

*CEZARY KOCHALSKI*

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

## ANALIZA FINANSOWA I CONTROLLING W PRZEDSIĘBIORSTWIE. POWRÓT DO ROZWAŻAŃ

### Streszczenie

W artykule zajęto się kluczowymi instrumentami zarządzania w przedsiębiorstwie, jakimi są analiza finansowa i controlling. Skoncentrowano się na przypomnieniu istoty analizy finansowej i controllingu pod kątem przedstawienia wzajemnych relacji między tymi odrębnymi instrumentami zarządzania. Na controlling w artykule spojrzano od strony funkcjonalnej i instrumentalnej, pominięto natomiast podejście koncepcyjne. Wskazano na controlling jako instrument realizujący proces gromadzenia, opracowywania i dostarczania informacji niezbędnych do podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie oraz zaakcentowano jego ponadfunkcyjność. Stosunek controllingu do analizy finansowej przedstawiono przez pryzmat sprzężenia, jakie zachodzą między nimi. Wykazano, że controlling korzysta z analizy finansowej, która dostarcza informacji w procesie planowania oraz oceny uzyskanych wyników. Jednocześnie controlling tworzy bazę porównawczą dla analizy finansowej, która z tej bazy korzysta. Sprzężenie między controllingiem a analizą finansową ukazano także na przykładzie odmian analizy finansowej, zwracając uwagę na takie kryteria, jak horyzont czasu oraz przedmiot.

**Słowa kluczowe:** analiza finansowa, controlling, zarządzanie

### Wprowadzenie

Controlling i analiza finansowa są instrumentami zarządzania w przedsiębiorstwie. To instrumenty niezbędne do osiągnięcia efektywności ekonomicznej zapewniającej tworzenie wartości przedsiębiorstwa. Zarówno controlling, jak i analiza finansowa są przedmiotem badań naukowych oraz aktywności dydak-

tycznej od dawna. O ile pojęcie controllingu pojawiło się w nauce i szkolnictwie wyższym w Polsce w latach osiemdziesiątych XX wieku, o tyle tradycje analizy finansowej sięgają okresu przedwojennego.

Pomimo że analiza finansowa i controlling są od wielu lat obecne w teorii i praktyce, ciągle w piśmiennictwie ekonomicznym brakuje pełnej zgodności w zakresie definiowania tych instrumentów (dotyczy to zwłaszcza controllingu), a w konsekwencji nie można mówić o pełnej klarowności sytuacji w zakresie tego, jakie są relacje między controllingiem a analizą finansową.

Celem opracowania jest przedstawienie wzajemnych relacji, jakie zachodzą pomiędzy controllingiem a analizą finansową, w szczególności odwołanie się do niektórych aspektów teoretycznych, metodycznych i praktycznych.

W opracowaniu przyjęto pewne założenia. Potraktowano przedsiębiorstwo jako złożony układ, którym może sterować controlling, zaś analizę finansową uznano za narzędzie do badania struktury tego układu. Nadto przyjęto, że controlling i analiza finansowa mają ścisły związek z rachunkowością, która stanowi bazę informacyjną dla obu rozpatrywanych instrumentów zarządzania.

Opracowanie ma charakter rozważań teoretycznych. Bogate piśmiennictwo ekonomiczne z zakresu analizy finansowej i controllingu pozwala, zdaniem autora, na krytyczne spojrzenie na stosunek controllingu do analizy finansowej w przedsiębiorstwie.

