

Danuta Fjałkowska

Instytut Techniki, Kolegium Karkonoskie w Jeleniej Górze

NOWE ZADANIA CONTROLLINGU STRATEGICZNEGO

1. Wstęp

W kierowaniu współczesnymi organizacjami wiedza teoretyczna z zakresu organizacji i zarządzania nabiera szczególnego, pierwszoplanowego znaczenia. Jednak jej pozyskanie, porządkowanie i skuteczne stosowanie w praktyce nie jest łatwe. Nie ma bowiem jednej teorii zarządzania, jest ich wiele, zmieniają się w czasie i są różnorodne przestrzennie. Wynika to z faktu, że zarządzanie jest nauką empiryczną. A zatem, jak zmieniają się w czasie warunki funkcjonowania organizacji i ich otoczenia, tak winny się zmieniać teorie zarządzania [Przybyła 1999, s. 35]. W toku ewolucyjnego rozwoju nauki o zarządzaniu przedsiębiorstwem pojawiło się i wciąż powstaje wiele różnorodnych, mniej lub bardziej sprecyzowanych i zoperacjonalizowanych koncepcji, podejść i metod. Poddawane weryfikacji w praktyce gospodarczej – koncepcje te albo się upowszechniają, albo też stają się materiałem do dalszego doskonalenia, konkretyzowania czy też integrowania się z innymi, już sprawdzonymi narzędziami i orientacjami [Lichtarski 2003, s. 283].

Celem niniejszego opracowania jest zwrócenie uwagi na konieczność stworzenia w organizacji takich mechanizmów, które zapewniłyby zdolność do generowania własnych koncepcyjnych rozwiązań zarządczych opartych na jednoczesnym wdrażaniu do praktyki uznanych koncepcji zarządzania i/lub ich elementów, zintegrowanych i skoordynowanych w nową dynamiczną wartość, jaką jest odpowiedzialna, w założonej perspektywie czasu, indywidualna dla organizacji, koncepcja zarządzania. W przekonaniu autorki rolę takiego mechanizmu powinien pełnić doposażony w nowe zadania – *controlling* strategiczny.

2. Koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem

Charakterystyczną cechą obecnego etapu rozwoju nauki zarządzania oraz jej zastosowań w praktyce działalności gospodarczej jest wielość i różnorodność

rekomendowanych koncepcji (filozofii, podejść, orientacji) zarządzania oraz związanych z nimi bardziej szczegółowych metod, technik i narzędzi [Lichtarski 1998, s. 9]. Różnorodność technik zarządzania wynika z wielkiej różnorodności problemów kierowniczych. Są one natury m.in. ekonomicznej, psychologicznej, socjologicznej, prawnej i organizacyjnej. Do natury problemu trzeba dobrać odpowiednie narzędzie [Zimniewicz 2003, s. 7]. W świetle zaostrzającej się konkurencji, zdecydowanego przyspieszenia technologicznego, przeobrażeń na rynku pracy, zmian na rynku kapitałowym i wielu innych sferach, potrzeba nowych idei czy też koncepcji zarządzania staje się oczywista [Lichtarski 2003, s. 283]. Te najbardziej „zasadnicze”, klasyczne koncepcje zarządzania w odniesieniu do różnorodnych i zmiennych uwarunkowań kulturowych i cywilizacyjnych, stanowią prawdy częściowe, a z upływem czasu, stając się hamulcem rozwoju firm, zostają w całości lub w części odrzucane [Przybyła 1999, s. 37].

Według Petera F. Druckera współczesne teorie zarządzania powinny pozwalać organizacji na dynamiczne i elastyczne definiowanie i redefiniowanie kryteriów równowagi pomiędzy stabilnością a zmianą warunków jej osiągnięcia, w wymiarze materialnym i społecznym, zewnętrznym i wewnętrznym, oraz na takie oddziaływanie na podsystemy i otoczenie, które prowadzi do przywracania i podtrzymywania tej równowagi. Natomiast współczesna organizacja powinna być zdolna do implementowania wielu różnych koncepcji zarządzania (bądź ich elementów) w zależności od wymagań sytuacji gospodarczej, kulturowej i cywilizacyjnej. Sprawność organizacji, jej stabilność, statyka, formalizacja i hierarchia powinny być zastąpione innowacyjnością, przedsiębiorczością, elastycznością i podatnością na zmiany [Drucker 1998, s. 9].

