

**Agnieszka Bieńkowska, Zygmunt Kral, Anna Zabłocka-Kluczka**

Politechnika Wrocławska

## **CONTROLLING STRATEGICZNY A MODELE ORGANIZACJI DORADZTWA STRATEGICZNEGO**

### **1. Wstęp**

Początki controllingu w jego współczesnym rozumieniu sięgają roku 1880 [7, s. 12], jednak w Polsce koncepcja ta pojawiła się prawie 110 lat później i od razu stała się przedmiotem ożywionej dysputy naukowej. Nieprecyzyjność tłumaczeń oraz mnogość i różnorodność opracowań doprowadziły do chaosu uniemożliwiającego poprawne rozumienie istoty controllingu. Początkowo, przez krótki czas, controlling definiowany był bardzo wąsko – jako „sterowanie za pomocą zysku” [8, s. 7] – i utożsamiany z rachunkowością zarządczą. Kolejne koncepcje podkreślały aspekt wspomaganie zarządzania bądź też wprost utożsamiały controlling z samym zarządzaniem. Wkrótce jednak stało się jasne, że istota controllingu ulega „stałym zmianom i wzbogacaniu tak, że dzisiaj ani w praktyce przedsiębiorstw, ani w badaniach naukowych nie można mówić o jakimś jednolitym rozumieniu tego pojęcia” [13, s. 4]. Dodatkowo do znacznego zróżnicowania systemu controllingu doprowadziły różnorodność, kompleksowość i dynamika procesów zarządzania. Powstało wiele typów i odmian funkcjonalnych controllingu. Jednym z istotnych przyjętych kryteriów jego podziału są szeble zarządzania. W tym kontekście wyróżnia się controlling strategiczny i operacyjny jako odnoszące się odpowiednio do strategicznego i operacyjnego szczebla zarządzania. Od początku – może ze względu na znaczne trudności przedsiębiorstw w pokonywaniu problemów działalności bieżącej – zdecydowanie mocniej akcentowane są kwestie controllingu operacyjnego. Controlling strategiczny, zarówno w praktyce, jak i na łamach czasopism, pojawia się stosunkowo rzadko i tylko jako przeciwwaga dla controllingu operacyjnego. Często utożsamiany z zarządzaniem strategicznym, jego funkcją lub narzędziem [11, s. 109], bądź też rozumiany jako „funkcja kierownicza w ramach zarządzania strategicznego” [13, s. 8] lub ogólnie jako „instrument wspierający naczelne kierownictwo organizacji w

realizacji celów długofalowych” [12, s. 142], nie doczekał się jak dotąd wnikliwej analizy. Poza nielicznymi opracowaniami, większość prac w znakomity sposób pomija bowiem rozważania nad jego istotą, koncepcjami czy rozwiązaniami organizacyjnymi, a odnosi się przede wszystkim do cech, właściwości, zadań czy funkcji controllingu strategicznego. W tym kontekście uzasadniona wydaje się potrzeba nowego spojrzenia na controlling strategiczny, zaprezentowania tych zagadnień, które w mniejszym stopniu były dotychczas przedmiotem badań – chodzi zwłaszcza o dobór określonej koncepcji controllingu strategicznego. W artykule uzależniono go od modelu organizacji doradztwa strategicznego. Zacząć jednak należy od przedstawienia samych koncepcji controllingu strategicznego.

