

**Stanisław Nowosielski**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

## **CONTROLLING W GLOBALNYM PRZEDSIĘBIORSTWIE. PRZESŁANKI I PROBLEMY KONSTRUOWANIA I DZIAŁANIA**

### **1. Wstęp**

Przedsiębiorstwa w obliczu kurczenia się rynków krajowych i w celu zapewnienia możliwości dalszego rozwoju są coraz częściej zmuszone do wychodzenia ze swojej działalnością poza granice własnego kraju. Zjawisko takie, nazywane dotychczas „internacjonalizacją”, jest obecnie zastępowane pojęciem „globalizacja” [2, s. 172]. Termin „globalizacja” jest przy tym wieloznaczny i nie ma jasnej, ogólnie akceptowalnej definicji. W sensie ogólnym globalizacja jest procesem, który jest tworzony przez zjawiska lub działania o wymiarze ogólnoswiatowym. Globalizacja może być rozumiana jako najbardziej zaawansowana forma i faza rozwoju procesu umiędzynarodowienia działalności gospodarczej, realizowanej na płaszczyźnie rynków, branż i przedsiębiorstw, przy występowaniu wzajemnych powiązań i przenikaniu się niemal wszystkich sfer działalności [3, s. 68 i n.]. Narzędziem realizacji polityki internacjonalizacji na poziomie przedsiębiorstw jest korporacja transnarodowa, dla której charakterystyczna jest globalna strategia inwestycyjna, produkcyjna i dystrybucyjna [2, s. 172]. Takie organizacje charakteryzuje określona specyfika zarządzania i związane z tym problemy, których uwzględnienie i rozwiązywanie wymaga zainteresowania i wszechstronnego wsparcia również ze strony controllingu.

W artykule zwrócono uwagę na przyczyny tworzenia i obszary funkcjonowania controllingu w przedsiębiorstwach globalnych oraz na problemy, jakie napotyka wdrażanie controllingu w takich przedsiębiorstwach.

### **2. Wybrane cechy zarządzania przedsiębiorstwem globalnym**

Przedsiębiorstwa globalne (korporacje transnarodowe) stają się organizacjami, których siła polega przede wszystkim na zdolności integrowania i koordynowania

wielkich systemów (sieci) korporacyjnych, obejmujących własne i powiązane jednostki, zlokalizowane w wielu krajach [3, s. 71]. Obecnie uważa się, że globalne przedsiębiorstwo to takie, które ma swoje własne jednostki organizacyjne w krajach tzw. triady (USA, Europa i Azja), a jego polityka i system gospodarczy opiera się na międzynarodowym podziale pracy [5, s. 152; 6, s. 518]. W tej sytuacji zarządzanie przedsiębiorstwem globalnym – w dużym skrócie – sprowadza się do funkcjonalnej integracji rozproszonych po świecie jednostek organizacyjnych. Wzrasta zatem znaczenie funkcji koordynacyjnych, które powinien przejmować controlling. Procesy globalizacji wymuszają jednak nowy, inny od tradycyjnych, rodzaj zarządzania przedsiębiorstwem. Od zarządzania globalnego wymaga się identyfikacji szans i zagrożeń pojawiających się na światowym rynku oraz dostosowywania do nich procesów projektowania wyrobów i wytwarzania [6, s. 518]. Funkcjonuje już nawet termin „zarządzanie globalne”, którego podstawowymi cechami są: globalna kooperacja dla globalnej konkurencji, zarządzanie dynamiczne, struktury globalne oraz równoległa gra polityczna.

Obecnie nie można zdobywać rynków w pojedynkę, bo nie ma szans na pokonanie konkurencji globalnej. Globalna kooperacja dla globalnej konkurencji, nazywana strategicznym partnerstwem, oznacza gotowość i umiejętność zawiązywania bezpośrednich sojuszy ponad granicami państw i narodów przez przedsiębiorstwa, które przyjmują wspólną strategię na arenie międzynarodowej, wspólnie wykorzystują swoje silne strony, ale jednocześnie rywalizują ze sobą na rynkach nie objętych współpracą.

