



Marta Nowak

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów
Katedra Teorii Rachunkowości i Analizy Finansowej
marta.nowak@ue.wroc.pl

CONTROLLING – KONCEPCJA ORAZ METODA WSPOMAGAJĄCA WSPÓLPRACĘ MIĘDZYORGANIZACYJNĄ

Streszczenie: W artykule wykazano możliwości oraz ograniczenia controllingu jako koncepcji i metody wspomagającej współpracę organizacyjną. Udowodniono, że controlling może być uznawany za koncepcję zarządzania. Wykazano, że controlling może być uznany za metodę zarządzania. Udowodniono, iż wśród zadań controllera znajdują się działania, które mogą wspierać współpracę organizacyjną. Wskazano behawioralne aspekty, które mogą wspomagać lub ograniczać rolę controllera we wpieraniu współpracy organizacyjnej. Zastosowana procedura badawcza zawierała studia literaturowe oraz badania empiryczne. Studia literaturowe odnosiły się do uznania controllingu za metodę lub koncepcję zarządzania oraz do zadań controllera. Badania empiryczne dotyczyły zadań controllera oraz psychologicznych uwarunkowań pracy controllerów, stanowiących jednocześnie ograniczenia behawioralne dla udziału controllera w kształtowaniu współpracy międzyorganizacyjnej.

Słowa kluczowe: controlling, metoda zarządzania, koncepcja zarządzania, współpraca międzyorganizacyjna.

Wprowadzenie

„Relacje organizacji z otoczeniem stanowią od dawna punkt zainteresowania teoretyków i praktyków zarządzania. Z jednej strony uważa się, że otoczenie uzależnia organizację i w tym sensie musi ona podporządkowywać się wpływowi zewnętrznemu, z drugiej zaś to organizacja wywiera wpływ i kształtuje otoczenie. Można więc mówić o biernej i aktywnej optyce widzenia relacji między organizacją a otoczeniem. [...] Zarządzanie organizacją to nie tylko koncentrowanie się na jej wewnętrznej konfiguracji i doskonałości. Każda bowiem organizacja gospo-

darca funkcjonuje w określonym kontekście” [Stańczyk-Hugiet, 2010, s. 77-78]. „Przewaga konkurencyjna wynikająca z wymiany relacyjnej pojawia się, gdy partnerzy inwestują w zasoby relacyjne, rozwijają międzyorganizacyjną rutynę dzielenia się wiedzą oraz stosują efektywne mechanizmy w celu koordynowania i wykorzystywania komplementarnych zasobów i możliwości [Dyer i Singht, 1998, s. 113-121 za: Stańczyk-Hugiet, 2013, s. 63]. W odniesieniu do relacji międzyorganizacyjnych i współpracy organizacyjnej powstała koncepcja rachunkowości międzyorganizacyjnej, której system ma na celu zapewnienie informacji niezbędnych do zarządzania relacjami między partnerami [Łada, 2011b, s. 146]. Szczególny przypadek stanowią specyficzne metody rachunkowości zarządczej wykorzystywane do pomiaru jednej z najistotniejszych grup interesariuszy zewnętrznych, jaką są klienci [Łada, 2011a, s. 67-82]. W związku z tym w oczywisty sposób powstaje także kwestia, jaką rolę we współpracy międzyorganizacyjnej może mieć controlling, będący koncepcją i metodą zarządzania wykorzystującą „zasilanie informacyjne”, które pochodzi z rachunkowości.

Celem niniejszego artykułu jest wykazanie możliwości oraz ograniczeń controllingu jako koncepcji i metody wspomagającej współpracę organizacyjną. Cele szczegółowe są następujące:

- wykazanie, że controlling może być uznawany za koncepcję zarządzania,
- wykazanie, że controlling może być uznany za metodę zarządzania,
- wykazanie, że wśród zadań controllera znajdują się działania, które mogą wspierać współpracę organizacyjną,
- wskazanie behawioralnych aspektów – na podstawie badań dotyczących psychologicznych uwarunkowań pracy controllera – które mogą wspierać lub ograniczać rolę controllera we wspieraniu współpracy organizacyjnej.