Paradoksalnie, wielość i różnorodność teorii, koncepcji, modeli i metod zarządzania powoduje, że kadra kierownicza często nie jest w stanie jednoznacznie ocenić, którą z nich na pewno należy wdrożyć. Trudność w doborze sprawia fakt, że niektóre koncepcje nie mają charakteru zintegrowanego i nie obejmują całości zagadnień zarządczych, wymagają zatem uzupełnienia innymi systemami zarządzania. Każda z nich wnosi coś nowego i zmusza do innego spojrzenia na możliwości zarządzania przedsiębiorstwem. W ramach jednego przedsiębiorstwa kierownik może równolegle (w odniesieniu do różnych fragmentów tegoż przedsiębiorstwa) stosować różne systemy i koncepcje zarządzania. Fakt ten prowadzi do swoistego zamętu, wątpliwości czy wręcz kontrowersji, i to w wymiarze zarówno poznawczym, jak i aplikacyjnym. Teoretycznie możliwe jest objęcie całej przestrzeni zarządzania danym rozwiązaniem systemowym, ale w praktyce powstają pewne luki, które trzeba zapełnić innymi sposobami, tj. elementami należącymi do innego systemu zarządzania. To od razu wskazuje na rolę kierownictwa, które musi te luki rozpoznać i zapewnić uzupełniające rozwiązania [Haus 1998]. Trudność w podjęciu decyzji sprawia także to, że z upływem czasu następuje reorientacja poszczególnych koncepcji zarządzania tak na poziomie koncepcji, metody ogólnej, jak i narzędzi [Jagoda, Lichtarski 2003]. Dodatkowo, „...i rzeczywistość

nieprzerwanie ulega zmianom, ewoluuje na wszystkich jej poziomach – podorganicznym, organicznym i nadorganicznym. Zwłaszcza na tym najwyższym poziomie – nadorganicznym, gdzie dokonuje się oderwanie od konkretności na rzecz abstrakcyjnego myślenia, zmiany następują niewyobrażalnie szybko” [Krzyżanowski 2002, s. 19]. Menedżer firmy, stając wobec nowych wyzwań i konieczności wyboru sposobów oraz zakresu doskonalenia systemu zarządzania przedsiębiorstwem, zadaje sobie pytania: Którą koncepcję zastosować? A może kilka? A jeśli kilka, to które (jednocześnie, czy w określonej kolejności) [Lichtarski, Czura 2002, s. 93]?

Oczekiwania wobec nowo tworzonych koncepcji. Istnieje, potwierdzona empirycznie, potrzeba prowadzenia badań nad metodyczną stroną wprowadzania do organizacji indywidualnych rozwiązań koncepcyjnych dotyczących zarządzania, ponieważ:

- Kończy się czas zarządzania „przez wypisywanie recept”, tj. zarządzania za pomocą powtarzalnych wzorców i gotowych koncepcji, zatem organizacje skazane są na tworzenie własnych, „szytych na miarę” rozwiązań.
- Zgodnie z zasadą ekwifinalności organizacja może osiągnąć założone cele różnymi drogami i za pomocą różnych metod, stosownie do warunków, potrzeb i możliwości (w tym wiedzy i kwalifikacji menedżerów) [Lichtarski, Czura 2002].

Jednak projektowanie, opracowywanie i wdrażanie indywidualnych tworów koncepcyjnych ma rację bytu wyłącznie, gdy:

1. „Nowe” koncepcje zwracają uwagę na nowe problemy, które w zmienionych warunkach wymagają nowego podejścia i instrumentów. Zawierając interesujące przemyślenia i dostarczając impulsów do nowych pomysłów, określają nowe jakościowo rozwiązania.

2. Ich zakres i treść uwzględniają to, co w organizacji już jest wdrożone i dobrze funkcjonuje, równocześnie wspierając dążenie do:

- pozytywnego współistnienia dotychczasowych koncepcji lub ich części z nowo wprowadzanymi rozwiązaniami, ze świadomością, że każda z zaimplementowanych koncepcji ingeruje w pozostałe i podlega ingerencji ze strony wszystkich pozostałych,
- wzajemnego uzupełniania się koncepcji i/lub ich elementów (komplementarność),
- wzajemnego wzmacniania oddziaływania części w ramach całości i całości na części (synergia).

3. Poprzez scalanie odrębnych, lecz współdziałających ze sobą elementów dążą do ustanowienia nowej całości w postaci zintegrowanego systemu działania oraz wyznaczają systemowo nowy sposób funkcjonowania, tak dla całości systemu, jak i dla jego wewnętrznych elementów.