Z kolei zarządzanie dynamiczne jest pewną filozofią zarządzania i zestawem narzędzi, które umożliwiają przedsiębiorstwu skuteczne stawianie czoła stale skracającemu się cyklowi życia produktów na rynku globalnym [6, s. 519]. Tak rozumiane zarządzanie polega na kreowaniu nowych produktów<sup>1</sup>, upewnianiu się, że są one takie, jakich pragnie klient, i błyskawicznym wprowadzaniu ich na rynek<sup>2</sup>.

Struktury globalne to alianse przedsiębiorstw, przedsiębiorstwa globalne i ponadnarodowe systemy gospodarcze. Przedsiębiorstwa ponadnarodowe są oparte na zintegrowanej logistyce, wspólnych bazach danych, jednolitych procedurach i filozofii zarządzania.

Efektem procesu globalizacji jest wzrastające podobieństwo różnych rynków i warunków funkcjonowania na nich. Perspektywicznie proces ten otwiera więc możliwość stosowania swoistej „kalki” wypracowanych sposobów działania [4, s. 172]. W odniesieniu do przedsiębiorstw globalnych konieczne staje się standaryzowanie

---

<sup>1</sup> Innowacyjność, jako zdolność do ciągłego generowania i wdrażania innowacji w obszarze produktów, metod i technik jego wytwarzania, a także organizacji i zarządzania, jest wbudowana w struktury przedsiębiorstwa.

<sup>2</sup> Służą temu modelowanie profilu produkcyjnego, czyli rozwijanie alternatywnych scenariuszy zmienności cyklu życia produktów, oraz nowe technologie wytwarzania (roboty, elastyczne systemy produkcyjne, CAD, CAM).

systemów informacyjnych i systemów zarządzania w ich jednostkach organizacyjnych. Prace w tym zakresie należy również włączyć do zestawu zadań controllingu, w ramach jego funkcji wspierających zarządzanie globalne.

### **3. Przyczyny i pole działania controllingu w przedsiębiorstwie globalnym**

Obecna fragmentaryzacja działalności gospodarczej, internacjonalizacja rynków zaopatrzenia i zbytu, a także gwałtowne zmiany technologii produktów, procesów i informacji powodują, że dotychczasowe mechanizmy dostosowawcze już nie wystarczają [5, s. 149 i n.]. Zarządzanie coraz bardziej złożonym (kompleksowym) przedsiębiorstwem, z jednoczesną potrzebą wzrostu wewnętrznej innowacyjności, nakazuje zwrócenie się do nowych koncepcji i metod zarządzania (m.in. *total quality management, time based management*) czy nowych form organizacji, takich jak sieci gospodarcze i wirtualne przedsiębiorstwa. Wzrasta też znaczenie dla zarządzania nowoczesnych technologii informatycznych przetwarzania danych i komunikowania się. W obliczu trudności zarządzania złożonym przedsiębiorstwem pojawia się zainteresowanie kierownictwa decentralizacją zarządzania i w ślad za tym nadawanie podmiotom wewnętrznym dużej autonomii decyzyjnej. W ten sposób powstają jednostki organizacyjne przedsiębiorstw globalnych, rozproszone terytorialnie, działające jako centra zysku i centra inwestycyjne. Takie i inne warunki zarządzania skutkują rosnącym zapotrzebowaniem na świadczenia controllingowe. Controlling jako podsystem zarządzania powinien wspomóc zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie. Wzrost szybkości reagowania przedsiębiorstwa wymaga instalowania elastycznych systemów planowania i kontroli oraz systemów informacyjnych. Uporządkowane i powtarzalne w czasie analizy porównawcze planów i prognoz z danymi rzeczywistymi pozwalają odpowiednio wcześniej rozpoznać nieoczekiwany rozwój sytuacji i uruchomić procesy dostosowawcze. Rosnącej wewnętrznej kompleksowości próbuje się przeciwdziałać poprzez inteligentne metody analityczne. W czasach intensywnej konkurencyjności rośnie zapotrzebowanie na informację zewnętrzną o otoczeniu przedsiębiorstwa, na obserwacje rynku, technologii i konkurencji. Controlling nie może przy tym ograniczać się tylko do celów finansowych, ale musi uwzględniać również cele niefinansowe. Powinien on przede wszystkim zwiększać świadomość zarządzających co do istnienia różnorodnych celów i uwzględniać wszystkie konstelacje celów przedsiębiorstwa globalnego. W sytuacji wielorakości celów controlling powinien wspierać ich koordynację i wspomagać gotowość do uczenia się organizacji. W ten sposób controlling staje się metakierowaniem (zarządzanie zarządzaniem), a jego zadania własne sprowadzają się do budowy i rozwoju systemu planowania i kontroli oraz koordynacji innych podsystemów zarządzania (informacyjnego, personalnego, organizacyjnego). Controlling wspiera także zadania w zakresie innowacyjności,