Zastosowana procedura badawcza obejmuje studia literaturowe oraz badania empiryczne. Studia literaturowe dotyczyć będą początkowych celów szczegółowych – odnoszących się do uznania controllingu za metodę lub koncepcję zarządzania oraz do zadań controllera. Badania empiryczne dotyczyć będą również zadań controllera oraz psychologicznych uwarunkowań pracy controllerów, stanowiących jednocześnie ograniczenia behawioralne dla udziału controllera w kształtowaniu współpracy międzyorganizacyjnej.

1. Studium teoretyczne

Controlling jest definiowany na wiele sposobów. Najczęściej definicje te odnoszą się do zarządzania, jednakże nie istnieje jedna, ogólnie przyjęta, zdefiniowana relacja pomiędzy zarządzaniem a controllingiem. Ponadto podkreślić

należy, iż w ujęciach teoretycznych często instrumenty controllingu są uznawane za metody zarządzania, co zauważa H. Buk [Buk, 2000, s. 70] (podając przykład uznawania przez niektórych autorów budżetowania – które jest wszakże najpowszechniej rozumiane jako narzędzie controllingu – za metodę zarządzania).

Samo pojęcie koncepcji zarządzania oraz metody zarządzania jest niejednoznaczne, co może wynikać m.in. z faktu, że często określenia „koncepcje i metody zarządzania” występują łącznie. Dokładną analizę tego zagadnienia przeprowadza S. Nowosielski, jednocześnie stwierdzając, iż najczęściej natrafia się na rozumienie koncepcji zarządzania jako pewnego pomysłu lub recepty na zarządzanie [Nowosielski, 2010, s. 13-23] i popierając pogląd, jaki prezentuje K. Zimniewicz, że ze względu na to, iż nauki o zarządzaniu przynależą do nauk społecznych, a nie ścisłych, nie istnieją w nich definicje popierane przez wszystkich badaczy [Zimniewicz, 2003, s. 8]. W związku więc z zapotrzebowaniem na definicję koncepcji oraz metody, ale także ich niejednoznacznością, należy określić, co w niniejszym artykule będzie rozumiane pod powyższymi pojęciami. Koncepcja będzie rozumiana jako ogólny pogląd na zarządzanie, idea, filozofia tego, jak zarządzać organizacją, sposób myślenia o zarządzaniu; metoda zaś – jako koncepcja wsparta odpowiednim instrumentarium, możliwa (gotowa) do zastosowania w konkretnej jednostce. W skrócie uznać można, iż metoda jest pewną ukonkretnioną koncepcją.

Wiele definicji controllingu zawiera w sobie odniesienie do koncepcji bądź określenie go wprost jako koncepcją zarządzania. D. Hahn stwierdza, iż controlling to „filozofia kierowania zorientowana na wyniki i nadzór” [Hahn, 1987, za: Chachuła, 2003, s. 385-386]. A. Coenenberg wręcz utożsamia pojęcia controllingu i zarządzania, stwierdzając, iż controlling to „filozofia myślenia, której celem jest właściwe kierowanie przedsiębiorstwem; controlling = zarządzanie przedsiębiorstwem” [Coenenberg, 2006; Coenenberg, 2004]. W. Strobel uznaje, że controlling to „specyficzny sposób myślenia w zarządzaniu przedsiębiorstwem” [Strobel, 1978, s. 422, za: Karwacki, 2008, s. 79]. B. Kuc stwierdza, iż controlling to „narzędzie, metoda, system, a nawet filozofia zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem” [Kuc, 2003, s. 372], wprowadzając tym samym do jednej definicji zarówno pojęcie filozofii zarządzania, jak i metody zarządzania. Za uznaniem controllingu za metodę zarządzania optują także inni autorzy. K. Olejczyk używa określenia „zarządzanie przez controlling” i stwierdza, iż może ono „stanowić kompleksową metodę zarządzania organizacją” [Olejczyk, 2000, s. 263]. J. Penc stwierdza, że controlling to „nowoczesna metoda kierowania przedsiębiorstwem, która polega na tworzeniu i aktualizowaniu architektury systemu planowania, konstruowaniu wskaźników i mierników oceny sytuacji finansowej, przygotowaniu informacji bieżących i strategicznych jako podstawy podejmo-

