

Agnieszka Bieńkowska, Zygmunt Kral, Anna Zabłocka-Kluczka

Politechnika Wroclawska

ROZWIĄZANIA CONTROLLINGU W POSZCZEGÓLNYCH FAZACH WZROSTU ORGANIZACJI

Streszczenie: Celem artykułu jest dyskusja nad doborem rozwiązań controllingu w poszczególnych fazach wzrostu organizacji. W pracy przedstawiono zatem krótką charakterystykę poszczególnych faz – proponowanego przez L. Greinera – modelu wzrostu organizacji i w tym kontekście zaprezentowano pożądane i możliwe rozwiązania w zakresie controllingu.

Słowa kluczowe: modele wzrostu organizacji, controlling, rozwiązania controllingu.

1. Wstęp

Literatura dostarcza wielu modeli wzrostu organizacji. Zazwyczaj w dwuwymiarowym, linearnym układzie przedstawiają one kolejne fazy rozwojowe organizacji, charakteryzujące się określonymi cechami zarówno pod względem ilościowym, jak i jakościowym. Do podstawowych parametrów, w których kontekście różnicowane są poszczególne fazy wzrostu organizacji, zalicza się m.in. czas, wielkość organizacji, strategię i strukturę organizacji, zachowania jej uczestników, funkcje realizowane przez organizację, kierunek orientacji przyjmowanej przez organizację oraz sposób koordynacyjnego oddziaływania (por. [Machaczka 1998, s. 42-92]). Z fazy cyklu życia organizacji, w której się ta znajduje, wynika też jej potencjał rozwojowy [Urbanowska-Sojkin, Banaszyk, Witczak 2007, s. 206], przy czym okres trwania poszczególnych faz cyklu życia jest wypadkową m.in.:

- oryginalności pomysłu właścicieli i kierownictwa, dotyczącego celu i sensu działań gospodarczych, oraz wartości i aspiracji, do których realizacji została owa organizacja powołana;
- organizacji i zarządzania przedsiębiorczością i innowacyjnością;
- zasobów materialnych i niematerialnych, zdolności i umiejętności ich wykorzystania stosownie do sytuacji bieżącej oraz prospektywnej w otoczeniu [Urbanowska-Sojkin, Banaszyk, Witczak 2007, s. 206].

Niezależnie od wymienionych zależności model wzrostu organizacji może mieć, jak się wydaje, szczególne znaczenie z punktu widzenia doboru rozwiązań control-

lingu. Za przydatny można uznać w tym przypadku model wzrostu organizacji zaproponowany przez L. Greinera. Przedstawia on wzrost organizacji jako naprzemiennie występujące procesy ewolucji (okres harmonijnego wzrostu) i rewolucji (okres wstrząsów i zamieszania), rozpatrywane ze względu na wiek i wielkość organizacji. To drugie zwłaszcza kryterium staje się istotne w procesie doboru rozwiązań controllingu, bo oprócz zmienności otoczenia właśnie wielkość organizacji jest zasadniczym czynnikiem wpływającym na kształt przyjmowanych w niej rozwiązań controllingu. W tym kontekście cel artykułu stanowi przede wszystkim dyskusja nad doбором rozwiązań controllingu w poszczególnych fazach wzrostu organizacji. W kolejnych częściach pracy przedstawiona zatem zostanie krótka charakterystyka faz proponowanego przez L. Greinera modelu wzrostu organizacji i w odniesieniu do nich zostaną zaprezentowane pożądane oraz możliwe rozwiązania w zakresie controllingu.

2. Wzrost przez kreatywność: autocontrolling strategiczny

W pierwszej fazie powstawania organizacji jej założyciele cechuje duża przedsiębiorczość, są oni zorientowani technicznie, a ich energia skupia się na wytworzeniu i sprzedaniu nowego produktu. Organizacja nie ma sformalizowanej struktury organizacyjnej, a komunikacja między jej członkami jest częsta i nieformalna. Jednocześnie założyciele wiedzą wszystko o funkcjonowaniu organizacji i to oni najczęściej podejmują wszystkie decyzje, starannie analizując ich wpływ na zachowania rynkowe [Urbanowska-Sojkin, Banaszyk, Witczak 2007, s. 208-209]. Mamy więc do czynienia z autokratycznym stylem kierowania. Ponadto „zachowania przedsiębiorcy cechuje orientacja techniczna i lekceważący stosunek do problematyki organizacji i zarządzania” [Machaczka 1998, s. 72].

