działające w otoczeniu stabilnym i zmiennym zgłaszają realizację funkcji koordynacyjnej przez controllerów, dotyczących bieżących zadań zarządzania strategicznego. Z kolei we wszystkich badanych organizacjach działających w otoczeniu stabilnym ma miejsce wykonywanie czynności koordynacyjnych w każdym z przyjętych zakresów zadań zarządzania strategicznego.

Jeśli chodzi natomiast o udział funkcji koordynacyjnej controllerów w realizacji zadań strategicznych z punktu widzenia zasięgu ich oddziaływania, to jest on na podobnym poziomie odnośnie do harmonizacji działań między składnikami zarządzania strategicznego i wewnątrz tych składników. Zawiera się bowiem w przedziale

63-68%. I tego rodzaju tendencje założono też w hipotezie badawczej. Zaskoczeniem jest natomiast mały udział controllerów w wykonywaniu funkcji koordynacyjnej w zakresie harmonizacji działań strategicznych na styku organizacji z otoczeniem (tylko ponad 13% wskazań).

## 5. Sposób koordynacji zadań zarządzania strategicznego

W procesie badawczym badano również sposób koordynacji zadań zarządzania strategicznego. Chodziło o odpowiedź na pytanie, jakie instrumenty koordynacji zarządzania strategicznego stosuje się w badanych organizacjach i jaki jest udział controllerów w realizacji tej funkcji. Przyjęto, że koordynacja zarządzania strategicznego może być realizowana za pośrednictwem następujących instrumentów [Griffin 1996, s. 351-353; Steinmann, Schreyögg 1992, s. 204-216]:

- przez kierowników różnych szczebli kierownictwa w ramach nadzoru zwierzchniego,
- przez powołany w tym celu, niezwiązany z controllingiem, organ (stanowisko służbowe, komisję, komitet, zespół zadaniowy, dział, wydział itp.),
- przez specjalistów do spraw controllingu,
- przez standaryzację, czyli za pośrednictwem przyjętych wytycznych postępowania (wcześniej przyjętych reguł, ujętych w programach i planach działań),
- na podstawie samouzgadniania między zainteresowanymi wykonawcami zadań.

Uzyskane wyniki (tab. 6 i 7) pokazują, że w badanych organizacjach występują wszystkie instrumenty koordynacji zadań zarządzania strategicznego. Najczęściej koordynacja tych zadań jest realizowana przez kierowników i przez powołany w tym celu pozacontrollingowy organ. Dominuje jednak pierwszy instrument, który wymienia prawie 74% badanych organizacji, drugi znacznie mniej – niecałe 48%. Prawie 35% respondentów wskazuje na standaryzację jako instrument koordynacji w omawianym względzie. Jedynie w 26% badanych organizacji koordynacja realizowana jest przez specjalistę do spraw controllingu i na podstawie samouzgadniania między zainteresowanymi wykonawcami zadań.

Spośród uzyskanych wyników nie dziwi najwyższa pozycja koordynacji zadań zarządzania strategicznego przez hierarchię organizacyjną – kierowników. Zadania strategiczne organizacji są szczególnie ważne, decydujące o sukcesie organizacji. Stąd szczególna odpowiedzialność za nie kadry kierowniczej, zwłaszcza najwyższego szczebla, i z tego względu wyjątkowo duże jej zainteresowanie sprawami koordynacji. Z powyższego względu zrozumiałą jest też duży udział w koordynacji zadań zarządzania strategicznego specjalnie powołanego w tym celu organu. Dwa wymienione sposoby koordynacji zresztą się nie wykluczają. Z kolei koordynacja każdego zadania przez standaryzację ma znaczenie uniwersalne. Zaskakująco niski odsetek badanych organizacji wskazał controllerów jako realizatorów czynności koordynacyjnych odnośnie do zadań zarządzania strategicznego. Ze względu na istotę i złożoność tych zadań oczekiwano w większym stopniu wspomaganie przez controllerów kadry kierowniczej organizacji w wykonywaniu funkcji koordynacyjnej.