wania decyzji” [Penc, 1994, s. 203]. W. Kruger zaś zawiera określenie „metoda” w szerszej definicji controllingu, definiując go jako „system wzajemnie uzgodnionych środków, zasad, celów, metod i technik, który służy wewnątrzsystemowemu sterowaniu i kontroli celów dotyczących wyników” [Krüger, 1997, s. 161].

Jako że tematem niniejszych rozważań jest rola controllingu we współpracy, należy także dokonać analizy definicji controllingu w poszukiwaniu tych, które mogą wskazywać, iż controlling współpracę taką może wspierać. W tym kontekście wymienić należy przede wszystkim definicje zawierające odwołanie do koordynacji, która w artykule niniejszym rozumiana będzie jako uporządkowany sposób wspierania współpracy. M. Schweitzer i B. Friedl uznają, iż controlling to „całość zdań, których obiektem jest zapewnienie dostępu do informacji, i koordynacja kierowania przedsiębiorstwem w zakresie zapewniającym optymalne osiągnięcie celów przedsiębiorstwa” [Schweitzer i Friedl, 1992, za: Karwacki, 2008, s. 79]. F. Hoffmann uznaje controlling za „wielofunkcyjny instrument sterowania mający za zadanie koordynowanie planowania, kontroli i zdobywania informacji” [Hoffmann, 1972, s. 13, za: Karwacki, 2008, s. 79]. P. Horvath uważa, iż controlling to „subsystem zarządzania, w którym planowanie, kontrola i informacja zapewniają koordynację zarządzania przedsiębiorstwem” [Horvath, 2002a, s. 230-298; Horvath, 2002b; Horvath, 2004, s. 310-390, za: Karwacki, 2008, s. 79]. T. Reichmann uznaje controlling za „narzędzie wsparcia kierownictwa przedsiębiorstwa w zakresie systematycznej poprawy jakości realizowanych zadań i podejmowanych decyzji na wszystkich szczeblach przedsiębiorstwa przez wykorzystanie systemu informacji w planowaniu i kontroli celem zapewnienia lepszej koordynacji zarządzania przedsiębiorstwem” [Reichmann, 2001, s. 635-740, 750-778, za: Karwacki, 2008, s. 79]. Według J. Webera controlling to „podsystem zarządzania przedsiębiorstwem, który częściowo przyjmuje, a częściowo tylko wspiera procesy planowania, sterowania i kontroli, umożliwiając w ten sposób koordynację całego systemu” [Weber, 2004, s. 370-410, 415-488, za: Karwacki, 2008, s. 79]. J. GraBhoff stwierdza, iż rolą controllingu jest „koordynacja systemu zarządzania przez zabezpieczanie wykonania celów oraz poprzez system planowania, kontroli i informacji” [GraBhoff, 1999, s. 79, za: Foremna-Piłarska, 2007, s. 155]. K. Sawicki i W. Knap uznają, iż controlling to „narzędzie sterowania działalnością przedsiębiorstwa w kierunku wyznaczonego celu – przez koordynację całokształtu procesów planowania, dystrybucji i kontroli oraz dostarczanie użytecznych informacji” [Knap i Sawicki, 1994, za: Kustra i Sierpińska, 2004, s. 11]. A. Heigl uważa, że controlling to „zaopatrzenie, sortowanie i koordynowanie informacji przeznaczonej przez kierownictwo przedsiębiorstwa do sterowania jego gospodarką i ustanowionymi w tym zakresie celami” [Heigl,

1989, s. 3]. Po przeanalizowaniu wymienionych definicji uznać można, iż koordynacja przez wielu teoretyków jest uznawana za istotny cel, zadanie, a nawet funkcję controllingu, jednakże często odnosi się głównie do relacji zachodzących wewnątrz przedsiębiorstwa.