W tej fazie wzrostu organizacji trudno jest mówić o konieczności wdrożenia controllingu, zwłaszcza że potrzeba ta wynika zazwyczaj z braku koordynacji działalności organizacji bądź z niewłaściwych przepływów informacyjnych między uczestnikami organizacji. Dlatego też najwyżej można tu wskazać na istnienie tzw. samocontrollingu [Weber 2001, s. 388], zwanego również autocontrollingiem [Vollmuth 2000, s. 223]. W rzeczywistości sprowadza się on do realizacji zadań controllingu przez menedżerów bez udziału kontrolerów. Nieracjonalne byłoby tutaj bowiem zarówno wyodrębnianie samodzielnego stanowiska controllera ani nawet przydzielanie obowiązków controllera istniejącej już komórce w organizacji. Warto zwrócić także uwagę, że w początkowej fazie tworzenia się organizacji główną zasadą jej funkcjonowania jest racjonalne wykorzystanie możliwości pojawiających się przed organizacją. Stąd też najodpowiedniejsza byłaby ewentualnie koncepcja controllingu jako szczególnej formy zarządzania z przeważającym ukierunkowaniem na aspekt strategiczny zarządzania oraz uzyskanie przewagi konkurencyjnej w obranych domenach. Założyciele organizacji samodzielnie mogliby więc stosować controlling strategiczny (często nie w pełni uświadomiony), który w literaturze

definiuje się jako „rozwińnięcie planowania strategicznego, [stanowiące] wstępny etap strategicznego zarządzania” [Krupski (red.) 2003, s. 436] czy „proces sterowania zorientowanego na wzrost długookresowego potencjału sukcesu przedsiębiorstwa” [Krupski (red.) 2003, s. 441].

3. Wzrost przez kierowanie: proste rozwiązania controllingu

Druga faza wzrostu organizacji zapoczątkowana jest kryzysem przywództwa. Skoncentrowani na osiągnięciu założonych celów strategicznych założyciele organizacji nie zajmują się organizowaniem w niej pracy. Stąd też pojawiają się problemy związane z komunikacją oraz kontrolą. Za rozwiązanie uznaje się uporządkowanie struktury organizacyjnej (w kierunku struktury funkcjonalnej) oraz wyraźne rozdzielanie i zdefiniowanie zakresów obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności poszczególnych pracowników. Jest to również często etap, w którym następuje rozdzielanie własności i władzy w organizacji. Menedżerowie nie zastępują właściciela, lecz uzbrojeni w znajomość zinstytucjonalizowanych metod zarządzania i wsparci prostymi narzędziami (w fazie tej wskazane jest wprowadzenie informatycznego systemu księgowego wraz z budżetowaniem oraz ewentualnie normowaniem pracy) są w stanie zharmonizować i ustabilizować działalność organizacji. W ten sposób rozwiązuje się m.in. problemy komunikacyjne w organizacji (a sama komunikacja staje się bardziej formalna i służbowa). Tak więc organizacja, która przetrwa kryzys przywództwa, wzrost osiąga głównie dzięki doskonaleniu i rozbudowywaniu systemu zarządzania, przy czym podkreślić należy, że struktura organizacyjna nadal jest silnie scentralizowana, a styl kierowania – dyrektywny [Urbanowska-Sojkin, Banaszyk, Witczak 2007, s. 208-209].