ale również świadczy funkcje serwisowe, przygotowując niezbędne informacje i metody i wspomagając w ten sposób kadrę kierowniczą.

Zadania controllingu znacznie się rozszerzą, jeśli przedsiębiorstwo globalne zdecyduje się na decentralizację organizacji. Controlling zdecentralizowanych struktur w globalnym przedsiębiorstwie będzie musiał dokonywać przeglądu całości działań i wyników autonomicznych jednostek, a także świadczyć pomoc w procesie zarządzania takimi jednostkami organizacyjnymi. W obszarze zainteresowania controllingu znajdują się wówczas przedsiębiorstwa córki, centra zysku na poziomie lokalnym oraz zespoły globalne.

Jak zatem widać, w globalnym przedsiębiorstwie przed controllingiem stoi wiele zadań, a ich realizacji mogą towarzyszyć problemy różnorodnej natury.

#### 4. Problemy controllingu w globalnym przedsiębiorstwie

Controlling w globalnym przedsiębiorstwie, oprócz tradycyjnych już zadań i towarzyszących im problemów realizacyjnych, ma rozwiązać również **problem zgodności systemu controllingu i systemu informacyjnego** [5, s. 153-156]. Jednostki wewnętrzne przedsiębiorstwa działającego na rynku globalnym są często organizowane jako wynikowe centra odpowiedzialności (centra zysku). Taka konstrukcja wymaga ukształtowania w pełni porównywalnego systemu informacyjnego i systemu controllingu w zdecentralizowanych jednostkach globalnie działającego przedsiębiorstwa. Zdecentralizowane systemy gospodarcze w takich przedsiębiorstwach mają naturalną siłę odśrodkową, która stroni od ujednoczenia. Z tego wynikają specjalne wymagania dla zapewnienia zgodności między centralnymi a zdecentralizowanymi jednostkami controllingu. Controlling ponadfunkcyjny na poziomie globalnego przedsiębiorstwa jest tylko wtedy możliwy, gdy zdecentralizowane systemy controllingu są porównywalne merytorycznie i zintegrowane pod względem techniczno-informacyjnym. Ujednoczenie systemu controllingu nie powinno iść jednak zbyt daleko, tak aby nie stłumić specyficznych różnic w zapotrzebowaniu na świadczenia controllingowe ze strony jednostek zdecentralizowanych. Istotny jest również wyważony zakres szczegółowości raportowania jednostek organizacyjnych przedsiębiorstwa globalnego, wymagany przez jego centralę, zsynchronizowany ze stopniem detaliczności danych gromadzonych na poziomie tych jednostek.