## **1. Uzasadnienie podjęcia tematu i stan wiedzy o problemie**

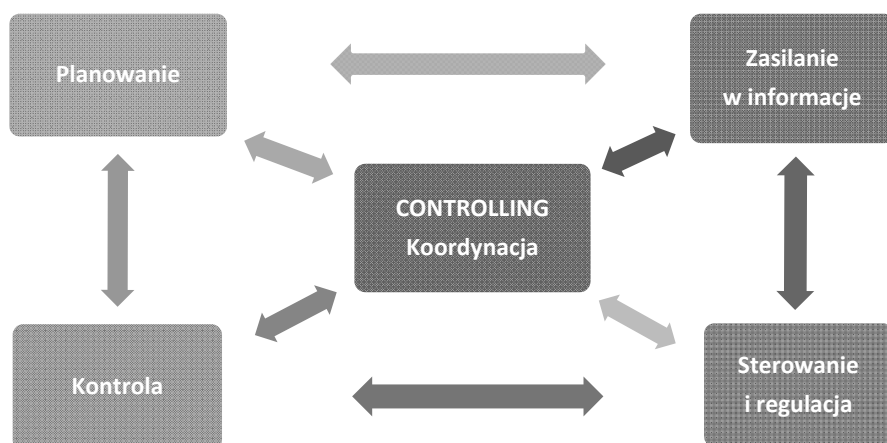
Analiza finansowa jako odrębna dyscyplina naukowa, metoda badawcza oraz działanie praktyczne jest szeroko przedstawiana w piśmiennictwie ekonomicznym w Polsce. Wynika to z tego, że analiza finansowa ma na celu identyfikację czynników kształtujących zjawiska ekonomiczne oraz rozpoznawanie skutków oddziaływania tych czynników, co jest zawsze ważne i aktualne w wymiarze poznawczym, metodycznym i aplikacyjnym.

Pojawianie się w teorii i praktyce kolejnych instrumentów zarządzania, jak controlling i rachunkowość zarządcza, skłaniają do zajęcia się problemem relacji zachodzących między tymi instrumentami. Nie jest przedmiotem tego opracowania rozpatrywanie stosunku rachunkowości zarządczej do analizy finansowej. Przedmiotem zainteresowania jest natomiast stosunek controllingu do analizy finansowej. Pierwsze próby ukazania tego w piśmiennictwie ekonomicznym

podejmowano w latach dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku<sup>1</sup>. Są one niewystarczające. W opracowaniu autor podejmuje się rozwinięcia tamtych myśli.

## 2. Controlling i jego rola w przedsiębiorstwie

Controlling warto rozpatrywać w ujęciu funkcjonalnym i instrumentalnym<sup>2</sup>. W ujęciu funkcjonalnym zajmuje się planowaniem, kontrolowaniem, zasilaniem w informacje oraz koordynowaniem procesów zachodzących w przedsiębiorstwie (rysunek 1).



Rysunek 1. Powiązanie funkcji controllingu

Źródło: opracowanie własne na podstawie H.V. Peemöller, *Controlling-Grundlagen und Einsatzgebiete*, Verlag Neue Wirtschaft-Briefe, Berlin 1990, za: E. Nowak (red.), *Controlling w przedsiębiorstwie. Koncepcje i instrumenty*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2003, s. 14.

W ujęciu instrumentalnym controlling jest systemem wzajemnie powiązanych zasad, metod i technik wspomagających zarządzanie przedsiębiorstwem

<sup>1</sup> Zob. E. Kurtys, *Analiza ekonomiczna a rachunek ekonomiczny, kontrola gospodarcza i controlling*, w M. Hamrol (red.), *Analiza finansowa jako narzędzie zarządzania finansami przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2006, s. 13–25.

<sup>2</sup> Oprócz ujęcia funkcjonalnego i instrumentalnego można wyodrębnić także ujęcie koncepcyjne, w którym controlling jest koncepcją zarządzania przedsiębiorstwem.

przez wspieranie kierownictwa w procesie podejmowania decyzji ukierunkowanym na realizację założonych celów. Spotykane w literaturze przedmiotu definicje controllingu przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1

