



kategoriach hierarchicznych system informacyjny można widzieć jako podsystem systemu kontroli, a kontrolę jako podsystem systemu zarządzania. Istniejąca w systemie danych koordynacja sprzęgająca, odnosząca się do kolejnych faz procesu informacyjnego, dotyczy:

- planowania zapotrzebowania na informacje i możliwości jego zaspokojenia,
- pozyskania informacji i ich przetwarzania,
- przekazywania informacji,
- oceny wartości informacji (kontrola informacji).

Planowanie potrzeb informacyjnych zaczyna się od analizy zapotrzebowania na nie a następnie ustala się źródła i metody pozyskiwania informacji. Aby ustalić zakres potrzebnych informacji, należy dokonać analizy bieżących i przyszłych warunków otoczenia, co pozwala rozpoznać szanse, jak i uwzględnić ryzyko związane z otoczeniem. Przekazanie informacji jest rozumiane jako przygotowanie sprawozdawczości, która prezentuje wyniki działalności, wskazuje odchylenia i dostarcza niezbędnych danych do rozwiązania problemów.

Kształt sprawozdań w controllingu uwzględnia potrzeby użytkowników, zakres i częstotliwość sprawozdań dla poszczególnych szczebli decyzyjnych, stopień konsolidacji informacji oraz formę sprawozdań. Ostatni etap, czyli kontrola informacji obejmuje określenie wartości informacji oraz jej kosztów. W praktyce jest to zadanie niezmiernie trudne, ze względu na częstą niemożność skwantyfikowania wartości informacji. Zasilanie menedżerów w informacje najczęściej należy do controllera, który kształtuje oraz nadzoruje wymienione powyżej fazy procesu informacyjnego.

Wprowadzenie zasad gospodarki rynkowej oraz dopuszczenie na rynek polski kapitału zagranicznego stworzyło możliwość transferu wiedzy o controllingu do Polski i umożliwiło implementację sprawdzonych rozwiązań controllingowych na grunt polskich przedsiębiorstw. Controlling, uznawany obecnie jako element nowoczesnego zarządzania znajduje zastosowanie zarówno w przedsiębiorstwach dużych jak i małych, działających w różnych formach własnościowych i organizacyjno-prawnych, w instytucjach użyteczności publicznej oraz bankach. Controlling jest przez praktyków gospodarczych uznawany za skuteczny instrument służący rozwojowi firmy a jego wdrożenie zapewnia jej trwałą i systematyczną poprawę wyników gospodarczych.

#### Bibliografia

1. Błoch H. (1992) Controlling rachunkowość zarządcza, CIM,
2. Jak zarządzać przedsiębiorstwem w gospodarce rynkowej, pod red. Z. Mikołajczyk, PWN,
3. Nesterak J. (2015) Controlling zarządczy. Projektowanie i wdrażanie, Wolters Kluwer SA
4. Poczowski A. (1996) Zarządzanie zasobami ludzkimi, Ossolineum
5. Vollmuth H.J. (1993) Controlling - planowanie, kontrola, zarządzanie, Placet.

**Robert DMUCHOWSKI**  
doktor adiunkt  
Olsztyńska Szkoła Wyższa  
Olsztyn

#### CONTROLLING LOGISTYCZNY JAKO IMPULS ZMIAN W SYSTEMIE ZARZĄDZANIA

**Abstract:** Międzynarodowe procesy integracyjne sprzyjają zmianom w sferze finansów w skali makro- i mikroekonomicznej. Z systemem finansów nierozdzielnie związany jest system rachunkowości, który powszechnie traktowany jest jako źródło wiarygodnej i rzetelnej informacji. Oba



systemy wspomagają procesy podejmowania decyzji, pozwalają odkrywać i kształtować nowe potencjały i zdolności kreowania korzyści. W działalności gospodarczej coraz częściej dostrzega się znaczącą rolę zarządzania logistycznego, gdzie logistyczne cele strategiczne stają się strategicznymi celami przedsiębiorstwa. Chcąc zapewnić najwyższą skuteczność procesów logistycznych należy w sposób ciągły je kontrolować. Controlling logistyczny uznawany jest za system wspomagania zarządzania logistyką, którego główną funkcją jest koordynowanie procesów planowania, sterowania i kontroli oraz gromadzenia i przetwarzania informacji - w celu skutecznego osiągnięcia przyjętych założeń strategicznych i operacyjnych.