## 2. Koncepcje controllingu strategicznego

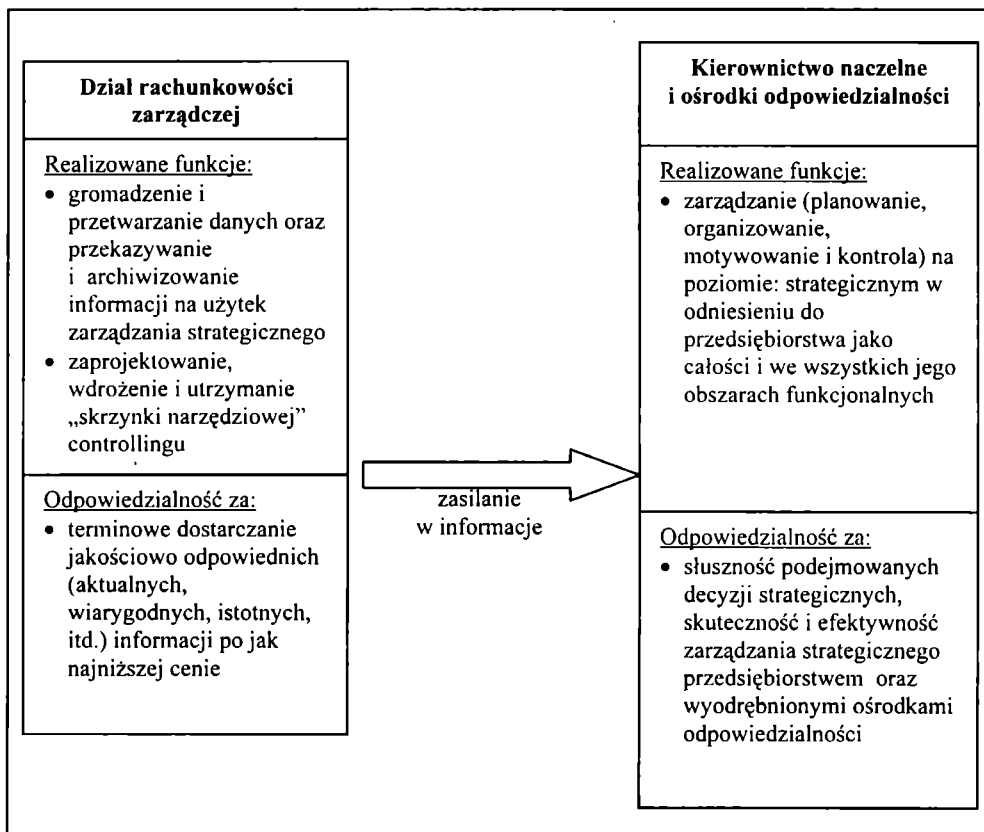
Podstawową trudność w zdefiniowaniu pojęcia controllingu strategicznego stanowi niejednoznaczne rozumienie terminu controlling. Z ogółu proponowanych definicji można jednak wywieść trzy zasadnicze jego koncepcje: controlling jako informacyjne wspomaganie zarządzania, controlling jako koordynacja zarządzania oraz controlling jako specyficzna forma zarządzania [1, s. 21-28]. Koncepcje te wydają się właściwe także w odniesieniu do controllingu strategicznego. W tym kontekście można zatem mówić o controllingu strategicznym rozumianym jako:

- informacyjne wspomaganie zarządzania strategicznego,
- koordynacja zarządzania strategicznego,
- szczególna forma zarządzania strategicznego.

W każdej z wyróżnionych koncepcji controlling strategiczny definiuje się inaczej, każda z nich akcentuje też inną rolę controllingu strategicznego w procesie zarządzania przedsiębiorstwem.

Koncepcja controllingu strategicznego rozumianego jako informacyjne wspomaganie zarządzania strategicznego uwypukla przede wszystkim „procesualny” wymiar zarządzania w ogóle. W tym wymiarze naczelnym zadaniem controllingu strategicznego staje się „...wspomaganie poszczególnych faz procesu decyzyjnego zarządzania strategicznego, tj. przygotowania i podejmowania decyzji strategicznych, ich realizacji i kontroli stopnia wykonania” [9, s. 68] (rys. 1). G. Osbert-Pociecha i M. Karaś podkreślają, że „kontrolling strategiczny winien być konstruowany jako [...] proces pozyskiwania i przetwarzania informacji w taki sposób, aby odpowiednio wcześniej wskazywać na konieczność zweryfikowania wybranych celów czy też przeformułowania całej strategii” [10, s. 26]. Tylko wówczas będzie mógł zagwarantować przedsiębiorstwu zdolność do antycypowania i szybkiego reagowania na zmiany otoczenia, ograniczania ryzyka w dążeniu do celów długookresowych czy też utrwalenia przewagi konkurencyjnej. W tej koncepcji controlling strategiczny zajmuje się zatem generowaniem i dostarczaniem informacji na użytek realizacji zadań strategicznych – głównie w zakresie

planowania strategicznego, kontroli strategicznej oraz sterowania strategicznego. Do zadań tak rozumianego controllingu należy także wykształcenie kanałów informacyjnych i procesów przetwarzania informacji strategicznych, tj. w istocie „zorganizowanie” strategicznego systemu informacyjnego<sup>1</sup>, bazującego zwłaszcza na zewnętrznych, ale także i wewnętrznych źródłach informacji.



Rys. 1. Controlling strategiczny jako informacyjne wspomaganie zarządzania strategicznego

Źródło: opracowanie własne na podstawie [1, s. 22].