Ze względu na zwiększanie się rozmiarów organizacji, jak również na wprowadzenie w jej ramach prostych rozwiązań strukturalnych rośnie zapotrzebowanie na wspomaganie procesu zarządzania przez controlling. Pojawia się potrzeba i możliwość przekazania przez właścicieli realizacji zadań controllingu istniejącym już komórkom organizacyjnym (forma nieinstytucjonalna) bądź też osobom z zewnątrz pełniącym okresowo funkcje niezależnych ekspertów (organizacjom konsultacyjnym – zazwyczaj na czas wdrożenia konkretnych rozwiązań instrumentalnych). Zmienia się jednakże przy tym zakres realizowanych przez controlling zadań, punkt ciężkości przesuwa się bowiem z nieświadomionego controllingu strategicznego na controlling operacyjny. Należy jednak podkreślić, że uzasadnioną koncepcję controllingu stanowi tutaj jedynie controlling rozumiany jako poszerzona rachunkowość finansowa. W koncepcji zakłada się „orientowanie rachunkowości finansowej połączonej z rachunkiem kosztów na planowanie, kontrolę i sterowanie działalnością przedsiębiorstwa w celu zapewnienia płynności finansowej i zyskowności” [Sierpińska, Niedbała 2003, s. 25]. Zasadniczym celem zarządzania w tej fazie wzrostu organizacji jest bowiem orientacja na wyniki – rentowność organizacji [Machaczka 1998, s. 80], a instrumentarium oferowane przez controlling (w gruncie rzeczy wy-

korzystuje się proste narzędzia controllingowe, tj. krótkoterminowy rachunek wyników i budżetowanie) umożliwia udzielanie odpowiedzi na zasadnicze dla właścicieli pytanie: „Czy działalność się opłaca?”. Jednocześnie wielkość organizacji pozwala na wykorzystanie z powodzeniem prostych rozwiązań informatycznych, np. arkuszy kalkulacyjnych typu Excel czy Lotus, które czerpiąc dane z systemu księgowego, umożliwiają prowadzenie analiz struktury sprzedaży, jej koncentracji, rozproszenia, sezonowości przez pryzmat poszczególnych produktów, grup klientów czy kanałów dystrybucji. W żądanych przez zarządzających przekrojach możliwe jest również dostarczanie danych o sposobie kształtowania się kosztów. Tym samym tworzone są podwaliny rozwoju sprawozdawczości wewnętrznej (systemu rachunkowości zarządczej), która w pełni rozwinięta dopiero w kolejnej fazie wzrostu organizacji. Należy jednocześnie podkreślić, że „synteza i ocena efektów działalności organizacji jest dokonywana jedynie na samym szczycie hierarchii organizacyjnej i tylko w odniesieniu do całej organizacji” [Machaczka 1998, s. 75]. Stanowi to zapowiedź przyszłych problemów organizacji i przyszłych możliwości/kierunków rozwoju systemu controllingu.

4. Wzrost przez decentralizację: controlling w formie instytucjonalnej

Wraz ze wzrostem wielkości organizacji stopniowo wyczerpują się możliwości stwarzane przez organizację funkcjonalną. Stopniowo autokratyczny styl kierowania i stosowane techniki zarządzania stają się nieodpowiednie do zarządzania coraz bardziej złożoną i zdywersyfikowaną organizacją. Rozmywanie się odpowiedzialności, problemy koordynacyjne, krzyżowanie się kompetencji i ubezwłasnowolnienie kierowników niższego szczebla przez hierarchiczne rozwiązania to tylko niektóre czynniki sprawiające, że organizacja wchodzi w kryzys autonomii. Odpowiedzią na kryzys autonomii staje się decentralizacja, czyli wzrost przez delegowanie uprawnień [Machaczka 1998, s. 74-75; Urbanowska-Sojkin, Banaszyk, Witczak 2007, s. 208-209]. Tym samym w organizacji po raz pierwszy w historii jej rozwoju zaczynają występować warunki sprzyjające wdrożeniu systemu controllingu. Decentralizacja zarządzania i towarzyszący jej delegacyjny styl kierowania są bowiem uznawane za należące do zasadniczych warunków wstępnych wdrażania i efektywnego funkcjonowania controllingu [Vollmuth 2000, s. 68-73]. Wraz z przekazywaniem odpowiedzialności i uprawnień na niższe szczeble struktury organizacyjnej tworzone są układy odniesienia (ośrodki odpowiedzialności), których wyniki podlegają ocenie indywidualnej, a nie – jak to dotychczas było – zbiorowej, przez pryzmat całokształtu osiągnięć organizacji. Stanowią one podstawę kształtowania rozwiązań organizacyjnych controllingu. Kierownictwo naczelne natomiast ogranicza się do zarządzania wyjątkami, opierając się na sprawozdaniach okresowych i raportach przygotowywanych przez poszczególne szczeble wykonawcze (ośrodki odpowiedzialności).