**Słowa kluczowe:** controlling, efektywność, rentowność, zarządzanie łańcuchem dostaw.

#### **Wstęp**

Controlling logistyczny w przedsiębiorstwie uważany jest jako funkcjonalny element controllingu podmiotu gospodarczego, łączący aspekty finansowe i rynkowe, monitorowane w odniesieniu do sfery logistyki (Marciniak, 2008). Jest systemem wspomagania zarządzania logistyką, którego główną funkcją jest koordynowanie procesów planowania, sterowania i kontroli oraz gromadzenia i przetwarzania informacji, dzięki czemu zapewnia skuteczne osiągnięcie celów logistyki (Śliwczyński, 2007, s. 33). Tak jak inne funkcjonalne systemy controllingu (np. produkcji, zaopatrzenia) istnieje controlling logistyczny, który ze względu na zorientowane zintegrowane zarządzanie przedsiębiorstwem zaczyna odgrywać istotną rolę w procesie osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynku.

Podsystemem controllingu logistycznego wspomaga zarządzanie przedsiębiorstwem oraz łączy rezultaty oceny ich przebiegu z konkretnymi rozwiązaniami (decyzjami). Działania controllingowe wykorzystują zasoby informacyjne systemu finansowo-księgowego, w tym szczególnie dane dotyczące rachunków kosztów. Oznacza to zorientowanie controllingu na zapewnienie osiągnięcia długoterminowych celów przedsiębiorstwa (przetrwanie, rozwój), a w konsekwencji – dominację funkcji regulacyjnych lub sterujących w systemie controllingu (Chaberek, 2000, s. 20).

Podstawowym zadaniem controllingu logistycznego jest sterowanie przepływami surowców i materiałów w zarządzaniu łańcuchem dostaw. Wdrożenie controllingu ma na celu optymalizowanie procesów logistycznych i poprawę efektywności przepływów, poprzez minimalizowanie kosztów jednostkowych, doskonalenie poziomu obsługi klientów oraz efektywne wykorzystywanie posiadanych zasobów. Maksymalizowanie korzyści przedsiębiorstwa następuje w ramach gospodarowania zasobami wykorzystywanymi w procesach logistycznych, jak i rezultatów zarządzania logistycznego. Realizacja tego zadania oznacza podejmowanie wielu działań wchodzących w zakres aktywności controllingu tj.: analizy i kontroli, planowania, kreowania informacji, i sterowania (Blaik, 2010, s. 380), których katalog szczegółowy obejmuje zadania operacyjne i strategiczne (Skoczylas, 2010).

#### **Znaczenie controllingu logistycznego w systemie zarządzania**

Potrzeby związane z koordynacją przepływów w łańcuchu dostaw (wewnątrz i w otoczeniu przedsiębiorstwa) prowadzą do poszerzenia zakresu oraz modyfikacji postaci informacji wykorzystywanej przez controlling logistyczny (m.in. dane finansowe i niefinansowe, generowane wewnątrz przedsiębiorstwa i w jego otoczeniu). Integracja osiągnięta dzięki logistyce informacji stanowi wyraz orientacji efektywnościowej koncepcji logistyki, której wdrożenie prowadzi do optymalizacji potrzeb i ich zaspokojenia zgodnie z kryteriami jakości i kosztu dostarczonej informacji (Bruska, 2013, s. 251). Ze względu na to, iż controlling logistyczny wpływa na procesy transferu dóbr i usług, stając się kreatorem efektywnego zarządzania, w obszarze logistycznych przepływów, to również coraz częściej jest architektem racjonalnego zarządzania wszystkimi funkcjonalnymi pionami przedsiębiorstwa. Controlling logistyczny stanowi nośnik zmian w przedsiębiorstwie dzięki sprzężeniu zwrotnemu monitorowanych efektów z fazą kształtowania modelu biznesu. Identyfikowanie wszelkich odchyłeń od pożądaných działań operacyjnych i wynikających z nich wysokości ponoszonych kosztów, a następnie kształtowanie



i monitorowanie optymalnych łańcuchów dostaw prowadzi do zmian zarządzania logistycznego, oraz zmian w efektywnym zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Z punktu widzenia wpływu controllingu na zmiany systemu zarządzania istotne jest, iż przebiega on równoległe do procesów decyzyjnych na wszystkich szczeblach hierarchicznych. Wsparcie ze strony controllingu (oprócz wsparcia decyzji nakierowanych na wynik) kształtowania odpowiednich struktur organizacyjnych i formalizacji procedur dla systemu zarządzania. Metodą umożliwiającą spełnienie zarządczych funkcji controllingu jest uniwersalizacja jego systemu, co przedstawia tabela 1.