4. Orientują się na związki z otoczeniem, jakość i elastyczne kształtowanie potencjału organizacji.

Istnieje pogląd, że nowoczesne koncepcje zarządzania są do siebie najbardziej zbliżone na poziomie ogólnych założeń i orientacji [Czura, Lichtarski 2002] i przy uwzględnieniu horyzontu dłuższego czasu w dużym stopniu wydają się uzupełniać, zatem proces tworzenia własnej indywidualnej koncepcji może polegać na dekompozycji wybranych koncepcji zarządzania, przede wszystkim w ich części narzędziowej. Dezintegruje się je na możliwie najbardziej charakterystyczne działania przy zachowaniu paradygmatu wewnętrznej spójności i kompletności, po czym powinna nastąpić selekcja, a następnie – integracja w dedykowaną kompozycję koncepcji zarządzania „pod klucz”. Należy przy tym, tworząc nową koncepcyjną jakość, pamiętać o następujących zagadnieniach:

- Jakie cele mają być zrealizowane (jakie problemy rozwiązane) za jej pomocą?
- Czy organizacja jest w stanie samodzielnie wdrożyć nowo opracowaną koncepcję?
- Ile będzie kosztowała jej „eksploatacja”?
- Jakich korzyści i kiedy należy się spodziewać [Nowosielski 2006]?

Uwzględniając wszystkie powyższe postulaty, trzeba jednocześnie pamiętać, że efektem przedsięwzięcia ma być nowa koncepcja (metoda) zarządzania, która powinna charakteryzować się jasnymi i zrozumiałymi procedurami realizacji lub doskonalenia określonych obszarów lub całości procesu zarządzania i która powinna zapewnić wewnętrzną, czasową i logiczną regulację procesów zachodzących w organizacji jako całości.

Pozostałe, oczekiwane cechy nowych jakościowo koncepcji to m.in.:

1. Interdyscyplinarność – obfite czerpanie nie tylko z dorobku różnych, obecnie i wcześniej uznawanych, koncepcji zarządzania (organizacji i zarządzania), ale także z innych dyscyplin naukowych, jak: ogólna teoria systemów, matematyka, statystyka, cybernetyka, socjologia, prawo, ekonomia i in.

2. Koherentność – jakkolwiek złożona z wielu elementów „pozyskanych” z różnych koncepcji wypracowanych w różnym czasie i często postrzeganych nawet jako przeciwstawne [Lichtarski 2005, s. 17] – tworzy system oparty na klarownym paradygmacie.

3. Kompleksowość – uwzględnienie dostatecznie wielu elementów pozwala na tworzenie systemów najczęściej dotyczących organizacji jako całości (choć nie musi to stanowić reguły).

4. Kompatybilność – do sytuacji i warunków.

5. Niepowtarzalność, w stosunku do rozwiązań innych organizacji, ale także w stosunku do własnych, wcześniejszych projektów.

6. Elastyczność, sterowalność i dynamiczność, oznaczające uznanie i możliwość szybkich zmian (de)kompozycyjnych. W praktyce nakazuje to konieczność nieustannego korygowania już wdrożonych rozwiązań, które muszą znajdować się w ciągłym rozwoju (co można, nieznacznie nadużywając metafor, nazwać wyrażeniem – zwinnością).

7. Długofalowość – warunek stojący w pozornej sprzeczności z poprzednio wyspecyfikowaną cechą. Tym niemniej w działaniach konceptualnych należy przewidywać nieprzewidywalne i kształtować rozwiązania w perspektywie czasu wykraczającej poza możliwości dokładnego prognozowania, przy postulatcie stałego monitorowania racjonalności rozwiązań.

Wydaje się, że nie ma bezwzględnej konieczności ułożenia wszystkich elementów koncepcyjnej „układanki” od razu, ważne jest jednak, by stale mieć przed oczyma jasny obraz całości. Ostatecznie nie ma w tym temacie żadnych uniwersalnych wskazań. Za każdym razem i w każdym przypadku należy uwzględniać specyfikę sytuacji przedsiębiorstwa, jego potrzeb w zakresie wprowadzania nowych rozwiązań oraz stopień determinacji decydentów i wykonawców proponowanych działań.