<sup>1</sup> Ideą przewodnią takiego systemu „jest postrzeganie wszelkich zjawisk i procesów, zachodzących w otoczeniu i w przedsiębiorstwie, w kontekście rozpoznawania możliwości bądź zagrożeń rozwoju” [14, s. 442]. Szczególnym jego podsystemem jest system wczesnego ostrzegania (SWO), „wspomagający proces zarządzania przedsiębiorstwem w zakresie identyfikacji najmniej przewidywalnych zjawisk i procesów” [14, s. 443].

W myśl drugiej z wymienionych koncepcji controlling strategiczny rozumiany jest jako metoda wspomagania zarządzania strategicznego, ułatwiająca podejmowanie trafnych decyzji w przedsiębiorstwie, a polegająca na koordynowaniu, nadzorowaniu i monitorowaniu przebiegu realizacji zadań strategicznych oraz współuczestnictwie w ich rozwiązywaniu, głównie w procesie planowania strategicznego, kontroli strategicznej, sterowania strategicznego (rys. 2). W takim rozumieniu controlling strategiczny sprowadza się do „sensownej koordynacji wymagających podziału pracy procesów planowania [strategicznego – przyp. A.B., Z.K. i A.Z.-K.] i kontroli [strategicznej – przyp. A.B., Z.K. i A.Z.-K.]” [13, s. 6] oraz sterowania strategicznego. Potrzeba koordynacji oraz towarzyszących jej nadzoru i monitorowania powstaje w wyniku sprzężenia przedsiębiorstwa z otoczeniem, jak również z konieczności uwzględnienia różnorodnych zależności (personalnych, przedmiotowych i czasowych) wewnątrz poszczególnych podsystemów zarządzania i między nimi [4, s. 22]. Ma to związek z ukierunkowaniem zadań w zakresie zarządzania strategicznego na określony cel, albo ściślej – z procesem integrowania zadań w omawianym względzie, podejmowanych w różnych obszarach funkcjonalnych działalności przedsiębiorstwa i prowadzących do osiągnięcia celów przedsiębiorstwa.

W koncepcji tej jasno też zarysowuje się granica między zarządzaniem strategicznym a controllingiem strategicznym. H. Steinmann i A.G. Scherer wyraźnie podkreślają, że „merytoryczne określenie strategii należy do planowania strategicznego, a merytoryczny nadzór nad jej urzeczywistnieniem – do kontroli strategicznej” [13, s. 10]. Przedmiotem controllingu strategicznego nie jest zatem realizacja zadań strategicznych (tj. dokonywanie ustaleń merytorycznych), a jedynie stworzenie warunków organizacyjnych i rozwiązań instrumentalnych sprzyjających sprawnemu dochodzeniu do strategii. W koncepcji controllingu strategicznego jako koordynacji zarządzania strategicznego nie wyklucza się jednoczesnych rozwiązań i możliwości oferowanych przez controlling strategiczny, rozumiany w myśl pierwszej z omawianych koncepcji. Należy także podkreślić, że specyficzna koordynacja controllingu strategicznego staje się możliwa właśnie dzięki dostarczanym przezeń informacjom.

Controlling strategiczny rozumiany jako szczególna forma zarządzania strategicznego prowadzi w swej istocie do – rzadkiego w praktyce – zrównania pojęć controllingu strategicznego i zarządzania strategicznego<sup>2</sup>. Podejście to zakłada, iż głównymi funkcjami controllingu strategicznego są planowanie strategi-