## Przykłady definicji controllingu w literaturze przedmiotu

Definicja	Źródło
1	2
Controlling to podsystem zarządzania, który zajmuje się ukształtowaniem i koordynowaniem procesów planowania, kontrolowania i zasilania w informacje, ukierunkowane na sterowanie całym systemem z punktu widzenia wyznaczonych celów	Zob. P. Horvath, <i>Controlling</i> , Verlag Franz Vahlen, München 1990, s. 22.
Controlling to podsystem w systemie kierowania przedsiębiorstwem, który koordynuje całość kształtu procesów planowania, dyspozycji i kontroli oraz zasilania w informacje, sterując tym samym działalnością przedsiębiorstwa pod kątem wyznaczonych celów	Zob. J. Goliszewski, <i>Controlling – system koordynacji przedsiębiorstwa (I)</i> , „Przegląd Organizacji” 1990, nr 8–9.
Controlling to oparta na rachunkowości koncepcja koordynacji, planowania, sterowania i kontroli w przedsiębiorstwie ukierunkowana na zapewnienie rozwoju i wzrostu pozycji przedsiębiorstwa w konkurencyjnej walce	Zob. K. Dellman, <i>Controlling-Konzept</i> , w: Ch. Schetule (red.), <i>Lexikon des Controlling</i> , Carl Hanser Verlag, München–Wien 1996, s. 114.
Controlling to model zarządzania przedsiębiorstwem, który jest ukierunkowany na optymalizację wyniku finansowego i wartości przedsiębiorstwa przez odpowiedni dobór metod i wykorzystanie rachunkowości zarządczej.	Zob. W. Brzezina, <i>Controlling. Modele teoretyczno-normatywne do zastosowania w przedsiębiorstwach polskich</i> , Częstochowskie Wydawnictwo Naukowe, Częstochowa 2001, s. 115.
Controlling jest systemem zarządzania przedsiębiorstwem wspierającym menedżerów w sterowaniu przebiegiem zachodzących w nim procesów gospodarczych oraz koordynowaniem różnych obszarów działalności z punktu widzenia przedsiębiorstwa jako całości dla osiągnięcia założonych celów	Zob. E. Nowak, <i>Istota i zakres controllingu</i> , w: E. Nowak (red.), <i>Controlling w przedsiębiorstwie. Koncepcje i instrumenty</i> , Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2003, s. 12.
Controlling to ponadfunkcyjny instrument zarządzania, który powinien wspierać kierownictwo przedsiębiorstwa przy podejmowaniu decyzji	Zob. H.J. Vollmuth, <i>Controlling. Planowanie, kontrola, kierowanie</i> , Wydawnictwo Placet, Warszawa 1996, s. 15.
Controlling to substytut systemu zarządzania, tworzący i koordynujący planowanie, kontrolę i zaopatrzenie w informacje, wspomagający adaptację i koordynację całego systemu zarządzania	Zob. K. Czubakowska, <i>Rachunek wyników w systemie controllingu</i> , Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 1994, s. 12–13.
Controlling może być definiowany jako system wzajemnie powiązanych przedsięwzięć, zasad, metod i technik służących wewnętrznemu systemowi sterowania i kontroli, zorientowanemu na osiągnięcie planowanego celu	Zob. M. Jerzemowska, <i>Istota przedmiot i klasyfikacja analizy ekonomicznej</i> , w: M. Jerzemowska (red.), <i>Analiza ekonomiczna w przedsiębiorstwie</i> , PWE, Warszawa 2004, s. 10–11.

1	2
Controlling to doradzanie, koordynowanie, a także ujmowanie i urzeczywistnianie systemu wiedzy o przedsiębiorstwie, przygotowanie i oddanie do dyspozycji kadry kierowniczej metod, technik, instrumentów, modeli, schematów interpretacyjnych oraz informacji zasilających planowanie, koordynowanie przebiegu realnych procesów społeczno-materialnych w ramach poszczególnych funkcji przedsiębiorstwa.	Zob. H. Błoch, <i>s Controlling i rachunkowość zarządcza</i> , Centrum Informacji, Warszawa 1992, s. 1.
Controlling to podsystem zarządzania, działający w celu optymalnej realizacji zadań.	Zob. M. Dobija, <i>Rachunkowość zarządcza i controlling</i> , Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 61.

Źródło: opracowanie własne na podstawie dostępnej literatury.

Przegląd powyższych definicji pozwala uznać, że controlling realizuje proces gromadzenia, opracowywania i dostarczania informacji niezbędnych do procesu podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie. Jest ponadfunkcyjnym instrumentem zarządzania.