Znając teoretyczne definicje controllingu nawiązujące do wsparcia (koordynacji) współpracy w tej koncepcji i metodzie zarządzania, należy dokonać również przeglądu zadań, jakie controller lub szerzej – dział controllingu – realizuje (realizują) w przedsiębiorstwie, również w kontekście identyfikacji tych zadań, które wspierają bezpośrednio lub mogą wspierać pośrednio współpracę międzyorganizacyjną. Do zadań controllera określonych przez Financial Executive Institute należą: planowanie – opracowywanie, realizacja i koordynacja planów; opracowywanie oraz interpretacja sprawozdań finansowych – porównywanie w układzie plan – wykonanie, analiza i interpretacja wyników; ocena i doradztwo – pomoc w sprawowaniu funkcji kierowniczych; sprawozdawczość na zewnątrz – przygotowanie informacji dla agend państwowych, udziałowców, banków; nadzór nad realizacją zadań – prowadzenie kontroli wewnętrznej; analiza ekonomiczna – ustalanie i interpretacja wyników ekonomicznych przedsiębiorstwa oraz ocena ich strony finansowej w celu kontroli kosztów i przychodów; ujednoczanie informacji przepływających między centralą a jej oddziałami w sprawach dotyczących księgowości, polityki finansowej i strategii rozwoju [za: Pietrzak 2002, s. 142; Kes, 2003, s. 24]. Międzynarodowa Grupa Controllerów do zadań controllingu zalicza następujące zadania: wskazywanie metod i środków osiągnięcia wysokiej efektywności gospodarowania; koordynowanie cząstkowych celów i planów oraz organizowanie perspektywnego systemu informacyjnego wykraczającego poza przedsiębiorstwo; modernizowanie procesu controllingu w taki sposób, aby każda decyzja była nakierowana na osiągnięcie założonego celu; zapewnianie otrzymania niezbędnych danych, przetwarzanych na informacje użyteczne do zarządzania; kształtowanie i „pielęgnowanie” systemu controllingu; doradzanie zarządowi i sterowanie w kierunku celu w wymienionym zakresie [za: Sawicki, 2001, s. 81]. A. Łapińska i J. Dynowska wymieniają następujące zadania controllingu: przygotowanie i interpretacja sprawozdań i wskaźników finansowych; raportowanie wewnętrzne; raportowanie zewnętrzne; przygotowywanie budżetów; kontrola budżetów; aktualizacja budżetów; kontrola/zarządzanie kosztami; przygotowanie prognoz finansowych; przygotowanie planów finansowych; przygotowanie biznesplanów; planowanie strategiczne; analizy dotyczące branży, otoczenia, konkurencji itp.; ocena i doradztwo na rzecz kadry kierowniczej; tworzenie bazy narzędzi controllingu; współpraca przy wdrożeniu aplikacji informatycznych; współpraca bieżąca z księgowością,

logistyką, działem kadr, sprzedażą i marketingiem; pozyskiwanie funduszy unijnych; zadania jako pełnomocnik zarządu ds. kierowania systemem jakości [Łapińska i Dynowska, 2010, s. 325]. J.M. Lichtarski i K. Nowosielski do zadań jednostek organizacyjnych zajmujących się controllingiem zaliczają: planowanie i analizę strategiczną; koordynowanie realizacji planów; planowanie i ocenę inwestycji; planowanie i kontrolę kosztów; planowanie i kontrolę finansową; analizy ekonomiczno-finansowe; przygotowanie sprawozdań i raportów; dostarczanie informacji na zasadzie consultingu wewnętrznego; tworzenie nowych narzędzi ekonomicznych na potrzeby zarządzania [Lichtarski i Nowosielski, 2006, s. 145].