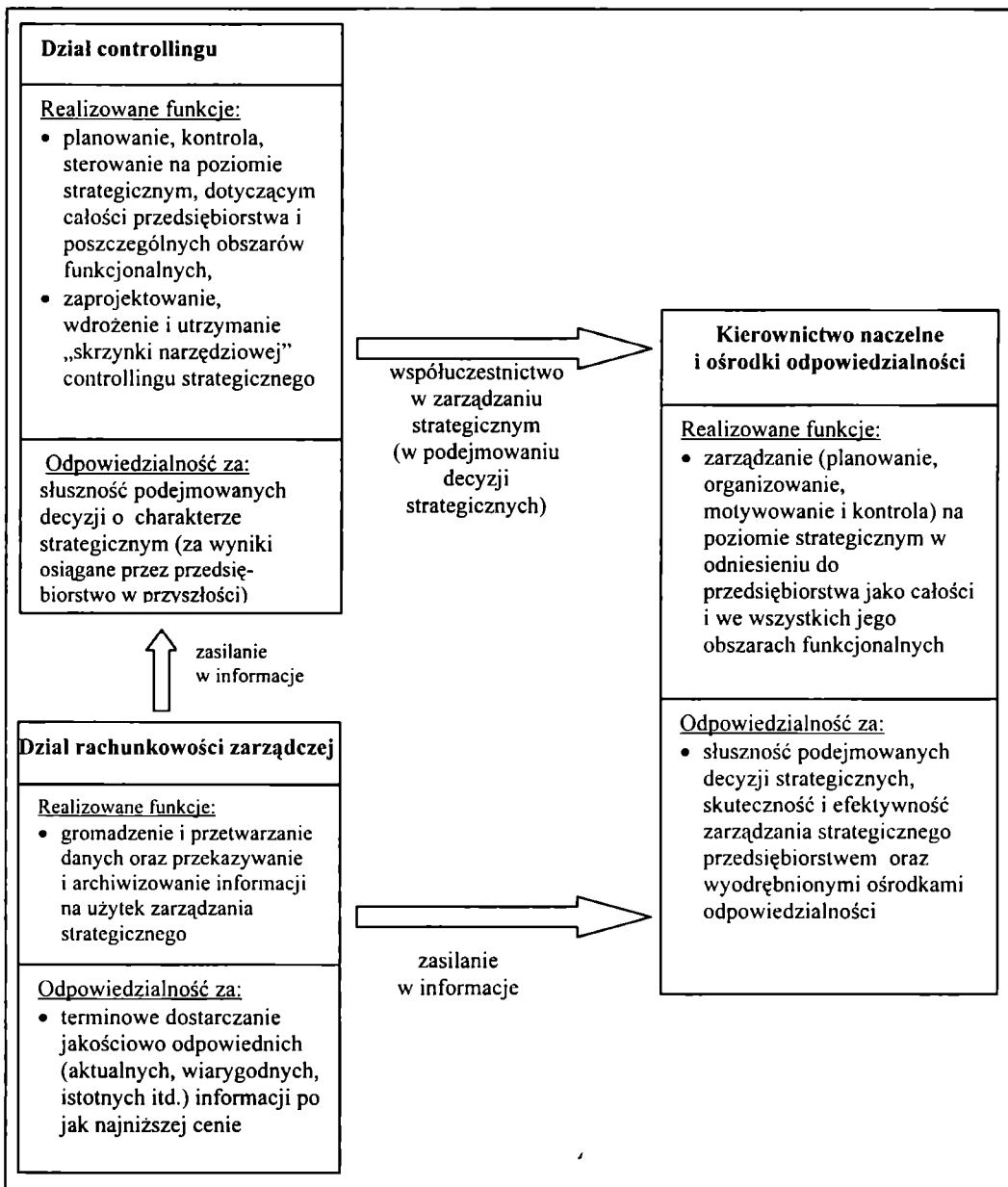
---

<sup>2</sup> Spotykane są także podejścia, gdzie controlling strategiczny utożsamiany jest z jedną z funkcji zarządzania strategicznego. I tak przykładowo P. Karwacki uważa, że „...strategiczny controlling, jako rozwinięcie planowania strategicznego, stanowi wstępny etap strategicznego zarządzania” [15, s. 436], definiuje go natomiast jako „proces sterowania zorientowanego na wzrost długookresowego potencjału sukcesu przedsiębiorstwa” [15, s. 441]. D. Fjałkowska rozumie natomiast controlling strategiczny jako kontrolę wdrażania strategii i kontrolę treści strategii [3, s. 25].



Rys. 2. Controlling strategiczny jako koordynacja zarządzania strategicznego

Źródło: opracowanie własne na podstawie [1, s. 23].



Rys. 3. Controlling strategiczny jako szczególna forma zarządzania strategicznego

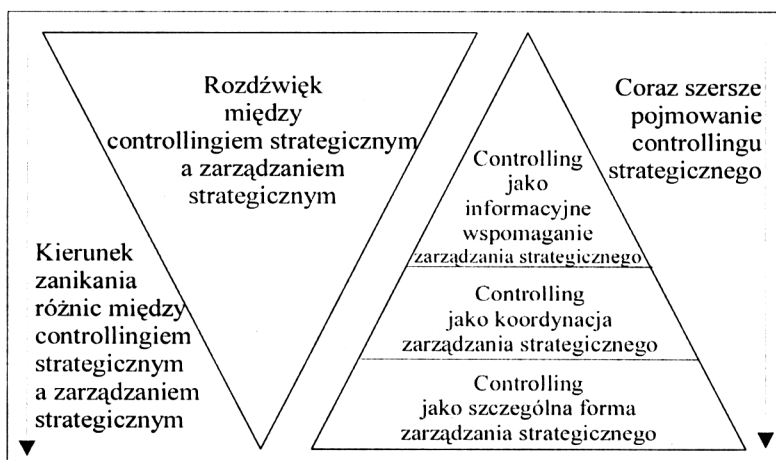
Źródło: opracowanie własne na podstawie [1, s. 26].