I tu rodzą się pytania: jak zagwarantować, by stworzona koncepcja za rok, dwa była w stanie zareagować na kolejną falę zmian, by nie zastępować jednej koncepcji drugą, która jest równie mało elastyczna oraz kto (bądź jaki mechanizm) pozwoli takie konceptualne działania zrealizować?

Według J. Lichtarskiego i M. Czury, „doborem, wykorzystywaniem, rozwijaniem i wycofywaniem poszczególnych koncepcji należy zarządzać (kreując i wykorzystując metasytem zarządzania – **zarządzanie zarządzaniem**) z pełną świadomością zasięgu, wielości, różnorodności skutków każdej decyzji w tym zakresie” [Lichtarski, Czura 2002, s. 94].

W literaturze przedmiotu właśnie *controlling* uznawany jest za taki **nadsystem zarządzania (metakierowanie)** [Steinle i in. 1998, s. 97]. Także w praktyce przedsiębiorstw krajowych jest on najczęściej interpretowany jako funkcja doradcza, wspomagająca zarządzanie przez odkrywanie i niwelowanie niedostatków, inspirowanie do wprowadzania środków korygujących oraz nowych metod i technik zarządzania [Nowosielski 1998, s. 97].

3. Nowe/stare zadania controllingu strategicznego

Stojąc na gruncie powyższych rozważań, należy tytuł tego opracowania uznać za błędny, gdyż *controlling* jako „naturalny element systemu zarządzania” [Nowosielski 2006] zawsze miał realizować zadania integrujące i koordynujące nowe filozofie, koncepcje, metody i techniki zarządzania, zarówno te, które w organizacji już z mniejszym lub większym powodzeniem funkcjonowały, jak i koncepcje nowe dla jej praktyki; realizować zadania, które w konsekwencji miały doprowadzić do zaprojektowania dedykowanego przedsiębiorstwu, prekursorskiego i dynamicznego rozwiązania koncepcyjnego oraz do określenia (wyznaczenia) warunków i procesu jego wdrożenia.

Istnieje wiele definicji controllingu wyrosłych tak z teorii, jak i z praktyki. Z wielu z nich wynika, że *controlling* jest pokrewny wielu rodzajom zarządzania, choć jednocześnie nie identyfikuje się z żadnym z nich, wykorzystując ich po-

szczególne elementy w celu koordynacji działań w przedsiębiorstwie. Najbardziej interesującą cechą controllingu (co do której panuje zgodność) jest jego kreatywność, a celem podstawowym jest „...zapewnienie zdolności przedsiębiorstwa do antycypacji, adaptacji, reakcji oraz koordynacji działań. [...] *Controlling* powinien dbać o zdolność przedsiębiorstwa do dopasowania się do zmian w otoczeniu i innowacji, chodzi bowiem nie tylko o reagowanie na otoczenie (*feedback*), ale również o wyprzedzanie (*feedforward*)” [Sierpińska, Niedbała 2003].

Odkrywanie nowych możliwości i perspektyw rozwojowych to zadanie controllingu strategicznego co najmniej równie ważne jak planowanie rozwoju organizacji. Niezbędne jest zatem przewidywanie i poszukiwanie wciąż nowych możliwości, ukierunkowanych tak na bieżące, jak i przyszłe działania, nowatorskich w stosunku do doświadczeń dotychczasowych, a zarazem wyprzedzających konkurentów. Tu „*controlling* jako koncepcja zarządzania przejawia się przede wszystkim w postaci swobody w określaniu ogólnych celów przedsiębiorstwa i **strategii** formułowanych dla ich osiągnięcia” [Grzeganeek-Więcek 1998, s. 72].

W literaturze przedmiotu często wskazuje się na koordynację systemu zarządzania jako centralny cel controllingu. Konieczność koordynacji wynika z podziału (rozcłonkowania) systemu zarządzania na różne części (podsystemy) [Nowosielski 2006]. Zwraca się też uwagę na rolę controllingu w zakresie zapewnienia jakości zarządzania. Według J. Webera celem controllingu jest wzrost skuteczności i efektywności zarządzania, a zadaniem – zapewnienie racjonalności zarządzania. Ostateczny kształt controllingu ma charakter sytuacyjny i każdorazowo jest zależny od zakresu deficytu racjonalności w konkretnym przypadku zarządzania [Weber 1999, s. 153]. *Controlling*, nadążając za wyzwaniami, sam restrukturyzuje swoje zadania, jednocześnie występując jako regulator adaptacyjnych działań organizacji. Realizowana w jego ramach koordynacja ma charakter tworzący i łączący. Po pierwsze, określa dopasowywanie i uzgadnianie wewnętrznie uzależnionych, lecz oddzielnych stanów faktycznych bądź pojedynczych działań w ukierunkowaniu na cel, a po drugie, dopasowuje i łączy zachowania części składowych systemu zarządzania w jakościowo nowe zachowania. Wiąże się to z koniecznością stałego przeprowadzania, nazwijmy to umownie – „inwentaryzacji spójności”, polegającej na określaniu wspólnych i rozłącznych płaszczyzn działań i oddziaływań już funkcjonujących i nowych koncepcji, mających stanowić bazę definiowania nowych rozwiązań. Całość tych zadań powinna być realizowana pod kątem:

- zidentyfikowania cech konstytutywnych dla każdego z rozważanych podejść koncepcyjnych,
- przeanalizowania relacji substytucyjności i komplementarności poszczególnych rozwiązań,
- zbadania i określenia wzajemnych powiązań zasobowych (np. wspólna dokumentacja, system sprawozdawczy i jego adresaci, wykorzystywane systemy informatyczne itp.).

W następstwie tych działań projektowana jest całkowicie nowa jakość, czyli dedykowana danej organizacji koncepcja zarządzania, która, po sprecyzowaniu warunków urzeczywistnienia w jej praktyce i antycypowaniu konkretnych skutków jej wprowadzenia, ostatecznie, przy akceptacji kierowniczych gremiów, zostaje przekształcona w nowy funkcjonujący w praktyce system.

Oczekiwania wobec controllingu. Tradycyjnie od controllingu oczekuje się m.in. wskazań, jak należy prowadzić procesy zarządzania w przedsiębiorstwie, by odpowiadały one wyzwaniom współczesności. W opisywanym przykładzie nowe zadania controllingu strategicznego mają wspomagać działania kierownicze, wytyczając oryginalną drogę rozwoju, w miarę możliwości pionierską, prowadzącą organizację „pod prąd” powszechnie obowiązującym nurtom (standardom).

Zatem, poza tradycyjnie przyznanymi uprawnieniami, *controlling* strategiczny powinien być uzupełniony o:

- odpowiedni stopień elastyczności działań w ramach poszczególnych subsystemów controllingu, tak by umożliwić szybkie dopasowanie się systemu controllingu do zmieniających się warunków działania,
- kompetencje tworzenia i dużą swobodę w doborze koncepcji, metod lub ich elementów w celu tworzenia własnych, adekwatnych do realiów i prognozowanej przyszłości, nowych jakościowo rozwiązań zarządczych,
- uprawnienia do projektowania działań dostosowawczych przed i po wdrożeniu nowego rozwiązania oraz do natychmiastowego proponowania nowych przedsięwzięć, gdy poprzednie niedostatecznie sprzyjają osiągnięciu celów strategicznych.

Oznacza to praktycznie dwukierunkowy zakres działań, po pierwsze – nieprzerwanych prac nad nową organizacją i strukturyzacją zadań controllingu, po drugie – jednoczesnych nieustannych prac nad (prze)projektowaniem, wdrażaniem i monitorowaniem nowo opracowanych koncepcji zarządzania. W obu przypadkach konieczne do wykonania czynności mają charakter procesów, które należy powtarzać (i to najprawdopodobniej bez przerwy) i które powinny być realizowane bez wywoływania instytucjonalnego stresu i trudności w funkcjonowaniu organizacji.

4. Podsumowanie

Jak każdy system żywy, organizacja poddawana jest działaniu dwóch sił przeciwnych i komplementarnych: z jednej strony tendencji zachowawczej, stabilizującej – homeostazie, a z drugiej – konieczności zmian odpowiadających wymaganiom otoczenia. Zmuszona jest zatem do nieustannego przywracania coraz to nowych form równowagi w celu utrzymania się w ramach swej przejściowej doskonałości [Nizard 1998, s. 106], za pomocą narzędzi właściwych tylko dla niej. Praktyczne zastosowanie wielu, często nowych koncepcji wymaga trzeźwego osądu i rzetelnej analizy, gdyż ich stosowanie może być zarówno źródłem sukcesów,