Wśród wymienionych zadań niektóre bezpośrednio, a niektóre pośrednio wiążą się ze współpracą bądź jej wsparciem. W szczególności chodzi o koordynację planów i celów, która sama w sobie zawiera aspekt współpracy – dotyczyć może zarówno jednej organizacji, jak i zespołu różnych podmiotów czy spółek, więc może się także odbywać na poziomie współpracy międzyorganizacyjnej. Zadaniem mogącym wiązać się ze współpracą organizacyjną jest też doradztwo dla zarządu – controller może świadczyć usługę konsultacji w zakresie różnego potencjalnego zaangażowania przedsiębiorstwa we współpracę z innymi podmiotami poprzez przedstawianie możliwych wariantów oraz ich konsekwencji kosztowych. Kolejnym zadaniem controllera, mogącym rzutować na współpracę międzyorganizacyjną, jest raportowanie zewnętrzne (sprawozdawczość zewnętrzną), będące sposobem komunikacji z podmiotami, z którymi przedsiębiorstwo w danym momencie w jakimś zakresie współpracuje, pokazując efekty tej współpracy, a także z partnerami potencjalnymi poprzez przedstawianie możliwych do osiągnięcia korzyści z współpracy. Poprzez sprawozdawczość zewnętrzną może następować także komunikacja z całymi rynkami – takimi jak rynki finansowe bądź rynek pracy. Kolejnym zadaniem controllera mogącym istotnie poprawiać jakość i zakres współpracy międzyorganizacyjnej jest ujednoclenie informacji, co może być ważnym wsparciem dla komunikacji międzyorganizacyjnej warunkującej dobrą współpracę. Współpracę międzyorganizacyjną wspierać też będą dokonywane w działach controllingu analizy – operacyjne i strategiczne – które wskazywać będą na dotychczasowe korzyści odniesione ze współpracy z różnymi podmiotami na różnych rynkach, a także eksplorować korzyści potencjalne, możliwe do osiągnięcia przy nawiązaniu współpracy z kolejnymi podmiotami na dalszych rynkach.

2. Badania empiryczne¹

Kolejnym aspektem, jaki należy przeanalizować, badając rolę controllingu we współpracy międzyorganizacyjnej, są uwarunkowania behawioralne, wynikające z psychologicznej charakterystyki controllerów. Aspekty psychologiczne zastosowania controllingu w zarządzaniu zbadano na podstawie badań empirycznych. Dokonano ich na 102 osobach. Szczegółowe informacje na temat respondentów zawarto w tabeli 1.

Tabela 1. Badania empiryczne – charakterystyka respondentów

	Liczba	Procent
Mężczyźni	49	48
Kobiety	53	52
Razem	102	100

Wśród badanych osób dokonano doboru celowego do dwóch podstawowych grup – grupy controllerów oraz grupy osób niepracujących w controllingu. Ponadto w grupie controllerów wyróżniono dodatkową podgrupę – osób ze szczególnie dużym doświadczeniem w pracy w controllingu. Doboru dokonano w następujący sposób:

- wymieniono 24 zadania controllingu,
- na podstawie zaznaczenia przez badanych zadań, które wykonują lub wykonywali w pracy, wydzielono grupy – do grupy osób niepracujących w controllingu zaliczono osoby wykonujące mniej niż trzy z wymienionych zadań, do grupy osób będących controllerami – osoby wykonujące trzy i więcej zadań controllingu, do grupy zaś osób szczególnie doświadczonych w controllingu – osoby wykonujące więcej niż 10 zadań controllingu.

Otrzymany podział na grupy scharakteryzowano w tabeli 2.