**Tabela 6.** Sposób koordynacji zadań zarządzania strategicznego w badanych organizacjach ze względu na ich wielkość

Sposób koordynacji	Organizacje stosujące controlling strategiczny							
	Wielkość organizacji							
	51-249 osób		250-499 osób		500 i więcej osób		ogółem	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
Przez kierowników różnych szczebli kierownictwa w ramach nadzoru zwierzchniego	6	85,7	2	100,0	9	64,3	17	73,9
Przez powołany w tym celu, niezwiązany z controllingiem, organ	2	28,6	1	50,0	8	57,1	11	47,8
Przez specjalistów do spraw controllingu	1	14,3	1	50,0	4	28,6	6	26,1
Przez standaryzację, czyli za pośrednictwem przyjętych wytycznych postępowania	2	28,6	1	50,0	5	35,7	8	34,8
Na podstawie samouzgadniania między zainteresowanymi wykonawcami zadań	1	14,2	0	0,0	5	35,7	6	26,1
Liczba i odsetek organizacji w przedziałach ich wielkości	7	100,0	2	100,0	14	100,0	23	100,0

*n* – liczba organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

**Tabela 7.** Sposób koordynacji zadań zarządzania strategicznego w badanych organizacjach ze względu na typ otoczenia

Sposób koordynacji	Organizacje stosujące controlling strategiczny									
	Typ otoczenia									
	stabilne		względnie stabilne		zmiennie		burzliwe		ogółem	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
Przez kierowników różnych szczebli kierownictwa w ramach nadzoru zwierzchniego	4	100,0	6	75,0	7	77,8	0	0,0	17	77,3
Przez powołany w tym celu, niezwiązany z controllingiem, organ	2	50,0	2	25,0	5	55,6	1	100,0	10	45,5
Przez specjalistów do spraw controllingu	3	75,0	2	25,0	0	0,0	0	0,0	5	22,7
Przez standaryzację, czyli za pośrednictwem przyjętych wytycznych postępowania	1	25,0	3	37,5	4	44,4	0	0,0	8	36,4
Na podstawie samouzgadniania między zainteresowanymi wykonawcami zadań	3	75,0	1	12,5	2	22,2	0	0,0	6	27,3
Liczba i odsetek organizacji w ramach typu otoczenia	4	100,0	8	100,0	9	100,0	1	100,0	22	100,0

*n* – liczba organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Jeśli chodzi o akcentowanie analizowanych sposobów koordynacji zadań zarządzania strategicznego przez badane organizacje w ramach poszczególnych przedziałów wielkości organizacji i dla różnych typów otoczenia, to jest ono bez wyraźnej tendencji.

## 6. Zakończenie

Badania empiryczne dotyczące funkcji koordynacyjnej controllingu strategicznego pozwoliły uzyskać jej obraz w organizacjach działających w Polsce. Dotyczyły on usytuowania tej funkcji na tle wszystkich funkcji controllingu strategicznego, zakresu zadań aktualnego w ramach funkcji koordynacyjnej i sposobu jej realizacji. Jednocześnie należy stwierdzić, że ów obraz okazał się w większości przypadków niezgodny z oczekiwaniami.

Nie potwierdziła się hipoteza o dominującym udziale funkcji koordynacyjnej controllingu strategicznego wśród wszystkich jej funkcji. Zdecydowanie przeważa w tym względzie funkcja monitorowania przez controllerów zadań zarządzania strategicznego. Jest to jednak zgodne z koncepcją controllingu strategicznego jako informacyjnego wspomaganie zarządzania strategicznego, która jak się okazało – również w wyniku tych badań – występuje najczęściej w badanych organizacjach. Na domiar złego, nie stwierdzono także wzrostu udziału rozpatrywanej funkcji koordynacyjnej wraz ze wzrostem wielkości organizacji i stopnia zmienności otoczenia, co było podstawą przyjęcia tych kryteriów w szczegółowym procesie badawczym.