Ta faza wzrostu organizacji wydaje się już właściwa dla wdrożenia rozwiązań instytucjonalnych controllingu. Z jednej strony naturalny podział organizacji na zdecentralizowane, samodzielne jednostki organizacyjne sprzyja ustanowieniu i odpowiedzialnemu wewnątrzorganizacyjnemu umocowaniu prawnemu centrów gospodarowania, z drugiej zaś rodzi się potrzeba wyodrębnienia wyspecjalizowanej komórki zajmującej się tylko i wyłącznie controllingiem (forma instytucjonalna). Do dyskusji jest przy tym, czy będzie to komórka powołana na bazie istniejących już zasobów organizacji (wyłonionych przede wszystkim drogą reorganizacji pionu finansowego), czy też drogą zatrudnienia (pozyskania) ekspertów z zewnątrz (z rynku pracy). Jednocześnie zasadniczy ciężar, jeśli chodzi o zadania controllingu, przeniesiony zostaje na pozyskiwanie, generowanie i przetwarzanie informacji na użytek zarządzania oraz przekazywanie ich – stosownie do potrzeb – poszczególnym szczeblom zarządzania (kierownictwu naczelnemu i kierownikom ośrodków odpowiedzialności). W organizacji wciąż jeszcze – jeśli chodzi o controlling – dominuje perspektywa operacyjna, choć informacje dostarczane przez controlling mają służyć podejmowaniu decyzji zarówno długo-, jak i krótkookresowych. Informacje odnoszące się do krótkiego horyzontu czasowego wykorzystywane są w bieżącej działalności organizacji przez kierowników ośrodków odpowiedzialności do podejmowania decyzji operacyjnych (np. do określania rozmiarów i struktury sprzedaży, wielkości produkcji czy sposobów promocji i ustalania poziomu cen). Informacje dotyczące długiego okresu, o znaczeniu strategicznym, dostarczane są na sam szczyt struktury organizacyjnej i służą podejmowaniu decyzji strategicznych, mających związek z przyszłością organizacji – kierunkami jej rozwoju, zakresem inwestowania itp. [Bienkowska, Kral, Zabłocka-Kluczka 2004, s. 21-28]. Oczywiście jest, że prawidłowa realizacja tak określonych zadań controllingu wymaga dysponowania przez controllerów określonymi instrumentami. W tej fazie wzrostu organizacji następuje zatem pełne wykorzystanie instrumentarium rachunkowości zarządczej, w tym także nowoczesnych rozwiązań w zakresie kalkulacji kosztów i wyników wspartych odpowiednimi rozwiązaniami informatycznymi. Stopień skomplikowania organizacji sprawia, że możliwości wykorzystania prostych narzędzi informatycznych stają się ograniczone – organizacje sięgają po systemy klasy ERP z dedykowanymi modułami controllingu.

Reasumując, w fazie tej zasadne staje się zatem stosowanie koncepcji controllingu jako informacyjnego wspomaganie zarządzania (w literaturze spotykanej również pod nazwą rachunkowości zarządczej) i najogólniej rozumianej jako „wspomaganie sterowania przedsiębiorstwem poprzez informacje” [Sierpińska, Niedbała 2003, s. 27], choć ostateczny wybór koncepcji uzależnia się też od dynamiki otoczenia, w jakim funkcjonuje organizacja.