czne, kontrola strategiczna i sterowanie strategiczne (rys. 3), a odpowiedzialność za realizację zadań strategicznych powierza się controllerom. Wyręczają oni tym

samym i zastępują kadrę menedżerską przedsiębiorstwa w tej roli. Do ich szczególnych zadań należą:

- uczestnictwo w formułowaniu misji, celów strategicznych i strategii przedsiębiorstwa,
- wybór optymalnego wariantu strategii i wdrożenie go do realizacji,
- analiza realności celów strategicznych i strategii oraz ich ewentualna korekta,
- udział w podziale celów i zadań strategicznych na cele i zadania taktyczne w poszczególnych obszarach funkcjonalnych przedsiębiorstwa,
- bieżąca kontrola stopnia osiągnięcia założonych celów strategicznych,
- analiza odchyłeń wielkości faktycznie osiągniętych od wielkości planowanych,
- formułowanie wariantów decyzji dotyczących zarówno działań korygujących zaistniałe odchylenia, jak i zapobiegających wystąpieniu odchyłeń potencjalnych w odniesieniu do przyjętej strategii,
- monitorowanie skuteczności podjętych działań strategicznych,
- opracowywanie instrumentów zarządzania, niezbędnych do prowadzenia prac planowania strategicznego, kontroli strategicznej i sterowania strategicznego.

Naturalną konsekwencją posiadania tak szerokiego zakresu obowiązków jest konieczność przekazania controllerom stosownych uprawnień decyzyjnych oraz obciążenie ich odpowiedzialnością za poprawną realizację przydzielonych im zadań. W tym kontekście controllerzy posiadają uprawnienia do formułowania koncepcji rozwojowych przedsiębiorstwa i współuczestnictwa w podejmowaniu decyzji strategicznych w określonych obszarach funkcjonalnych. Są współodpowiedzialni za słuszność tych decyzji, mierzoną wynikami ekonomicznymi osiąganymi przez przedsiębiorstwo.



Rys. 4. Zależności między controllingiem strategicznym a zarządzaniem strategicznym

Źródło: opracowanie własne.

Prezentacja koncepcji controllingu strategicznego skłania także do ustalenia zależności między controllingiem strategicznym a zarządzaniem strategicznym. W literaturze często bowiem zarzuca się controllingowi w ogóle – i analogicznie controllingowi strategicznemu – brak nowatorskich treści i prezentowanie zagadnień dotyczących zarządzania pod nową, chwytliwą nazwą. Dokonany opis skłania do stwierdzenia, że relacja między controllingiem strategicznym a zarządzaniem strategicznym zmienia się w zależności od rozumienia tego pierwszego w przedsiębiorstwie. Można zauważyć, że wraz ze zmianą (rozszerzeniem się) zakresu zadań realizowanych przez controlling strategiczny zacierają się różnice między nim a zarządzaniem strategicznym, w skrajnym przypadku prowadząc praktycznie do zrównania obu tych pojęć (rys. 4).

Niezależnie od powyższego zasadniczy problem dotyczy przyjmowania określonej koncepcji controllingu strategicznego w praktyce zarządzania przedsiębiorstwem. Jeden z aspektów zagadnienia sprowadza się do uzależnienia wyboru pod tym względem od rozwiązań organizacyjnych w zakresie doradztwa strategicznego. Wymaga to wcześniejszego zaprezentowania modeli organizacji doradztwa strategicznego.

### 3. Modele organizacji doradztwa strategicznego

W literaturze przedmiotu wskazuje się na określone modele organizacji doradztwa strategicznego. Do najciekawszych należy zaliczyć dwa spośród nich – model P. Dwojackiego i model J.R. Harrisona. Są one, jak się wydaje, zbieżne. W modelu P. Dwojackiego rozpatruje się formy organizacyjne doradztwa strategicznego z punktu widzenia stopnia centralizacji i stopnia formalizacji [2]. Akcentuje się w nim przede wszystkim udział kadry kierowniczej w procesie formułowania strategii. W modelu J.R. Harrisona uwzględnia się jedynie pierwszy z wymienionych aspektów [5], za [6, s.104-112]. Z tego powodu jest on jednak bardziej czytelny i dlatego przyjmiemy go za podstawę dalszych rozważań.

