

**WYZWANIA
IMPLEMENTACJI CONTROLLINGU
W PRAKTYCE GOSPODARCZEJ**

D E B I U T Y S T U D E N C K I E

2024

**WYZWANIA
IMPLEMENTACJI CONTROLLINGU
W PRAKTYCE GOSPODARCZEJ**

pod redakcją
Tomasza Dyczkowskiego



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2024

Recenzja

Piotr Bednarek

Redakcja wydawnicza

Agata Wójcicka-Kołodziej

Korekta

Barbara Łopusiewicz

Skład i łamanie

Beata Mazur

Projekt okładki

Beata Dębska

Na okładce wykorzystano zdjęcia z zasobów Adobe Stock

Praca opublikowana na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa

Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0).

Skrócona treść licencji na <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl>



ISBN 978-83-67899-68-0 (wersja papierowa)

ISBN 978-83-67899-69-7 (wersja elektroniczna)

DOI: 10.15611/2024.69.7

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	7
Paulina Warchoł: Controlling w banku – studia przypadków	9
Klaudia Surygała: Doskonalenie procesu planowania w przedsiębiorstwie produkcyjnym	20
Kacper Szafrński: Strategiczne czynniki sukcesu przedsiębiorstw sektora usług telekomunikacyjnych	32
Aleksandra Turza: Controlling sprzedaży w sieci aptek	45
Katarzyna Spilnyk: Funkcjonowanie kontroli w urzędzie miasta	57
Kinga Zybala: Controlling projektów w jednostce samorządu terytorialnego – wybrane aspekty metodyki planowania i oceny projektów	68
Filip Kuś: Pomiar wyników ekonomicznych i sportowych klubu piłkarskiego ..	80
Mateusz Salamon: Budżetowanie projektów w samorządzie studenckim	92
Sandra Skrok: Kompetencje controllerów w jednostkach prowadzących działalność gospodarczą w Polsce	104
Dominika Sala: Sylwetka i zadania controllera w małych i średnich przedsiębiorstwach	116

Wstęp

Wdrożenie controllingu wiąże się z istotnymi zmianami w organizacji. Mają one na celu zmniejszenie centralizacji i zwiększenie adaptacyjności jednostki. Zamierzenia te osiąga się, po pierwsze, tworząc warunki do samodzielnego wyznaczania planów i przyjmowania odpowiedzialności za efekty ich realizacji przez komórki organizacyjne i ich pracowników, co oznacza wyodrębnienie ośrodków odpowiedzialności. Po drugie, upraszczając procesy wewnątrzorganizacyjne, co prowadzi do obniżenia kosztów. W końcu organizacja powinna wypracować rozwiązania premiujące jakość i innowacyjność, uzyskując w ten sposób przewagę konkurencyjną w perspektywie długoterminowej.

Droga do w pełni funkcjonalnego systemu controllingu w jednostce gospodarczej nie jest pozbawiona wyzwań. Mogą one tkwić w kulturze organizacyjnej i dotyczyć braku wizji rozwoju jednostki, nierozwiniętych systemów premiowania za wyniki czy też odczuwalnej niechęci do zmian. Bez wyeliminowania tych symptomów wdrożenie controllingu nie zakończy się sukcesem, gdyż zabraknie podstaw do oceny budżetów, nie wykształci się samokontrola kosztowa, a pracownicy podważać będą sens wprowadzonych zmian. Źródłem wyzwań jest również struktura organizacyjna, a w szczególności niedoprecyzowany lub niedopasowany zakres zadaniowy i odpowiedzialności komórek organizacji, jak również nieadekwatne zasoby im udostępnione w celu realizacji zadań. Sytuacja taka prowadzi do obniżenia sprawności procesów, tworzenia budżetów nieadekwatnych do potrzeb poszczególnych obszarów funkcjonalnych organizacji czy też błędnych wniosków płynących z kontroli budżetowej. Kolejnym obszarem, na który należy zwrócić uwagę, wdrażając controlling w organizacji, jest metodyka pracy. W szczególności niska sprawność realizacji zadań wynika z braku udokumentowanych procedur, ograniczonego instrumentarium wspierającego kadrę zarządzającą w podejmowaniu decyzji, a także jest efektem niedostatecznie rozwiniętego systemu informatycznego jednostki. Skutkuje to wydłużonym czasem realizacji zadań planistycznych i kontrolnych, zniekształconym obrazem sytuacji ekonomicznej jednostki, a nawet koniecznością podejmowania decyzji bez posiadania niezbędnych informacji. W końcu źródłem zagrożeń dla wdrożenia controllingu są niedobory kompetencyjne w organizacji. Niepokoić może wysoka fluktuacja kadr, brak umiejętności pracy z narzędziami do budżetowania i kontroli kosztów i nieumiejętność pracy w zespole. Do niepożądanych następstw należeć będą niestabilność w działaniu organizacji, nieefektywne wykorzystanie nowych rozwiązań controllingowych czy też brak rozpowszechnienia dobrych praktyk w jednostce gospodarczej.