5. Wzrost przez koordynację: controlling w formie instytucjonalnej – ewolucja koncepcji

Wraz ze wzrostem organizacji swoboda decyzyjna, którą uzyskali menedżerowie niższych szczebli zarządzania, może prowadzić do autonomii poszczególnych pionów, nierównego nimi zainteresowania i nieracjonalnego wydatkowania środków pieniężnych. W kontekście dążenia do ekspansji rynkowej zarządzanie poszczególnymi dziedzinami bez koordynacji celów, planów i środków finansowych może skutkować znacznym pogorszeniem się wyników organizacji, a nie ich poprawą. Rodzi się więc potrzeba konsolidacji organizacji i jej skoordynowanego, zrównoważonego rozwoju. Środkiem na zidentyfikowany kryzys braku kontroli ma być wzrost przez koordynację, przy czym decentralizacja i dalszy wzrost organizacji mogą następować dzięki zarówno koordynacji przez formułowanie procedur i reguł działania, jak i wprowadzaniu odpowiednich modyfikacji w strukturach organizacyjnych (struktury dywizjonalne, zespoły zadaniowe) [Machaczka 1998, s. 76-77; Urbanowska-Sojkin, Banaszyk, Witczak 2007, s. 208-209].

W tych warunkach controlling zyskuje najpełniejsze jak dotąd możliwości rozwoju. Wyniki badań potwierdzają, że na tym etapie wzrostu organizacji najbardziej pożądaną i najczęściej wdrażaną koncepcją controllingu jest controlling rozumiany jako koordynacja zarządzania [Bieńkowska, Kral, Zabłocka-Kluczka 2009, s. 38], definiowany jako metoda wspomagania zarządzania, polegająca na koordynowaniu procesu rozwiązywania określonych zadań zarządczych, nadzorowaniu i monitorowaniu przebiegu ich realizacji, a także współuczestnictwie w wykonywaniu owych zadań, głównie w zakresie planowania, kontroli, sterowania i zasilania w informacje [Bieńkowska, Kral, Zabłocka-Kluczka 1998, s. 289]. W koncepcji tej przypisane controllingowi informacyjne wspomaganie zarządzania zostaje poszerzone o realizowane przez controllerów dodatkowe funkcje, przynależne do tej pory kierownictwu w organizacji. W szczególności dotyczy to właśnie koordynacji określonych procesów w organizacji jako dominującej funkcji controllingu. Jednocześnie następuje rozbudowa rozwiązań organizacyjnych controllingu. Wraz ze zwiększaniem się rozmiarów organizacji, z towarzyszącym mu wzrostem kompleksowości zadań i charakterystycznym dla tej fazy rozwoju organizacji przechodzeniem ku strukturom dywizjonalnym i zespołom zadaniowym coraz bardziej skomplikowana staje się struktura służb controllingowych. Następuje przechodzenie od pojedynczych stanowisk czy mało licznych działów zrzeszających controllerów do tworzenia – w skrajnym przypadku – całych pionów controllingu bądź też wykorzystywania rozwiązań mieszanych, w których rola i usytuowanie controllerów zmienia się w zależności od szczebla struktury organizacyjnej. Zdaniem J. Machaczki ważną metodą rozwiązywania problemów kontroli w dużych, zdywersyfikowanych organizacjach jest wprowadzanie i doskonalenie tzw. rachunkowości odpowiedzialności (*responsibility accounting*) lub rachunkowości menedżerskiej (*management accounting*)

[Machaczka 1998, s. 78], co właśnie oferowane jest przez controlling. W istocie rozwiązania te oferowane były już przez controlling w poprzedniej fazie wzrostu organizacji, tu jednak następuje ich ewolucja i wzbogacenie o instrumenty strategicznej rachunkowości menedżerskiej (zawarte w zrównoważonej karcie wyników). Controlling sięga też po inne instrumenty z operacyjnego i strategicznego poziomu zarządzania, a w razie potrzeby zwrócenia szczególnej uwagi na jakąś część organizacji ulega specjalizacji – mowa jest wówczas o tworzeniu odmian funkcjonalnych controllingu.