Tabela 1

Istota, funkcje i narzędzia uniwersalnych procedur decyzyjnych w controllingu logistycznym

Procedura	Istota	Zadania	Narzędzia
Procedura 0	Tworzenie bazy prognostyczno-planistyczno-normatywnej	Powiązanie celów logistyki z monitorowanymi miernikami opisującymi stan procesów logistycznych w przedsiębiorstwie	Procesowy rachunek kosztów (identyfikacja stanu systemu logistycznego) oraz zrównoważona karta wyników (powiązanie celów systemu z jego funkcjonowaniem i wynikami jako podstawa sterowania łańcuchem logistycznym)
Procedura 1	Zakres odpowiedzialności	Określenie uprawnień poszczególnych służb i jednostek przedsiębiorstwa do definiowania celów oraz norm, rejestrowania stopnia ich realizacji,	Rachunek kosztów logistyki w układzie centrów kosztów/zysków
Procedura 2	Definiowanie normatywów dla poszczególnych procesów i wskaźników dziedzinowych	Określanie tolerowanych wielkości granicznych odchyłeń dla wszystkich monitorowanych wskaźników logistyki	Rachunek kosztów i wyników logistyki w układzie faz przepływów oraz rodzajowe metody prognozowania i symulacji benchmarking, metody inżynierskie
Procedura 3	Decyzyjność – odniesienie do analizy odchyłeń	Porównywane norm wskaźników z rzeczywistymi wartościami osiąganymi w systemie logistycznym oraz zalecenia dotyczące działań, jakie należy podjąć w przypadku stwierdzenia określonego stanu procesów lub wskaźników (możliwe stany: spełnienie norm, odchylenia w granicach tolerancji oraz odchylenia przekraczające dopuszczalne wartości, którym towarzyszy wyjaśnienie przyczyn i skutków zaobserwowanych odchyłeń dla przebiegu monitorowanych procesów).	Rachunek optymalizacyjny – metody ekonometryczne (prognozowanie, modelowanie, symulacja).

Źródło: A. Bruska, *Logistyka w systemie zarządzania przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2013, s. 252.



Zastosowanie wymienionych w tabeli 1 procedur umożliwia uniezależnienie systemu controllingu od konkretnie zdefiniowanego celu przedstawionego w formie wyniku finansowego i jego kształtowanie tak, aby wspierał osiągnięcie dowolnego zestawu celów. Wiąże się to z racjonalizacją struktury zadań w przedsiębiorstwie, modyfikowaną pod wpływem przekrojowego charakteru logistyki.

Tworzone dla sfery logistyki zestawy mierników i wskaźników powinny uwzględniać poziom zaawansowania koncepcji logistyki w przedsiębiorstwie. Muszą zarazem uwzględniać motywacyjny charakter wyznaczonych norm w zakresie standardów obsługi, czy też wskaźników efektywności, tak ilościowych, jak i jakościowych.

Ponadto powiązania informacji pozyskiwanej na temat procesów logistycznych z wiedzą o sposobie ich realizacji (technologie, metody, techniki, narzędzia). W tym obszarze szczególnego znaczenia nabierają różnorodne zastosowania rachunku optymalizacyjnego do poszczególnych elementów systemu logistycznego.

#### **Wnioski**

Controlling działalności logistycznej przedsiębiorstwa nie ogranicza się jedynie do monitorowania wybranych mierników procesów logistycznych. Na podstawie obserwowanych zmian w uzyskiwanych parametrach efektywności procesów logistycznych można określać postęp w realizacji zamierzeń strategicznych przedsiębiorstwa oraz wcześniej identyfikować zakłócenia w realizacji poszczególnych celów. Proces wdrażania strategicznej karty wyników w controllingu procesów logistycznych przedsiębiorstwa wymaga wcześniejszego zdefiniowania wizji, misji i strategii oraz reguł określających etapy realizacji strategii.

#### **Bibliografia**

1. Blaik P., *Logistyka*, PWE, Warszawa.
2. Bruska A., *Controlling logistyczny a zarządzanie w przedsiębiorstwie w. Logistyka w systemie zarządzania przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa.
3. Chaberek M., *Logistyka informacji zarządczej w controllingu przedsiębiorstwa*, UG, Gdańsk.
4. Marciniak S., *Controlling. Teoria i zastosowania*, Difin, Warszawa.
5. Skoczylas K., *Koszty i controlling logistyki w przedsiębiorstwie*, PR, Rzeszów.
6. Śliwczyński B., *Controlling w zarządzaniu logistyką*, WSiP, Poznań.

**Сергей КОРОТАЕВ**

д.э.н., профессор  
партнер ЗАО «АудитКонсульт»,  
г. Минск, Республика Беларусь

### **ОПЕРАЦИИ С СОБСТВЕННЫМ КАПИТАЛОМ ПРИ РЕОРГАНИЗАЦИИ ХОЗЯЙСТВЕННОГО ОБЩЕСТВА ПУТЕМ ВЫДЕЛЕНИЯ**

Реорганизация организаций путем выделения сопровождается разделом имущества реорганизуемого предприятия [1], что применительно к системе бухгалтерского учета предполагает раздел его активов, обязательств и собственного капитала. Конкретный порядок такого раздела между участниками реорганизации действующим законодательством не определен. Особенно много вопросов возникает у субъектов хозяйствования при разделе собственного капитала, обеспечивающего в качестве источника передаваемые при реорганизации активы.