Tabela 2. Charakterystyka grup osób pracujących i niepracujących w controllingu

	Osoby pracujące w controllingu (w tym: osoby ze szczególnie dużym doświadczeniem w pracy w controllingu)		Osoby nie pracujące w controllingu	
	Liczba	Procent	Liczba	Procent
Kobiety	28 (15)	42 (39)	25	71
Mężczyźni	39 (23)	58 (61)	10	29
Razem	67 (38)	100 (100)	35	100

¹ Przywołane badania są częścią szerszych badań empirycznych związanych z psychologicznym wymiarem uwarunkowań zastosowania controllingu w zarządzaniu. Publikowane były one w następujących pracach: [Nowak, 2013a, s. 72-86], [Nowak, 2013b], [Nowak, 2013c, s. 438-448], [Nowak, 2013d, s. 120-130], [Nowak, 2013e, s. 481-498].

Wśród osób ze szczególnie dużym doświadczeniem w pracy w controllingu najczęściej jest takich, które potrafią się dostosowywać zarówno do pracy z ludźmi, jak i pracować sami. Mniej ich jest w całej grupie controllerów, a zdecydowanie najmniej – w grupie osób, które nie mają doświadczeń w pracy w controllingu. Można więc powiedzieć, że w tym kontekście controllerzy są osobami elastycznymi, co zwiększa predyspozycje do współpracy. Wyniki zawarto w tabeli 3.

Tabela 3. Preferowana organizacja pracy w badanych grupach

Preferowana organizacja pracy	Osoby ze szczególnie dużym doświadczeniem w pracy w controllingu	Osoby pracujące w controllingu	Osoby niepracujące w controllingu
Indywidualnie	29%	42%	60%
Zespołowo	16%	13%	9%
Bez znaczenia	55%	45%	31%

Jednocześnie należy stwierdzić, iż rola koordynatora wśród controllerów, w tym szczególnie doświadczonych, jest popularna (ok. 1/5 wskazań), ale o wiele mniej popularna niż u osób niepracujących w controllingu (prawie 1/3 wskazań). Wśród osób zajmujących się controllingiem popularniejszą rolą jest rola lidera, u osób o szczególnym doświadczeniu w pracy w controllingu wskazywana przez aż 1/4 badanych. Dokładne wyniki badań prezentuje tabela 4.

Tabela 4. Najczęściej przyjmowane role grupowe

Najczęściej przybierana rola grupowa	Osoby ze szczególnie dużym doświadczeniem w pracy w controllingu	Osoby pracujące w controllingu	Osoby niepracujące w controllingu
Lider	37%	25%	6%
Wykonawca	13%	13%	31%
Krytyk	11%	13%	20%
Koordynator	18%	21%	31%
Mediator	3%	6%	3%
Pomysłodawca	18%	21%	9%

Wśród osób pracujących w controllingu, a w szczególności doświadczonych w wykonywaniu zadań controllingu, występuje duża elastyczność co do pracodawcy z punktu widzenia jego pochodzenia, jednakże osoby z wymienionych grup, które deklarują w tym zakresie posiadanie preferencji, wolą pracować w przedsiębiorstwie zagranicznym (tabela 5). Jest to kolejny fakt wskazujący na otwartość na współpracę osób zajmujących się controllingiem.

Tabela 5. Preferencje dotyczące pracodawcy

Preferowana organizacja (pracodawca)	Osoby ze szczególnie dużym doświadczeniem w pracy w controllingu	Osoby pracujące w controllingu	Osoby niepracujące w controllingu
Polska	8%	9%	23%
Zagraniczna	42%	31%	17%
Bez znaczenia	50%	60%	60%

Wskazane elementy psychologicznej charakterystyki controllerów w porównaniu z analogicznymi elementami dla osób niepracujących w controllingu wskazują predyspozycje do współpracy oraz elastyczność w tym zakresie. Zaznaczyć jednak należy, że pomimo iż w definicjach controllingu wypracowanych przez teoretyków, jak i zadaniach controllerów wymienianych w praktyce, znajduje się koordynacja, to controllerzy mniej chętnie niż osoby niepracujące w controllingu przyjmują rolę koordynatorów.