### 3. Analiza finansowa a controlling

W literaturze przedmiotu termin „analiza finansowa” jest wyjaśniany w różny sposób. O sposobie definiowania rozstrzyga głównie to, jaką funkcję przypisuje się analizie finansowej. W tabeli 2 zostały przytoczone definicje analizy finansowej według różnych autorów<sup>3</sup>.

Przedmiotem analizy finansowej są stan i wyniki finansowe. Ze stanem i wynikami finansowymi ściśle wiążą się określone grupy problemowe. Stan finansowy jest statycznym ujęciem problemu, głównie na gruncie bilansu. Ujęciem dynamicznym jest wynik finansowy, głównie na gruncie rachunku zysków i strat oraz przepływów pieniężnych.

<sup>3</sup> Z punktu widzenia przedmiotu badań, analizę finansową uznaje się za składową analizy ekonomicznej. Analiza finansowa obejmuje zakresem wielkości ekonomiczne w wyrażeniu pieniężnym. Obok analizy finansowej wyodrębnia się w analizie ekonomicznej analizę techniczno-ekonomiczną.

Tabela 2

## Pojęcie analizy finansowej w literaturze przedmiotu

Definicja	Autor
Analiza ekonomiczna jest dyscypliną naukową zajmująca się wyszukiwaniem i mierzaniem związków między zjawiskami ekonomicznymi oraz wykrywaniem, za pomocą różnych metod badawczych, prawidłowości dotyczących zachowania się podmiotów gospodarczych i ich reakcji na bodźce płynące z otoczenia. Jest ona również narzędziem przydatnym kierownictwu w podejmowaniu bieżących i strategicznych decyzji gospodarczych oraz w ich kontroli	M. Jerzemowska, <i>Istota przedmiot i klasyfikacja analizy ekonomicznej</i> , w: M. Jerzemowska (red.), <i>Analiza ekonomiczna w przedsiębiorstwie</i> , PWE, Warszawa 2004, s. 13.
Analiza ekonomiczna w swej istocie polega na poznawaniu faktów i zdarzeń gospodarczych przez ich podział na elementy proste i zbadanie powiązań między tymi elementami, zwłaszcza zależności przyczynowo-skutkowe	C. Skowronek (red.), <i>Analiza ekonomiczno-finansowa przedsiębiorstwa. Zbiór przykładów i zadań</i> , Wydawnictwo UMCS, Lublin 2004, s. 5.
Jako metoda analiza ekonomiczna przedsiębiorstwa, zwana również analizą działalności gospodarczej przedsiębiorstwa, polega na wykrywaniu zjawisk i procesów występujących w działalności gospodarczej przedsiębiorstwa, ustalaniu ich zewnętrznych i wewnętrznych powiązań, ustalaniu wielkości i przyczyn odchyłeń stanów rzeczywistych od postulowanych, a także na projektowaniu działań korekcyjnych, zmierzających do ekonomicznie racjonalnego ukształtowania stanu zjawisk i przebiegu procesów. Jako funkcja zarządzania obejmuje te działania analityczne, bez których cele organizacji i jej ogniw nie mogłyby być realizowane, a które powinny być wykonywane na każdym szczeblu zarządzania. Jako dyscyplina naukowa analiza ekonomiczna zajmuje się identyfikacją powiązań między zjawiskami ekonomicznymi, określeniem ich mechanizmu i siły, konstruowaniem nowych i doskonaleniem już stosowanych metod badań strukturalnych i przyczynowych oraz adaptacją na potrzeby tych badań metod opracowanych przez inne dyscypliny naukowe (np. matematykę, statystykę, ekonometrię)	B. Wersty, <i>Podstawy teoretyczno-metodyczne analizy ekonomicznej przedsiębiorstw</i> , w: L. Bednarski, R. Borowiecki, J. Duraj, E. Kurtys, T. Waśniewski, B. Wersty, <i>Analiza ekonomiczna przedsiębiorstwa</i> , Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2001, s. 11–12.
Analiza ekonomiczna rozumiana jest, jako myślowe, pojęciowe wyodrębnienie cech, części lub składników rozpatrywanego zjawiska, procesu, albo przedmiotu, łącznie z badaniem cech, elementów, struktury i zachodzących między nimi związków. Analizę ekonomiczną określić można jako studia nad metodami i technikami zarządzania oraz działania przedsiębiorstwa. W sposób pełniejszy można określić analizę ekonomiczną przedsiębiorstwa jako dyscyplinę naukową, która polega na wyjaśnieniu określonych problemów w kategoriach wyników ekonomicznych i na odkrywaniu prawidłowości orzekających związku pomiędzy czynnikami i warunkami ekonomicznymi a innymi czynnikami i warunkami wkomponowanymi we wzajemne działania ludzi w procesie gospodarowania	J. Duraj, <i>Analiza ekonomiczna w zarządzaniu przedsiębiorstwem</i> , Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1993, s. 7.