Równocześnie z rozwiązywaniem problemu zgodności systemu controllingu i systemu informacyjnego, controlling w globalnym przedsiębiorstwie powinien rozwiązywać **problem heterogeniczności (niejednorodności) różnych potrzeb informacyjnych**. Różne grupy interesu (*stakeholders, interesariusze*) w przedsiębiorstwie tego typu, zainteresowane jego działalnością, wysuwają wobec niego zróżnicowane żądania, w tym dostarczania (udostępniania) informacji. W przypadku przedsiębiorstwa globalnego grupa interesariuszy jest relatywnie liczna (dostawcy, odbiorcy, banki, udziałowcy, związki zawodowe, władza lokalna, organizacje

Tabela 1. Zestawienie cech różnicujących w przedsiębiorstwach globalnych

Rodzaj problemu	Cechy różnicujące	Charakterystyka cech
Zgodność systemu controllingu z systemem informacyjnym	Heterogeniczne systemy informacyjne	<ul style="list-style-type: none"> <li>Różne systemy informatyczne</li> <li>Różne struktury danych (także przy podobnych systemach informatycznych)</li> </ul>
	Różne rozwiązania w zakresie zarządzania	<ul style="list-style-type: none"> <li>Różne koncepcje i metody zarządzania</li> <li>Różne techniki rachunkowości</li> <li>Różne tradycje w zarządzaniu</li> <li>Różna terminologia (baza, aparatura pojęciowa)</li> </ul>
	Heterogeniczne systemy prawne i kulturowe	<ul style="list-style-type: none"> <li>Różne rozwiązania prawne w zakresie rachunkowości</li> <li>Różne systemy miar</li> <li>Różnice kulturowe</li> </ul>
Heterogeniczność różnych potrzeb informacyjnych	Zróżnicowani interesariusze	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wewnętrzni i zewnętrzni interesariusze</li> </ul>
	Zróżnicowane perspektywy spojrzenia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Centralny <i>versus</i> lokalny punkt widzenia</li> </ul>
	Zróżnicowane treści merytoryczne	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rentowność a płynność</li> <li>Wartość dla zarządzających <i>versus</i> wartość dla interesariuszy</li> <li>Cele ilościowe a cele jakościowe</li> <li>Potencjał <i>versus</i> rezultat</li> </ul>
	Zróżnicowane okresy planowania	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cele krótkookresowe a cele długookresowe</li> </ul>
	Zróżnicowane drogi rozwoju controllingu	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Top down versus bottom up</i></li> <li>Sieci informacyjne</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem [5, s. 153-156].

społeczne i polityczne, prasa ekonomiczna, analitycy finansowi), a ponadto swoje potrzeby informacyjne ma również zarząd koncernu, menedżerowie dywizjonów, kierownicy obszarów funkcjonalnych, w centrali przedsiębiorstwa globalnego i podmiotach wewnętrznych, zakres i różnorodność oczekiwanych przez nich wszystkich informacji mogą być bardzo duże. Szczegółowe zestawienie cech w ramach obu analizowanych problemów przedstawia tab. 1.

## 5. Wybrane uwarunkowania konstruowania i funkcjonowania controllingu w przedsiębiorstwie globalnym

Konstruowanie controllingu w przedsiębiorstwie globalnym wymaga uwzględnienia wieloaspektowej różnorodności podmiotów wewnętrznych takiego przedsiębiorstwa, a także współpracujących z nim podmiotów zewnętrznych. Konieczne jest też uwzględnienie, oprócz technologiczno-ekonomicznej różnorodności po-