J.R. Harrison wyróżnia cztery podstawowe modele organizacji doradztwa strategicznego:

- całkowicie zdekoncentrowany,
- zdekoncentrowany z dominującą rolą jednej z komórek organizacyjnych,
- skoncentrowany o przejściowym składzie personalnym,
- skoncentrowany o stałym składzie personalnym [6, s. 104-112].

Każdy z tych modeli zakłada odpowiedzialność kadry kierowniczej przedsiębiorstwa za podstawowe decyzje w zakresie przede wszystkim planowania strategicznego, a niezależnie od tego udział w realizacji zadań strategicznych dodatkowych organów usytuowanych w strukturze organizacyjnej.



Jak się przyjmuje, w modelu całkowicie zdekoncentrowanym całość merytorycznych, szczegółowych zadań w zakresie doradztwa strategicznego realizują komórki organizacyjne odpowiadające poszczególnym obszarom funkcjonalnym, usytuowane na pierwszym szczeblu zarządzania występującym bezpośrednio po naczelnym kierownictwie. Nie są to komórki specjalnie powołane do celów doradztwa strategicznego. Zasadniczym ich celem jest działalność bieżąca, a niezależnie od tego uczestniczą one w realizacji określonych zadań strategicznych. Należy przyjąć, że owo uczestnictwo dotyczy opracowywania zarówno strategii przedsiębiorstwa, jak i domen czy obszarów funkcjonalnych, przede wszystkim jednak odnosi się do strategii funkcjonalnych, w przeciwieństwie do kadry kierowniczej przedsiębiorstwa, odpowiedzialnej w większym stopniu za strategię całościową i domen. Uczestnictwo dużej liczby komórek organizacyjnych w opracowywaniu strategii sprzyja, jak się wydaje, wypracowaniu lepszych rozwiązań, jednak rodzi konieczność „zaspokojenia zwiększonych potrzeb w zakresie koordynacji wysoce zróżnicowanych części składowych organizacji” [16, s. 307]. W ujęciu klasycznym, bez uwzględniania rozwiązań controllingowych, zadanie to należy przypisać naczelnej kadrze kierowniczej.

Model zdekoncentrowany z dominującą rolą jednej z komórek organizacyjnych jest podobny do modelu wcześniejszego. Tu również zadania odcinkowe związane z wypracowaniem strategii realizują poszczególne komórki organizacyjne, lecz w tym procesie jedna z nich pełni rolę wiodącą. „Inspiruje ona pozostałe komórki, dokonuje zestawień ekspertyz odcinkowych i przedstawia je całościowo” [6, s. 104] kierownictwu naczelnemu. Tym samym wspomaga kierownictwo naczelne w wykonywaniu czynności koordynacyjnych w zakresie prac związanych z wypracowaniem strategii. Przyjmuje się, że rolę koordynacyjną przejmuje ta komórka, która realizuje najważniejsze w danym przedsiębiorstwie zadania i która grupuje w swoim składzie odpowiedni potencjał kadrowy.

W modelu skoncentrowanym o przejściowym składzie personalnym do realizacji zadań strategicznych powołuje się zespoły problemowe. Są one tworzone z określonych uczestników przedsiębiorstwa jedynie na czas rozwiązywania doraźnych zadań strategicznych i w tym samym czasie z reguły zwalnianych z wykonywania innych obowiązków służbowych. Stosuje się również rozwiązanie, w którym członkowie zespołu godzą dotychczas wykonywane zadania z zadaniami na rzecz sformułowania strategii. W każdym z wariantów kierownika zespołu mianuje się na stałe. Z tego względu może on przejąć funkcję koordynacyjną w zakresie doradztwa strategicznego, pozostawiając kadrze kierowniczej przedsiębiorstwa realizację jedynie najważniejszych zadań strategicznych.

Model skoncentrowany o stałym składzie personalnym – w przeciwieństwie do modelu wcześniejszego – zakłada powoływanie na stałe zespołów zadaniowych do rozwiązywania problemów strategicznych. Tworzą one całkowicie zinstytucjonalizowane wewnętrzne jednostki organizacyjne, funkcjonujące wówczas,

kiedy istnieje stała potrzeba rozwiązywania określonych problemów strategicznych. Mogą samodzielnie rozwiązywać te problemy, pełnić rolę koordynacyjną w zakresie doradztwa strategicznego, ale również w dużym stopniu wyręczać kadrę kierowniczą w podejmowaniu decyzji strategicznych. Dotyczy to zwłaszcza wypracowania alternatywnych rozwiązań strategicznych i ich selekcji.