jak i rozczarowania. Prezentowane wyżej podejście uaktywnienia w controllingu strategicznym zadań związanych z tworzeniem koncepcji zarządzania „na miarę” jest propozycją, która zdaniem autorki może spełniać oczekiwania współczesnych organizacji i przyczynić się do osiągnięcia powodzenia, choć niestety, go nie gwarantuje. Nie ma bowiem wątpliwości, że proponowane podejście, jeśli zostanie wdrożone, doprowadzi do zbudowania koncepcji niedoskonałej, niedopracowanej w szczegółach, która będzie wymagać rozwijania, eksperymentowania i stałego doskonalenia warsztatu poznawczego. Jednak opracowywana na przyszłość, pod presją bieżących wydarzeń, koncepcja taka powinna dostarczyć rozwiązań obecnych oraz przyszłych problemów, sprzyjać lepszemu dostosowaniu sytuacyjnemu i większej elastyczności organizacji, choć sama najpewniej ulegnie następnej modyfikacji, zanim zastaną wyczerpane wszystkie wynikające z jej zastosowania – konsekwencje.

Literatura

- Czura M., Lichtarski J., *O relacjach między koncepcjami zarządzania przedsiębiorstwem*, „Przegląd Organizacji” 2002 nr 10.
- Drucker P.F., *W kierunku organizacji nowego typu*, [w:] *Organizacja przyszłości*, red. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, Business Press, Warszawa 1998.
- Grzeganeek-Więcek B., *Controlling a zarządzanie przedsiębiorstwem*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 784, Wrocław 1998.
- Haus B., *Teoria i praktyka zintegrowanego zarządzania przedsiębiorstwem*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 784, Wrocław 1998.
- Jagoda H., Lichtarski J., *O istocie i ewolucji współczesnych koncepcji i metod zarządzania przedsiębiorstwem*, „Przegląd Organizacji” 2003 nr 1.
- Krzyżanowski L.J., *Nasz świat: mity, paradoksy, dylematy* (za: A. Bogumił, *Poznawczo-metodyczne dylematy zarządzania strategicznego*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 940, Wrocław 2002).
- Lichtarski J., Czura M., *O relacjach między koncepcjami zarządzania przedsiębiorstwem*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 928, Wrocław 2002.
- Lichtarski J.M., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania – wspólne płaszczyzny i elementy różniące*, [w:] *Nowoczesne koncepcje zarządzania*, red. E. Tabaszewska, B. Rodawski, Wyd. AE, Wrocław 2005.
- Lichtarski J., *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wyd. AE, Wrocław 2003.
- Lichtarski J., *Współczesne koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem – istota, relacje, problemy stosowania*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 784, Wrocław 1998.
- Nizard G., *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, PWN, Warszawa 1998.
- Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Integracja i dezintegracja*, red. H. Jagoda, J. Lichtarski, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 928, Wrocław 2002.
- Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – koncepcje przekrojowe*, red. H. Jagoda, J. Lichtarski, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 784, Wrocław 1998.
- Nowosielski S., *Controlling a inne koncepcje zarządzania organizacją. Wykład*, Karkonoskie Towarzystwo Naukowe, Jelenia Góra 2006.
- Nowosielski S., *Controlling w praktyce polskich przedsiębiorstw*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 784, Wrocław 1998.

- Przybyła M., *Nowe podejścia w zarządzaniu – warunkiem sukcesu firmy*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 823, Wrocław 1999.
- Sierpińska M., Niedbała B., *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2003.
- Stan i perspektywy rozwoju teorii i praktyki zarządzania na progu XXI wieku*, red. R. Krupski, J. Lichtarski, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 940, Wrocław 2002.
- Steinle C., i in., *Controlling. Kompendium für Controller/innen und ihre Ausbildung*, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 1998 (za: S. Nowosielski, *Controlling w praktyce polskich przedsiębiorstw*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 784, Wrocław 1998).
- Sukces w zarządzaniu. Problemy kadrowo-zarządcze*, red. S. Chęłpa, T. Listwan, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 823, Wrocław 1999.
- Weber J., *Nowe perspektywy i instrumenty controllingu*, [w:] *Controlling w zarządzaniu firmą*, red. H. Błoch, Profit, Katowice 1999.
- Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2003.

NEW TASKS OF STRATEGIC CONTROLLERSHIP

Summary

This paper is an attempt to outline broad and multi-faceted problems of a new role of strategic controllership as a mechanism capable of generating its own conceptual managerial solutions. These solutions are based on simultaneous implementation the acknowledged management concepts and/or their elements integrated and coordinated in a new dynamic value. The elements should be appropriate on a timely basis and individual for each organisation.