Podsumowanie

Controlling można uznać za koncepcję oraz metodę zarządzania. Zarówno z definicyjnego (ujęcie teoretyczne), jak i zadaniowego (ujęcie praktyczne) punktu widzenia controlling może odgrywać ważną rolę we współpracy, w tym współpracy międzyorganizacyjnej, szczególnie poprzez koordynację. Jednocześnie zauważyć należy, że przy analizie dokonanej pod kątem behawioralnym rola koordynatora była mniej popularna wśród controllerów niż u osób niepracujących w controllingu.

Literatura

- Buk H. (2000), *Znaczenie kontroli budżetowej w planowaniu finansowym przedsiębiorstwa* [w:] W. Szczęsny, J. Turyna (red.), *Finansowe uwarunkowania rozwoju organizacji gospodarczych. Teoria i praktyka budżetowania*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Chachuła D. (2003), *Zadania controllera* [w:] W. Krawczyk (red.), *Budżetowanie działalności jednostek gospodarczych – teoria i praktyka. Materiały konferencyjne – IV Konferencja Naukowa*, Kraków-Zakopane.
- Coenberg A.G. (2006), *Betriebswirtschaft für Führungskräfte*, Verlag Schaeffer-Poeschel.
- Coenberg A.G. (2004), *Strategisches Controlling*, Verlag Schaeffer-Poeschel.
- Dyer J.H., Singh H. (1998), *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage*, „Academy of Management Review”, Vol. 23, Iss. 3.

- Foremna-Pilarska M. (2007), *Teoretyczne problemy controllingu – definicja*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1174, Wrocław.
- GraBhoff J. (1999), *Anforderungen an ein modernes Controlling und Rechnungswesen zu Beginn des XXI Jahrhunderts*, „Zeszyty Teoretyczne Rady Naukowej Stowarzyszenia Księgowych w Polsce”, nr 51.
- Hahn D. (1987), *Controlling – Stand und Entwicklungstendenzen unter besonderer Berücksichtigung des CIM-Konzeptes* [w:] Scheerer A.W. (Hrsg.), *Rechnungswesen und EDV*, 8, Heidelberg.
- Heigl A. (1989), *Controlling – Interne Revision*, G. Fischer, Stuttgart.
- Hoffmann F. (1972), *Merkmale der Führungsorganisation Amerikanischer Unternehmen – Auszüge aus den Ergebnissen einer Forschungsreise 1970*, ZfO, Vol. 41.
- Horvath P. (2002), *Controlling*, Auflage 8, Verlag Vahlen, München.
- Horvath P., Reichmann T. (2004), *Controlling*, Auflage 9, Verlag Vahlen, München.
- Horvath P. (2002a), *Controlling*, Auflage 8, Verlag Vahlen, München.
- Horvath P. (2002b), *Das Controllingkonzept – der Weg zu einem Wirkungsvollen Controllingsystem*, Auflage 6, Verlag Beck-Wirtschaftsberater.
- Karwacki P. (2008), *Ujęcie definicyjne controllingu w niemieckim obszarze językowym*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” nr 24, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Kes Z. (2003), *Controlling w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa* [w:] E. Nowak (red.), *Controlling w przedsiębiorstwie. Koncepcje i instrumenty*, ODDK, Gdańsk.
- Knap W., Sawicki K. (1994), *Controlling a rachunkowość*, „Rachunkowość”, nr 2.
- Krüger W. (1997), *Controlling: Gegenstandsbereich, Wirkungsweise und Funktionen im Rahmen der Unternehmenspolitik*, „BFuP”, Vol. 31.
- Kuc B. (2003), *Zarządzanie doskonale. Poszukiwanie przenikliwości*, PTM, Wydawnictwo Menedżerskie, Warszawa.
- Kustra A., Sierpińska M. (2004), *Idea i rodzaje controllingu w przedsiębiorstwie* [w:] M. Sierpińska (red.), *Controlling funkcyjny w przedsiębiorstwie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Lichtarski J.M., Nowosielski K. (2006), *Metodyka pomiaru stanu zaawansowania controllingu w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu”, nr 1101, Wrocław.
- Łada M. (2011a), *Obraz relacji z klientami we współczesnych metodach rachunkowości zarządczej*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, t. 64 (120), Warszawa.
- Łada M. (2011b), *Pomiar ekonomiczny zorientowany na relacje z klientami we współczesnej rachunkowości*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
- Łapińska A., Dynowska J. (2010), *Zakres zadań i oznaczenia stanowiska controllera w przedsiębiorstwie w świetle badań ankietowych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 123, Wrocław.

