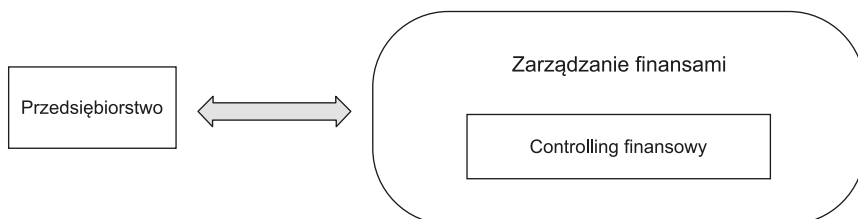


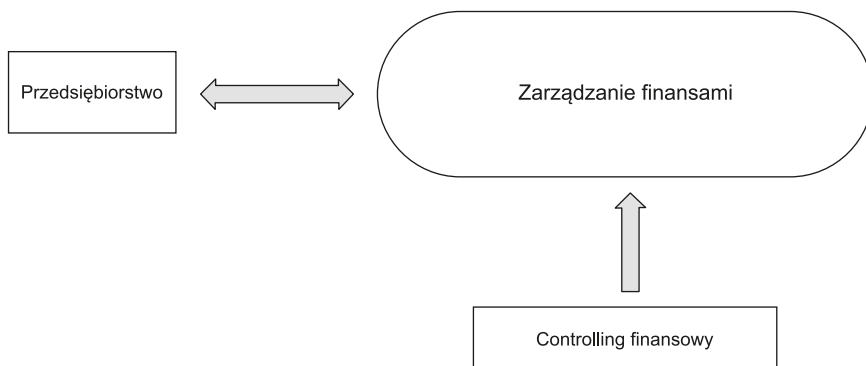
rozwiązaniu controlling finansowy nie działa niezależnie, ale jako instrument zarządzania finansami. Relacje tych obu obszarów względem przedsiębiorstwa są takie same i razem wpływają na procesy zachodzące w przedsiębiorstwie.

Drugim rozwiązaniem jest wyłączenie controllingu finansów jako osobnego systemu, który wspomaga zarządzanie finansami, a pośrednio całe przedsiębiorstwo (rysunek 1.3).



Rysunek 1.2. Relacja między finansami a controllingiem finansowym – wersja 1

Źródło: M. Chmielowiec-Lewczuk (2011), *Controlling finansowy*, w: (red.) E. Nowak, *Controlling w działalności przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa, s. 309.



Rysunek 1.3. Relacja między finansami a controllingiem finansowym – wersja 2

Źródło: M. Chmielowiec-Lewczuk (2011), *Controlling finansowy*, w: (red.) E. Nowak, *Controlling w działalności przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa, s. 309.

Controlling finansowy i zarządzanie finansami odróżnia również ich istota. Należy zauważyć, że zarządzanie finansami jest obszarem działalności, bez którego firma nie może się obyć, jest nieodłącznym elementem zarządzania. Controlling finansowy natomiast jest wdrażany dodatkowo w celu usprawnienia procesu zarządzania finansami i wynika ze strategii przedsiębiorstwa. Ma on być środkiem zaradczym na występujące problemy w obszarze gospodarowania finansami organizacji³².

³² M. Chmielowiec-Lewczuk (2011), *Controlling finansowy*, w: *Controlling w działalności przedsiębiorstwa*, (red.) E. Nowak, PWE, Warszawa, s. 307.

Podstawowym zadaniem controllingu finansowego jest utrzymanie płynności finansowej, która pozwala na wypełnianie zobowiązań płatniczych w każdym okresie³³. Tak postawione zadanie wymusza konieczność zarówno utrzymywania płynności krótko-okresowo, jak i wypłacalności w długim horyzoncie czasu. Jednocześnie mniejszy nacisk jest kładziony w krótkim okresie na generowanie przez przedsiębiorstwo odpowiednich zysków, gdyż większym zagrożeniem dla jego istnienia jest utrata płynności niż okresowe przyniesienie strat.

Zadania controllingu finansowego są realizowane w sposób fazowy. Do podstawowych faz zalicza się:

- planowanie finansowe i ocenę stopnia realizacji zadań planowych poprzez szerokie wykorzystanie instrumentów finansowych,
- kontrolę stopnia realizacji zadań i pozyskiwanie rzeczywistych danych finansowych,
- analizę odchyleń, ustalenie ich przyczyn i wykorzystanie ich do podejmowania decyzji w obszarze sterowania finansowego.

W szerszym ujęciu controlling finansowy jako system sterowania płynnością finansową i długoterminową równowagą finansową obejmuje³⁴:

- ❖ planowanie w sferze finansowej przedsiębiorstwa:
 - określenie celów na podstawie analizy stanu rzeczywistego przedsiębiorstwa,
 - stwierdzenie, czy istnieją luki między celami a stanem rzeczywistym oraz rozważenie możliwości osiągnięcia celów,
 - zaprojektowanie dla danej organizacji odpowiedniego scenariusza strategii finansowej, w którym założone cele nawiązują do całości uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych istotnych dla przyjętej strategii,
 - opracowanie na podstawie przyjętej strategii planów działania na określony horyzont czasowy;
- ❖ informowanie i kontrolę uzyskanych wyników:
 - wypracowanie systemu informacyjnego, który zapewnia uzyskiwanie bieżących informacji o przebiegu realizacji planowanych zadań, ocenie aktualnego stanu i zakresu realizacji zadań,
 - porównanie wartości rzeczywistych i planowanych;
- ❖ sterowanie:
 - określenie charakteru odchyleń od założeń planowych,
 - wypracowanie decyzji korygujących, mających na celu likwidację odchyleń istotnych,
 - przeprowadzenie analizy odchyleń rzeczywistych i potencjalnych oraz znalezienie ich przyczyn,
 - konstruowanie mierników oceny i analiza sytuacji finansowej przedsiębiorstwa,

³³ T. Reichmann (1999), *Controlling mit Kennzahlen*, Franz Verlag, München, s. 157.

³⁴ S. Nohadko (2000), *Podstawy controllingu finansowego*, ODITK, Gdańsk, s. 94.