#### **4. Koncepcje controllingu strategicznego w kontekście modeli organizacji doradztwa strategicznego**

W modelu całkowicie zdekoncentrowanej organizacji doradztwa strategicznego zasadna wydaje się być koncepcja controllingu strategicznego rozumianego jako koordynacja zarządzania strategicznego. Co prawda zasadnicze zadania w tym zakresie należy przypisać naczelnej kadrze kierowniczej przedsiębiorstwa (w każdym modelu organizacji doradztwa strategicznego nikt kadry kierowniczej nie powinien z tego obowiązku w pełni zwalniać), jednak controllerzy mogą istotnie wspomagać proces rozwiązywania zadań strategicznych. Owo wspomaganie powinno dotyczyć przede wszystkim koordynacji realizacji zadań w zakresie planowania strategicznego, kontroli strategicznej i sterowania strategicznego. Niezależnie od tego może ono obejmować nadzór i monitorowanie wykonywania wymienionych zadań, a także współuczestnictwo w owym wykonywaniu. Z pozostałych dwóch koncepcji controllingu strategicznego pewne znaczenie w odniesieniu do omawianego modelu organizacji doradztwa strategicznego może mieć jedynie ujęcie sprowadzające się do informacyjnego wspomaganie zarządzania strategicznego.

Kolejne dwa modele organizacji doradztwa strategicznego oznaczają zgoła odmienną sytuację. Występują w nich – w określonej postaci – organy tego doradztwa, więc procesy koordynacyjne z udziałem controllerów schodzą na plan dalszy. Czynności koordynacyjne powinny pozostać przede wszystkim w gestii naczelnego kierownictwa i owych organów. Controllerom można natomiast powierzyć zadania w zakresie dostarczania informacji umożliwiających koordynację realizacji zadań strategicznych, tj. zadań przygotowania i podejmowania decyzji strategicznych, realizacji zadań strategicznych i kontroli stopnia ich wykonania. W analizowanym przypadku aktualna jest przede wszystkim koncepcja controllingu strategicznego jako informacyjnego wspomaganie zarządzania strategicznego.

I wreszcie w odniesieniu do ostatniego modelu organizacji doradztwa strategicznego – modelu skoncentrowanego o stałym składzie personalnym – najbardziej zasadna wydaje się być trzecia koncepcja controllingu strategicznego, tj. controllingu strategicznego jako specyficznej formy zarządzania strategicznego. Jest tak za sprawą możliwości nadania controllerowi w tym przypadku uprawnień

decyzyjnych. Powołane na stałe zespoły zadaniowe do rozwiązywania problemów strategicznych można przemianować na komórki controllingu strategicznego, a skupionym w nich menedżerom przypisać takie uprawnienia decyzyjne, jakie otrzymują kierownicy odpowiednich służb w zakresie zarządzania strategicznego. Z uwagi na istotę proponowanego rozwiązania – istnienia tylko jednego organu doradztwa strategicznego – znaczenie ma również w nim koordynacyjna koncepcja controllingu strategicznego, controllerzy bowiem, niezależnie od wskazanych uprawnień, mogą wykonywać czynności koordynacyjne w procesie wykonywania zadań strategicznych.

Tabela 1. Przyporządkowanie koncepcji controllingu strategicznego poszczególnym modelom organizacji doradztwa strategicznego

Modele organizacji doradztwa strategicznego	Koncepcje controllingu strategicznego		
	informacyjne wspomaganie zarządzania strategicznego	koordynacja zarządzania strategicznego	szczególna forma zarządzania strategicznego
Całkowicie zdekoncentrowany	x	x	
Zdekoncentrowany z dominującą rolą jednej z komórek organizacyjnych	x		
Skoncentrowany o przejściowym składzie personalnym	x		
Skoncentrowany o stałym składzie personalnym		x	x

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawione przyporządkowania koncepcji controllingu strategicznego poszczególnym modelom organizacji doradztwa strategicznego obrazuje tab. 1.

## 5. Zakończenie

Zagadnienia organizacji doradztwa strategicznego w procesie zarządzania strategicznego należą do zagadnień zasadniczych. Każdorazowo istnieje konieczność dostosowywania rozwiązań organizacyjnych w tym zakresie do podejmowanych zadań strategicznych. Wysoki stopień owego dopasowania należy uznać za czynnik ułatwiający realizację zadań strategicznych, niski natomiast – za czynnik utrudniający. Jak się wydaje, istotnym narzędziem wspomagającym omawiane zagadnienie organizacji doradztwa strategicznego może być controlling strategiczny.