- Nowak M. (2013a), *Controllers, Non-Controllers and Potential Future Controllers. Preferences on Individualism or Collectivism in Professional Work*, „Research Papers of Wrocław University of Economics”, No. 290, Wrocław.
- Nowak M. (2013b), *Controlling w zarządzaniu. Uwarunkowania psychologiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Nowak M. (2013c), *Praca w controllingu a przybierane role grupowe. Analiza wyników badań empirycznych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 289, Wrocław.
- Nowak M. (2013d), *Risk Preferences of Controllers, Non-Controllers and Potential Future Controllers. Analysis of Empirical Study* [w:] R. Mtoryn, E. Nowak (ed.), *Quantitative methods in accounting and finance*, Ukrainian State University of Finance and Foreign Trade, Kyiv.
- Nowak M. (2013e), *Świadomość wykonywania zadań controllera. Deklaracje dotyczące pracy w controllingu a rzeczywista realizacja zadań z jego zakresu*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 765, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 61, t. 2, Szczecin.
- Nowosielski S. (2010), *Koncepcje zarządzania organizacją. Problemy terminologiczne*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 137, Wrocław.
- Olejczyk K. (2000), *Zarządzanie przez controlling* [w:] K. Perechuda (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje. Modele. Metody*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa.
- Penc J. (1994), *Strategie zarządzania, perspektywiczne myślenie, systemowe działanie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
- Pietrzak G. (2002), *Miejsce controllingu w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu”, nr 947, Wrocław.
- Reichmann T., *Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten*, Auflage 6, Verlag Vahlen, 2001.
- Sawicki K. (2001), *Controlling a system informacyjno-sprawozdawczy – zagadnienia wybrane*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, nr 2 (58), Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Rada Naukowa, Warszawa.
- Schweitzer M., Friedl B. (1992), *Beitrag zu einer umfassenden Controlling-Konzeption* [w:] K. Spremann, K. Aeberhard (Hrsg.), *Controlling: Grundlagen, Informationssysteme, Anwendungen*, Wiesbaden.
- Stańczyk-Hugiet E. (2013), *Interfirm Relationships: Evolutionary Perspective*, „Ekonomika”, Vol. 92 (3), Vilnius University.
- Stańczyk-Hugiet E. (2010), *Zarządzanie w różnych warunkach otoczenia*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 137, Wrocław.
- Weber J. (2004), *Einfuehrung in das Controlling*, Auflage 10, Verlag Schaeffer-Poeschel.
- Zimniewicz K. (2003), *O instrumentach zarządzania słów kilka*, „Zeszyty Naukowe”, nr 36, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.

MANAGEMENT CONTROL – CONCEPT AND METHOD SUPPORTING INTERORGANIZATIONAL COOPERATION

Summary: The possibilities and limitations of management control as concept and method supporting interorganizational cooperation were shown in the paper. It was proved that management control can be acknowledged as management concept and management method as well. It was shown that among controller's tasks there are activities which can support interorganizational cooperation. The behavioral aspects which can support or limit interorganizational cooperation were identified. The research procedure included literature study and empiric research. Literature overview were related to management control as management concept and method and to controller's task. The empiric research was related to the controller's task and psychological determinants of controllers' work which constitute the behavioral limit of possibilities of participation of controllers in interorganizational cooperation.

Keywords: management control, management concept, management method, inter-organizational cooperation.