Jeśli chodzi o zakres zadań realizowany w badanych organizacjach w ramach funkcji koordynacyjnej controllingu strategicznego, to w największym stopniu dotyczy on wykonywania bieżących czynności zarządzania strategicznego, a nie tworzenia systemu zarządzania strategicznego, jak przede wszystkim przyjęto w sformułowanej w tym względzie hipotezie. Również udział wymienionego, dominującego zakresu zadań nie rośnie wraz ze wzrostem wielkości organizacji i stopnia zmienności otoczenia. Potwierdziła się za to hipoteza o dużym udziale, wśród wszystkich zakresów zadań dotyczących funkcji koordynacyjnej controllingu strategicznego, zadań doskonalenia systemu zarządzania strategicznego, a także zadań harmonizacji działań tego zarządzania między przyjętymi jego składnikami i wewnątrz nich.

Wreszcie okazało się, że w koordynacji zadań zarządzania strategicznego udział controllerów nie jest wcale dominujący, jak zakładano. Koordynacja tych zadań jest bowiem w największym stopniu realizowana przez kierowników w organizacji. Co prawda wzmiankowany udział controllerów rośnie wraz ze wzrostem wielkości organizacji, choć kształtuje się na niskim poziomie, ale tego samego nie można powiedzieć w odniesieniu do wzrostu stopnia zmienności otoczenia.

## Literatura

- Bieńkowska A., Kral Z., Zabłocka-Kluczka A., 2017a, *IT tools used in the strategic controlling process – Polish national study results*, [w:] *Perspectives of Business and Entrepreneurship Development in Digital Age. Economic, Management, Finance and System Engineering from the Academic and Practitioners Views, Proceeding of selected papers*, Eds. J. Simberova, A. Kocmanova, F. Mili-chowsky, 16<sup>th</sup> International Scientific Conference, September 20-22, Brno University of Technology, Faculty of Business and Management, Brno, Czech Republic.
- Bieńkowska A., Kral Z., Zabłocka-Kluczka A., 2017b, *Organisational solutions of strategic controlling*, Business and Management. Modern Science, Conference Proceedings, 4<sup>th</sup> International Multidisciplinary Scientific Conference on Social Science and Arts SGEM 2017, 24-30 August 2017, Albena 2017, Wydawnictwo STEF92 Technology Ltd., Book 1, Vol. 5, Sofia, Bulgaria.
- Bieńkowska A., Kral Z., Zabłocka-Kluczka A., 2017c, *Stan, bariery i przesłanki wdrożenia controllingu strategicznego – wyniki badań ogólnopolskich*, [w:] *Rachunkowość a controlling*, red. E. Nowak, M. Kowalewski, M. Nieplowicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Bieńkowska A., Kral Z., Zabłocka-Kluczka A., 2017d, *Wybrane rozwiązania funkcjonalne controllingu strategicznego w organizacjach działających w Polsce*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, w druku.
- Goliszewski J., 2015, *Controlling. Koncepcja, zastosowanie, wdrożenie*, Oficyna Wolters Kluwers business, Warszawa.
- Griffin R.W., 1996, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Horvath P., 1978, *Entwicklung und Stand einer Konzeption zur Lösung der Adaptations – und Koordinationsprobleme der Führung*, *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, nr 48.
- Horvath P., 1990, *Controlling*, Verlag Vahlen, München.
- Kral Z., 2012, *Controlling strategiczny z uwzględnieniem strategicznej karty wyników*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Zarządcze instrumenty doskonalenia i rozwoju organizacji*, red. J. Skalik, J. Kacała, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Nesterak J., Kowalski M.J., Czerniachowicz B., 2016, *Controlling strategiczny w praktyce przedsiębiorstw działających w Polsce*, Stowarzyszenie Krakowska Szkoła Controllingu, Kraków.
- Radzikowski W., Wierzbicki J., 1999, *Controlling*, Toruńska Szkoła Zarządzania, Toruń.
- Steinmann H., Scheryögg G., 1992, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.
- Weber J., 2001, *Wprowadzenie do controllingu*, Wydawnictwo Profit, Katowice.