6. Wzrost przez współpracę: w kierunku świadomego autocontrollingu

Po fazie wzrostu przez koordynację następuje kryzys biurokratyzacji. Rodzi się nieufność między menedżerami liniowymi a centralą i szefami zakładów (oddziałów). Menedżerowie liniowi nie akceptują decyzji centrali nieuwzględniających uwarunkowań lokalnych. Organizacja staje się zbyt duża i złożona, aby kierować nią za pomocą formalnych programów, a pracownicy narzekają na brak współpracy i niedoinformowanie menedżerów liniowych [Urbanowska-Sojkin, Banaszyk, Witczak 2007, s. 208-209].

Proponowany w koncepcji L. Greinera wzrost przez współdziałanie jest swoistym następstwem zaistniałej sytuacji. Zasadne jest, aby na tym etapie wzrostu organizacji problemy rozwiązywać przez działanie zespołów tworzonych do realizacji specyficznych zadań. Zespoły – jako nośniki innowacyjnych rozwiązań – powinny być wspólnie motywowane, szkolone i nagradzane. Zasadne jest przy tym, aby system kontroli był maksymalnie uproszczony. Natomiast rozwijać się powinno zintegrowane systemy informacyjne, umożliwiające sprawny przepływ informacji w ramach organizacji jako całości [Urbanowska-Sojkin, Banaszyk, Witczak 2007, s. 208-209].

Można przyjąć, że w tej fazie wzrostu organizacji może dojść do głosu nurt traktujący controlling jako szczególną formę zarządzania, czyli zintegrowaną funkcję zarządzania, zorientowaną właśnie na sieć i grupy współpracy w celu zabezpieczenia maksymalnej efektywności i poprawności wspieranych funkcji organizacji [Ayyoub 1997, s. 5]. Przyjęcie tej koncepcji controllingu będzie w szczególności zasadne w odniesieniu do organizacji jako całości, na strategicznym szczeblu zarządzania. Można bowiem również założyć, iż na szczeblu operacyjnym funkcjonować będą – przyjęte w poprzedniej fazie – rozwiązania controllingu jako koordynacji zarządzania (w tym również rozwiązania poszczególnych rodzajów controllingu funkcjonalnego).

Ponieważ jednak pojmowanie controllingu jako szczególnej formy zarządzania zakłada, iż głównymi funkcjami controllingu są planowanie, kontrola i sterowanie, ze szczególnym uwzględnieniem poziomu strategicznego zarządzania, to – należy

zauważyć – że powyższe ujęcie „prowadzi w gruncie rzeczy do zrównania pojęć »controlling« i »zarządzanie przedsiębiorstwem«” [Nowosielski 1998, s. 33].

Można będzie więc w tej fazie mówić o ponownym pojawieniu się „samocontrollingu”, który w istocie sprowadza się do przydzielenia realizacji zadań kontrolingu (rozumianego jako szczególna forma zarządzania) menedżerom bez udziału kontrolerów. J. Weber pisze: „Zbyt długo controllerzy odprowadzali nad tymi metodami [kontrolingowymi] egzorcyzmy i ćwiczyli je ze swoimi kierownikami na żywych przykładach, zbyt długo controllerzy tylko przesyłali liczby, zamiast objaśniać je swoim klientom; zbyt proste są podstawy takiego controllingu [...]. W tym miejscu kierownik z klienta staje się konkurentem” [Weber 2001, s. 388]. W tym sensie jest to „autocontrolling” w pełni uświadomiony.

Na poziomie strategicznym można wówczas mówić o „modelu kontrolingu drugiej generacji, który nawiguje na wartość. Uzbrojony w system wczesnego ostrzegania pomaga redefiniować cele, monitorować postępy ich realizacji, rekomendować rozwiązania w sferze motywacji, czuwając nad utrzymaniem kierunku na rozwój, a nie tylko przetrwanie” [Kuc 2006, s. 10].