szczególne rynki lokalne (państw, ugrupowań regionalnych), różnic w warunkach polityczno-prawnych i różnic kulturowych<sup>3</sup>. Są to uwarunkowania, które w różnym stopniu wpływają na stopień skomplikowania i zróżnicowania rozwiązań w zakresie controllingu i muszą zostać uwzględnione w trakcie jego tworzenia i funkcjonowania. W mniejszej skali mogą być one odczuwalne na poziomie lokalnym – poszczególnych jednostek organizacyjnych, natomiast w zdecydowany sposób komplikują ją na poziomie międzyorganizacyjnym i centralnym przedsiębiorstwa globalnego. Szczególnie jest to widoczne, gdy występuje znaczna liczba procesów informacyjno-decyzyjnych, o wysokim stopniu skomplikowania, które zachodzą na dużym obszarze geograficznym. W takiej sytuacji negocjowanie i koordynowanie decyzji oraz działań i realizowanie zadań postawionych przed controllingiem, w ramach powiązań z poszczególnymi przedsiębiorstwami, ogniwami łańcucha, i wewnątrz tych ogniw, może być procesem trudnym i długotrwałym. Stopień skomplikowania funkcjonowania systemu zarządzania i wspierającego go controllingu będzie wzrastał wraz ze wzrostem liczby interesariuszy przedsiębiorstwa globalnego, co może być przyczyną występowania różnego rodzaju zakłóceń i konfliktów<sup>4</sup>, szczególnie na tle różnic technicznych czy kulturowych. Jednak różnorodność w podmiotach wewnętrznych i zewnętrznych – podstawowych interesariuszy przedsiębiorstwa globalnego – ma swoje zalety. Umiejętne kierowanie nią daje ogromną możliwość zwiększania przewagi konkurencyjnej. Organizacje, które nauczyły się radzić sobie z różnorodnością, na ogół wykazują wyższy poziom wydajności, są bardziej twórcze i innowacyjne, sprawniej rozwiązują problemy, dysponując zwiększonym zasobem informacji, a także są zmuszone tworzyć elastyczne rozwiązania, również w obszarze zarządzania i controllingu, a uzyskana w ten sposób elastyczność organizacji umożliwia lepszą reakcję na zmiany w otoczeniu [1, s. 716].

Wobec dużej różnorodności terminologicznej należy też zwrócić uwagę na istotny warunek powodzenia w konstruowaniu controllingu dla przedsiębiorstwa globalnego – zapewnienie jednolitej bazy pojęciowej<sup>5</sup>. Przy dużym projekcie, jakim jest szczególnie wprowadzenie informatycznego systemu controllingu w przedsiębiorstwie działającym globalnie, angażującym różne grupy pracownicze (menedżerów, analityków, projektantów, konsultantów i informatyków), trudno sobie wyobrazić prace bez ujednoczenia stosowanego aparatu pojęciowego. Dlatego też dbałość o ujednoczenie stosowanej terminologii w przedsiębiorstwie glo-

---

<sup>3</sup> Zwiększona różnorodność kulturowa w przedsiębiorstwie globalnym jest spowodowana tym, że jego pracownicy różnią się od siebie płcią i wiekiem, ale przede wszystkim pochodzeniem narodowym.

<sup>4</sup> Gdy amerykański menedżer publicznie wychwala znakomitą pracę swego pracownika – Japończyka, co jest zgodne z amerykańską kulturą, to takie wyróżnienie może wywołać u pracownika uczucie wstydu i zażenowania, gdyż w kulturze japońskiej znacznie wyżej ceni się lojalność i tożsamość grupową aniżeli osiągnięcia indywidualne. Zob. [1, s. 717].

<sup>5</sup> Na potrzebę i zasady ujednoczania nazewnictwa w procesie modelowania organizacji zwraca się uwagę w [3, ss. 238 i n.].

balnym powinna być „oczkiem w głowie” controllingu. Jednolita aparatura pojęciowa gwarantuje bowiem, że te same pojęcia będą tak samo rozumiane przez różnych pracowników różnych jednostek organizacyjnych przedsiębiorstwa globalnego, a wzajemna współpraca będzie układać się wówczas lepiej.