W niniejszym zeszycie znaleźć można efekty badań przeprowadzonych przez dziesięcioro studentów, którzy przygotowali prace dyplomowe, szukając odpowiedzi na wyżej wskazane wyzwania implementacji controllingu w praktyce gospodarczej. Poruszane zagadnienia ukazują spektrum uwarunkowań projektowania, wpro-

wadzenia, realizacji i doskonalenia controllingu w organizacjach dużych, średnich i małych, komercyjnych i tych działających non-profit, w sektorze finansowym, produkcyjnym, usługowym oraz publicznym.

Opracowanie podzielone jest na trzy części. W pierwszej przybliżono obszary doskonalenia controllingu w organizacjach komercyjnych. Paulina Warchoń zbadała procesy kontrolne w dwóch bankach, szukając cech charakteryzujących kontrolę w instytucjach finansowych obciążonych szczególną odpowiedzialnością za powierzone środki. Klaudia Surygała zwróciła uwagę na specyfikę controllingu produkcyjnego, a w szczególności na możliwość doskonalenia procesów planowania i budżetowania. Kacper Szafrąński przeprowadził analizę porównawczą działalności głównych operatorów telekomunikacyjnych w Polsce, podkreślając tym samym strategiczny aspekt analiz controllingowych. Natomiast Aleksandra Turza ukazała, w jaki sposób controlling procesów sprzedażowych wspiera działalność sieci aptek, poprawiając dostępność leków dla pacjentów.

Druga część książki ukazuje specyfikę controllingu w środowisku niekomercyjnym. Katarzyna Spilnyk zbadała działania kontrolne w urzędzie miasta, wskazując na problemy, które muszą zostać pokonane, aby działania te stały się w pełni efektywne. Kinga Zybala uwypukliła rolę controllingu we wsparciu projektów realizowanych w jednostce samorządu terytorialnego, podkreślając powiązanie metodyk zarządzania projektami z narzędziami controllingu. Filip Kuś podjął natomiast próbę opracowania metodyki pomiaru wyników ekonomicznych i sportowych klubów piłkarskich, w szczególności tych działających w formie stowarzyszeń sportowych. Następnie Mateusz Salamon podzielił się dobrymi praktykami w zakresie budżetowania przedsięwzięć w organizacjach studenckich na przykładzie największego projektu realizowanego przez studentów Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Ostatnia część opracowania wskazuje na rolę controllerów w polskich organizacjach. W tym kontekście Sandra Skrok scharakteryzowała kompetencje zawodowe controllerów i przedstawiła, w jaki sposób polskie uczelnie włączają się w rozwój tej profesji. Natomiast Dominika Sala przeanalizowała profile zawodowe controllerów i oczekiwane przez pracodawców kwalifikacje, wskazując, że praca w controllingu należy do zawodów atrakcyjnych i przyszłościowych.

Oddając to opracowanie w ręce Czytelników, liczę, że zachęci ono kolejnych studentów do podjęcia badań na temat controllingu, a także skłoni do rozwoju zawodowego w tym dynamicznym i pełnym wyzwań obszarze.

Tomasz Dyczkowski