Jak powiedziano, controlling strategiczny nie jest jednoznacznie interpretowany w literaturze przedmiotu. Występuje wiele jego koncepcji. W artykule wskazano, które z tych koncepcji powinny być preferowane w odniesieniu do określonego modelu organizacji doradztwa strategicznego. Z wypowiedzi wynika również niejednoznaczność owego przyporządkowania. Dodatkowo w części przypadków możliwe są rozwiązania mieszane – z odniesieniami do określonego modelu doradztwa strategicznego więcej niż jednej koncepcji controllingu strategicznego.

Problematyki będącej przedmiotem rozważań nie przedstawiono wyczerpująco. W procesie doboru koncepcji controllingu strategicznego do określonego modelu organizacji doradztwa strategicznego nie uwzględniano jawnie szczegółowych kryteriów oceny, chociażby takich istotnych kryteriów, jak wielkość przedsiębiorstwa czy rodzaj otoczenia. Wydaje się, że zaprezentowane propozycje są w pełni aktualne. Problem uwzględnienia określonych kryteriów oceny wymaga jednak dalszych badań.

### Literatura

- [1] Bieńkowska A., Kral Z., Zabłocka-Kluczka A., *Koncepcje kontrolingu*, „Journal Zhytomyr State Technological University” 2004, nr 2(28).
- [2] Dwojacki P., *Organizacja planowania strategicznego – rola naczelnego kierownictwa*, „Przegląd Organizacji” 1995, nr 5.
- [3] Fjałkowska D., *Controlling strategiczny – awangarda czy praktyka?*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2000, nr 4.
- [4] Goliszewski J., *Controlling (V) – system controllingu*, „Przegląd Organizacji” 1991, nr 4.
- [5] Harrison J.R., *The Strategic Use of Corporate Board Committees*, „California Management Review” 1987.
- [6] Krupski R., *Metody i organizacja planowania strategicznego w przedsiębiorstwie*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1993.
- [7] Major A., *System controllingu w przedsiębiorstwie*, Semper, Warszawa 1998.
- [8] Mayer E., Mann R., *Controlling w twojej firmie*, Wydawnictwo Prawnicze, Warszawa 1991.
- [9] Nowosielski S., *Podstawy controllingu strategicznego w małej i średniej firmie*, [w:] *Kierunki rozwoju controllingu a praktyka polskich przedsiębiorstw*, red. E. Nowak, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 987, AE, Wrocław 2003.
- [10] Osbert-Pocięcha G., Karaś M., *Rola kontrolingu strategicznego w zarządzaniu w warunkach gospodarki rynkowej*, „Przegląd Organizacji” 1996, nr 4.
- [11] Sieradzka A., *Controlling strategiczny – wybrane zagadnienia*, [w:] *Funkcjonowanie i rozwój organizacji w zmiennym otoczeniu II*, mat. konf. Wyższej Szkoły Menedżerskiej w Legnicy, Legnica 2002.
- [12] Smoleń A., *Kontroling strategiczny jako koncepcja doskonalenia systemu zarządzania kulturą fizyczną*, [w:] *Kontrola i kontroling w zarządzaniu: tendencje, koncepcje, instrumenty*, cz. II, red. B.R. Kuca, Wydawnictwo WSZiM, Warszawa 2002.
- [13] Steinamnn H., Scherer A.G., *Strategiczny i operatywny controlling – propozycja metodycznego określenia pojęć*, „Organizacja i Kierowanie” 1996, nr 1.
- [14] Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2004.

- 
- [15] *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody*, red. R. Krupski, wyd. 5, AE, Wrocław 2003.  
[16] *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody*, red. R. Krupski, wyd. 4, AE, Wrocław 2001.

## STRATEGIC CONTROLLING AND MODELS OF STRATEGIC COUNSEL ORGANIZATION

### Summary

Topicality of a problem of selection a proper concept of strategic controlling in a context of model of strategic counsel organization was justified. The concepts of strategic controlling understood as information supporting management, coordination of management and a special form of management were presented. Models of strategic counsel organization were listed and characterized. Four following models were taken into considerations: wholly deconcentrated, deconcentrated with a prevailing role of one from organizational cells, concentrated with a temporary personal frame and concentrated with a constant personal frame. The concepts of strategic controlling were combined with the models of strategic counsel organization.