7. Zakończenie

Controlling jako metoda wspomaganie zarządzania nie jest jednoznaczny. Wyróżnia się wiele jego koncepcji, które w praktyce nie wiadomo jak stosować. Najczęściej jako podstawę tworzenia rozwiązań w tym względzie przyjmuje się wielkość organizacji, stan otoczenia, styl kierowania czy kwalifikacje kadry kierowniczej. Nie rozwiązuje to jednak do końca problemu doboru określonej koncepcji controllingu. Niniejszy artykuł zawiera nową propozycję zasad owego doboru – w zależności od fazy wzrostu organizacji. Poszczególne fazy wzrostu organizacji oznaczają różny stan zarządzania organizacją i różne zatem potrzeby w zakresie jego wspomaganie. Z istoty kolejnych faz wzrostu organizacji i koncepcji controllingu wynika możliwość przyporządkowania sobie wymienionych kategorii. Stanowi to o oryginalności przedstawionej propozycji. Nie oznacza jednak samych tylko jej pozytywów. W praktyce trudno jest bowiem jednoznacznie wydzielić etapy wzrostu organizacji. Nie ma między nimi wyraźnych granic, jedne przechodzą w drugie płynnie i prawie niezauważalnie. Podobne stwierdzenie można wypowiedzieć o koncepcjach controllingu. Jak pokazuje praktyka ich stosowania, najczęściej przenikają się one wzajemnie. Oznacza to występowanie w stosowanych w organizacjach rozwiązaniach controllingu cech wielu jego koncepcji. Wymienione okoliczności mogą przesądzać zatem o trudnościach przyporządkowania w organizacjach określonym fazom ich wzrostu koncepcji controllingu.

W związku z tym istnieje, jak się wydaje, potrzeba podjęcia badań empirycznych. Ich celem byłaby weryfikacja zaproponowanego sposobu doboru koncepcji controllingu w zależności od fazy wzrostu organizacji. Niezależnie jednak od tego,

uprzedzając ostateczne konkluzje badania, już dzisiaj można mówić o nowym sposobie kształtowania rozwiązań controllingu w organizacji.

Literatura

- Ayyoub S., *Kierunki i tendencje rozwoju controllingu*, „Badania Operacyjne i Decyzje”, 1997, 1, s. 5-17.
- Bienkowska A., Kral Z., Zabłocka-Kluczka A., *Functional solutions of controlling – the results of the research into Lower Silesian enterprises*, „Economics and Organization of Enterprise” 2009, Vol. 6, No. 4, s. 35-57.
- Bienkowska A., Kral Z., Zabłocka-Kluczka A., *Koncepcje controllingu*, „Visnik Žitomir'skogo Deržavnogo Tehnologičnogo Universiteta. Ekonomični Nauki” 2004, vip. 2, s. 21-28.
- Bienkowska A., Kral Z., Zabłocka-Kluczka A., *Zarządzanie controllingowe czy tradycyjne?*, Międzynarodowa konferencja naukowa pt. „Nowoczesne tendencje w nauce o organizacji i zarządzaniu”, Szklarska Poręba, 17-19 września 1998, Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej nr 21, Oficyna Wydawnicza PWr, Wrocław 1998, s. 288-295,
- Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2003.
- Kuc B.R., *Controlling narzędziem wczesnego ostrzegania*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2006.
- Machaczka J., *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Kraków 1998.
- Nowosielski S., *Controlling w literaturze i praktyce*, „Przegląd Organizacji” 1998, 12, s. 33-36.
- Sierpińska M., Niedbała B., *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
- Urbanowska-Sojkin E., Banaszek P., Witczak H., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2007.
- Weber J., *Wprowadzenie do controllingu*, Oficyna Wydawnicza Profit, Katowice 2001.
- Vollmuth H., *Controlling. Planowanie, kontrola, sterowanie. Podstawy budowy systemu controllingu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.

CONTROLLING SOLUTIONS ON VARIOUS STAGES OF ORGANIZATION'S GROWTH

Summary: The aim of the article is to discuss the necessity of the use of controlling understood as a method of management supporting, as well as the selection of its solutions on various stages of growth of an organization. Therefore the paper presents a brief description of each stage of – the growth model of organization proposed by L. Greiner and in this context it characterizes desirable and possible solutions of controlling.

Keywords: models of organizational growth, controlling, controlling solutions.