Uwzględniając wieloaspektową różnorodność przedsiębiorstwa globalnego i warunki jego funkcjonowania, można zalecić krokową procedurę konstruowania controllingu przedsiębiorstwa globalnego. W tym celu należy:

- **określić ramy działania controllingu**, ustalając wewnętrzną strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa globalnego, jego system gospodarczy i politykę informacyjną,
- **zdefiniować cele controllingu** na poziomie globalnym, regionalnymi i lokalnym, w zakresie rynków, zasobów, finansów, dla krótkiego i długiego horyzontu czasu, w ujęciu ilościowym i jakościowym,
- **zorganizować system planowania**, opracowując wcześniej model referencyjny funkcjonowania organizacji, stopień detalizacji planowania w poszczególnych jednostkach organizacyjnych przedsiębiorstwa globalnego, procesy planistyczne,
- **zoptymalizować raportowanie** przez zapewnienie zgodności planowania, ustalenie rodzajów mediów, określenie procesów raportowania [5, s. 156 i n.].

Zasadniczą kwestią dla ujednoczenia zasad organizacji i funkcjonowania controllingu w zdecentralizowanych jednostkach przedsiębiorstwa globalnego jest zbudowanie modelu funkcjonowania całej organizacji, który mógłby posłużyć jako obowiązujący model referencyjny. Na podstawie tego modelu można będzie skonstruować zdecentralizowany system controllingu w jednostkach organizacyjnych przedsiębiorstwa.

Budowa zdecentralizowanego controllingu wymaga ponadto:

- ustalenia globalnej struktury zarządczej przedsiębiorstwa (podział przedsiębiorstwa na jednostki wewnętrzne – domeny, centra zysku, centra kosztów,
- odtworzenia wewnętrznej struktury w stanowiskach kosztów,
- przyporządkowania stanowisk kosztów do podmiotów globalnej struktury zarządzania,
- ustalenia struktury funkcjonowania zorientowanej na działania (procesy i projekty).

## **6. Controlling zespołów pracowniczych w przedsiębiorstwie globalnym**

W przedsiębiorstwach działających globalnie zespoły pracowników stanowią ważny podmiot organizacyjny, który również wymaga wspomagania ze strony controllingu. Zespoły mogą przybierać różne formy, jak np. zespoły autonomiczne działające skutecznie np. w szwedzkiej firmie Volvo oraz zespoły zorganizowane w formie kół jakości, popularne w Japonii, czy samokontrolujące się zespoły (*self-maintenance team*), występujące w przemyśle amerykańskim, w których każdy

członek zespołu jest jednocześnie liderem. Już obecnie funkcjonują także zespoły pracownicze opierające się na wiedzy, których członkowie gromadzą, przetwarzają, upowszechniają i wykorzystują informacje potrzebne do rozwiązywania problemów i osiągania postawionych przed zespołem celów. Zespoły globalne pracują w ramach określonego projektu, bez konieczności kontaktowania się fizycznego. Stają się one wirtualnymi grupami pracowników, „rozdzielonymi” przestrzennie i czasowo, a zintegrowanymi nowoczesnymi technologiami komunikacyjnymi. Potrzebują one, oprócz określonych warunków pracy, także odpowiedniego systemu informacyjnego, który udostępniłby informacje niezbędne do pracy zespołu. W firmach globalnych zespoły pracownicze rozwiązują problemy, które wychodzą poza granice przedsiębiorstwa. W obliczu rozszerzającej się kooperacji przedsiębiorstw rozmywa się bowiem granica między jednostkami organizacyjnymi koncernu a współpracującymi z nimi przedsiębiorstwami (powstaje tzw. przedsiębiorstwo rozszerzone). Uważa się, że zespoły pracownicze rozwiązują problemy globalnego przedsiębiorstwa bardziej efektywnie aniżeli tradycyjne formy organizacji [5, s. 169].