Źródło: opracowano na podstawie literatury przedmiotu.

Jeżeli przyjąć, że analiza finansowa powinna być przeprowadzana pod kątem względnego pomiaru ryzyka i zwrotu wprzyszłości, to kwestią zasadniczą w analizie finansowej jest dostarczanie informacji niezbędnych w procesie planowania i prognozowania oraz dokonywania okresowej oceny działalności przedsiębiorstwa. Z analizą finansową można więc powiązać niektóre funkcje controllingu.

Jest wiele odmian analizy finansowej. Klasyfikacji analizy finansowej można dokonać według wielu kryteriów. Niektóre rodzaje analizy finansowej odpowiadają zapotrzebowaniu controllingu. W tabeli 3 powiązано rodzaje analizy finansowej z odmianami controllingu ze względu na horyzont czasowy oraz przedmiot.

Tabela 3

Rodzaje analizy finansowej a odmiany controllingu ze względu na horyzont czasowy i przedmiot

Kryterium	Rodzaj analizy finansowej	Odmiany controllingu
Horyzont czasowy	Analiza retrospektywna (ex post) Analiza bieżąca (operatywna) Analiza prospektywna (ex ante) Analiza taktyczna Analiza strategiczna	Controlling operacyjny Controlling strategiczny
Przedmiot	Analiza techniczno-ekonomiczna Analiza finansowa  Analiza dziedzinowa Analizy problemowe  Analiza mikroekonomiczna Analiza makroekonomiczna	Controlling funkcjonalny: – finansowy – personalny – produkcji – logistyki – marketingu i sprzedaży – działalności badawczo-rozwojowej – administracyjny – ekologii – kosztów – inwestycji – projektów – podatkowy  Controlling zasobów przedsiębiorstwa: – controlling gospodarki środkami trwałymi – controlling gospodarki materiałowej – controlling gospodarki zasobami ludzkimi – controlling gospodarki zasobami finansowymi

Źródło: opracowanie własne.

Ze względu na horyzont czasowy wyróżnia się analizę retrospektywną (ex post), bieżącą oraz prospektywną. Analiza finansowa ex post stanowi punkt wyjścia do planowania i budżetowania. Z punktu widzenia planowania i budżetowania najistotniejsza jest analiza prospektywna (ex ante), która daje możliwość modelowania stanu i wyniku finansowego przedsiębiorstwa: „Dzięki niej można ustalić skutki rozpatrywanych wariantów planistycznych oraz ewentualnych zmian kierunku i siły działań założonych w planie czynników wewnętrznych i zewnętrznych”<sup>4</sup>.

W analizie finansowej ex ante wyróżnia się analizę taktyczną (do 1 roku) oraz analizę strategiczną (odnosi się do okresów dłuższych niż jeden rok). Klasyfikacja analizy finansowej ex ante jest ściśle powiązana z rodzajami controllingu, a mianowicie z controllingiem operacyjnym oraz controllingiem strategicznym. Controlling operacyjny dotyczy krótko- i średniokresowego horyzontu czasowego i wiąże się z zarządzaniem operacyjnym przedsiębiorstwem, z kolei controlling strategiczny odnosi się do długiego okresu i jest powiązany z zarządzaniem strategicznym.

### **Uwagi końcowe**

Controlling najczęściej ujmuje się funkcjonalnie oraz instrumentalnie. Realizuje proces gromadzenia, opracowywania i dostarczania informacji niezbędnych do procesu podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie, będąc ponadfunkcyjnym instrumentem zarządzania. Na relacje między controllingiem a analizą finansową należy spojrzeć przez pryzmat sprzężenia, jakie zachodzi między tymi odrębnymi instrumentami zarządzania. Controlling korzysta z analizy finansowej, która dostarcza informacji w procesie planowania oraz oceny uzyskanych wyników. Jednocześnie controlling tworzy bazę porównawczą dla analizy finansowej, która z tej bazy korzysta.

---

<sup>4</sup> M. Jerzemowska, *Istota przedmiot i klasyfikacja analizy ekonomicznej*, w: M. Jerzemowska (red.), *Analiza ekonomiczna w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004, s. 10–11.



## Literatura

- Błoch H., *Controlling i rachunkowość zarządcza*, Centrum Informacji, Warszawa 1992.
- Brzezin W., *Controlling. Modele teoretyczno-normatywne do zastosowania w przedsiębiorstwach polskich*, Częstochowskie Wydawnictwo Naukowe, Częstochowa 2001.
- Czubakowska K., *Rachunek wyników w systemie controllingu*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 1994.
- Dellman K., *Controlling-Konzept*, w: Ch. Schetule (red.), *Lexikon des Controlling*, Carl Hanser Verlag, München–Wien 1996.
- Dobjija M., *Rachunkowość zarządcza i controlling*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Duraj J., *Analiza ekonomiczna w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1993.
- Goliszewski J., *Controlling – system koordynacji przedsiębiorstwa (I)*, „Przegląd Organizacji” 1990, nr 8–9.
- Horvath P., *Controlling*, Verlag Franz Vahlen, München 1990.
- Jerzemowska M. (red.), *Analiza ekonomiczna w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004.
- Kurtys E., *Analiza ekonomiczna a rachunek ekonomiczny, kontrola gospodarcza i controlling*, w: M. Hamrol (red.), *Analiza finansowa jako narzędzie zarządzania finansami przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2006.
- Nowak E. (red.), *Controlling w przedsiębiorstwie. Koncepcje i instrumenty*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2003.
- Peemöller H.V., *Controlling-Grundlagen und Einsatzgebiete*, Verlag Neue Wirtschaftsbriefe Berlin 1990, za: E. Nowak (red.), *Controlling w przedsiębiorstwie. Koncepcje i instrumenty*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2003.
- Skowronek C. (red.), *Analiza ekonomiczno-finansowa przedsiębiorstwa. Zbiór przykładów i zadań*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2004.
- Vollmuth H. J., *Controlling. Planowanie, kontrola, kierowanie*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 1996.
- Wersty B., *Podstawy teoretyczno-metodyczne analizy ekonomicznej przedsiębiorstw*, w: L. Bednarski, R. Borowiecki, J. Duraj, E. Kurtys, T. Waśniewski, B. Wersty, *Analiza ekonomiczna przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2001.

**FINANCIAL ANALYSIS AND CONTROLLING IN A COMPANY.  
RETURN TO DELIBERATIONS**

**Summary**

The key tools of management like financial analysis and controlling are deliberated in the article. The focus is on reminding the sense of financial analysis and controlling to demonstrate relations between them as separate management tools. The controlling is presented from the functional perspective and as a tool of management. The conceptual approach is ignored. The relations between controlling and financial analysis are demonstrated in the sense of interactions between them. It was confirmed that financial analysis is a tool to deliver information in the process of planning and control but controlling creates a comparative base. An example of interactions between financial analysis and controlling is also a variety of financial analysis. Some types of financial analysis are useful in controlling.

**Keywords:** financial analysis, controlling, management

*Translated by Cezary Kochalski*