W sytuacji upowszechniającego się podejścia procesowego systemu controllin-gowe, wspierające zespoły globalne, muszą także gromadzić i przetwarzać informacje o procesach. Tendencja do ciągłego doskonalenia procesów wywołuje potrzebę powoływania zespołów procesowych, wspomagających właściciela (menedżera) procesu w zarządzaniu nim. Takie transdyscyplinarne zespoły tematyczne, w skład których wchodzi przedstawiciele różnych komórek, różnych podmiotów przedsiębiorstwa globalnego i które są zaangażowane w realizację procesu, do jego analizy i modelowania, zarządzania nim i doskonalenia go, potrzebują wspomagan-ia informacyjno-metodycznego. Ponadto w wypadku procesu decyzyjnego nie chodzi tylko o odwzorowanie określonych informacji będących wynikiem tego procesu, ale także o zaprezentowanie przebiegu procesu decyzyjnego, w ramach którego należy poszukiwać odpowiedzi m.in. na następujące pytania:

- Jakie przesłanki legły u podstaw decyzji?
- Czy założenia takie są dalej właściwe?
- Czego nauczono się z decyzji?
- Jaki konsens osiągnięto przy podejmowaniu decyzji [5, s. 170-171]?

Kierownicy i członkowie różnych zespołów, działających w przedsiębiorstwie globalnym, planując prace i kontrolując ich wykonanie, potrzebują i oczekują informacji oraz narzędzi metodycznych, o różnym charakterze, których dostawcą może być controlling.

## 7. Uwagi końcowe

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że w przedsiębiorstwach krajowych brak jest ciągłości rozwojowej, pełnej samodzielności oraz zweryfikowanych w praktyce procedur jakości, niezawodności i bezpieczeństwa funkcjonowania firmy



[3, s. 195]. Natomiast przedsiębiorstwa działające globalnie, np. korporacje transnarodowe, dokonały w tym zakresie niewiarygodnego postępu. Dlatego, odnosząc się do interesujących nas zagadnień, warto poznać podstawowe warunki i zasady budowania oraz funkcjonowania controllingowego systemu zarządzania przedsiębiorstwem, działającego na rynkach międzynarodowych w procesie globalizacji. Wiedza taka, choć skrzętnie chroniona przez korporacje międzynarodowe, dałaby możliwość zbudowania modelu funkcjonowania controllingu globalnego, nadążającego za zmianami i uwzględniającego specyficzne cechy i problemy przedsiębiorstwa globalnego oraz zasady zarządzania międzynarodowego. Konstruuując taki model, należy przy tym uwzględnić podejście procesowe, które nie negując ważnego wciąż zarządzania zasobami (funkcjami), otwiera nowe możliwości poprawy skuteczności i efektywności działania przedsiębiorstwa.

## Literatura

- [1] Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996.
- [2] *Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa 2004.
- [3] Łagowski T., *Systemy informacyjne zarządzania organizacjami gospodarczymi w procesie globalizacji z wspomaganiami informatycznym*, Wydawnictwo PJWSTK, Warszawa 2006.
- [4] Mastyk-Musiał E., *Organizacje w ruchu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- [5] Piechota S., *Controlling dezentraler Strukturen in globalen Unternehmen*, [w:] A. Borszcz, S. Piechota, *Controlling-Praxis erfolgreicher Unternehmen*, Gabler, Wiesbaden 1998.
- [6] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, PWN, Warszawa 1996.

## **CONTROLLING IN THE GLOBAL BUSINESS. PREMISES AND PROBLEMS OF CONSTRUCTING AND ACTING**

### **Summary**

The article at first describes basic questions connected with globalization and next it shows chosen features of global business management. In the further part, it presents causes and some of the problems of controlling in this kind of business. It also describes selected conditions of constructing and acting in the controlling's global business. Additionally, it syntetically characterizes, the way to the integral idea of the controlling. Finally, the article focuses on the controlling of global teams.